



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD
COMO FACTOR RELEVANTE PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
PRODUCCIÓN-RUBRO PANADERÍAS DE LA
URBANIZACIÓN LOS VIÑEDOS, DEL DISTRITO DE
SANTIAGO DE SURCO, 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

**CASTRO VELIZ, MAYRA ALEJANDRA
ORCID: 0000-0001-8577-327X**

ASESOR

**POMA ANCCASI, SIMÓN
ORCID: 0000-0001-6594-8650**

LIMA-PERÚ

2020

1. Hoja de equipo de trabajo

AUTORA

Castro Veliz, Mayra Alejandra

ORCID: 0000-0001-8577-327X

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, estudiante de pregrado, Chimbote,
Perú

ASESOR DE TESIS

Poma Ancassi, Simón

ORCID: 0000-0001-6594-8650

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,
Financieras y Administrativas, escuela profesional de Administración, Lima-Perú

MIEMBROS DEL JURADO

Meza de Los Santos, Juan Pablo

ORCID: 0000-0001-8852-1342

Morillo Campos, Yuly Yolanda

ORCID: 0000-0002-5746-9374

Espinosa Otoya, Víctor Hugo

ORCID: 0000-0002-7260-5581

2. Hoja de firma del jurado y asesor

MEZA DE LOS SANTOS, Juan Pablo

Presidente

MORILLO CAMPOS, Yuly Yolanda

Miembro

ESPINOSA OTOYA, Víctor Hugo

Miembro

POMA ANCCASI, Simón

Asesor

3. Agradecimiento

Agradezco a Dios por el don de la vida, por su bondad al haberme dado sabiduría e inteligencia, los cuales me han permitido lograr mis objetivos trazados y sobre todo al haberme dado el don de la fortaleza, para superar las vicisitudes de la vida.

A la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote por haberme acogido durante mi preparación profesional. A mi docente Tutor, por sus enseñanzas, dedicación, perseverancia y por haberme transmitido sus conocimientos, lo cual estaré agradecida infinitamente.

4. Dedicatoria

Dedico a Dios este trabajo, como muestra de mi amor y respeto a él, por todo lo que me ha dado a lo largo de mi vida y por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida profesional.

A mi hijo, quien es mi inspiración para ser cada día mejor y la razón principal para enfrentar cualquier desafío de la vida. A mí querida madre, por su incondicional e inagotable apoyo, por todas sus enseñanzas las cuales me acompañaran siempre a lo largo de mi vida.

A mi esposo por su apoyo en la realización de este trabajo.

5. Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general: Proponer las mejoras de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción- rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019.

Del mismo modo la investigación fue de tipo cuantitativa, nivel descriptivo y diseño: No experimental- transversal. Para llevar a cabo la investigación se escogió una muestra poblacional de 10 panaderías, quienes al ser encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados. Sobre las características de los representantes de las MYPEs, el 50% tienen entre 31 a 40 años, el 50% son solteros, el 60% son de sexo femenino, el 70% tienen estudios superiores. Sobre las MYPEs, el 50% de las panaderías tienen entre 6 a 10 años en el mercado, el 80% tienen de 1 a 5 trabajadores, además el 80% de las MYPEs están formalizadas y el 70% de las MYPEs son personas naturales. Sobre la competitividad, el 10% siempre adquiere materia prima a bajo costo, el 40% de los encuestados dijeron también, que siempre la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado. Al respecto de esta investigación se puede concluir que la competitividad es un factor importante dentro del rubro empresarial y que su aplicación en base a estrategias de competitividad dará como resultado la sostenibilidad en el tiempo de estas empresas.

Palabras clave: *Competitividad, emprendimientos, factor, MYPEs, relevante, sostenibilidad.*

6. Abstract

The general objective of this research work was to propose improvements in competitiveness as a relevant factor for the sustainability of enterprises in micro and small businesses in the production- bakery sector of the Los Viñedos Urbanization, in the District of Santiago de Surco, 2019. Similarly, the research was quantitative, descriptive level and design: Not experimental-cross-sectional. To carry out the investigation a population sample of 10 bakeries was chosen, who when being surveyed, obtained the following results. Regarding the characteristics of the representatives of the MYPEs, 50% are between 31 and 40 years old, 50% are single, 60% are female, and 70% have higher education. Regarding the MYPEs, 50% of the bakeries have been in the market for 6 to 10 years, 80% have 1 to 5 workers, and 80% of the MYPEs are formalized and 70% of the MYPEs are natural persons. Regarding competitiveness, 10% of companies always acquire raw material at low cost, 40% of the respondents also said that always the company has a market niche within its activities. This research shows that competitiveness is an important factor within the business sector and that its application based on competitiveness strategies will result in the sustainability of these companies over time.

Keywords: *Competitiveness, entrepreneurship, factor, MYPEs, relevant, sustainability*

7. Contenido

1. Hoja de equipo de trabajo.....	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor.....	iii
3. Agradecimiento	iv
4. Dedicatoria	v
5. Resumen	vi
6. Abstract.....	vii
7. Contenido	viii
I. Introducción.....	1
II. Revisión de literatura.....	5
III. Metodología	73
3.1. Diseño de la investigación.....	73
3.2. Población y muestra	74
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores.....	75
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	77
3.5. Plan de análisis.....	78
3.6. Matriz de consistencia	79
3.7. Principios éticos	80
IV. Resultados.....	82
4.1. Resultados	82
4.2. Análisis de resultados.....	108
V. Conclusiones.....	111
Aspectos complementarios	112
Referencias Bibliográficas	114
ANEXOS	121
ANEXO 01: Instrumento de recolección de datos.....	121
ANEXO 02: Directorio de MYPEs en estudio	124
ANEXO 03: Propuesta de mejora.....	125

8. Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Edad de los microempresarios	82
Tabla 2. Estado civil	83
Tabla 3. Sexo	84
Tabla 4. Grado de instrucción	85
Tabla 5. Tiempo en el mercado de la empresa	86
Tabla 6. Número de trabajadores de la empresa	87
Tabla 7. Formalización de la empresa	88
Tabla 8. Tipo de constitución empresarial	89
Tabla 9. La empresa adquiere materia prima a bajo costo	90
Tabla 10. Los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo	91
Tabla 11. La empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción	92
Tabla 12. La empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado	93
Tabla 13. La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	94
Tabla 14. La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	95
Tabla 15. La empresa produce productos dirigidos a potenciales compradores	96

Tabla 16.	La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	97
Tabla 17.	La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago Surco	98
Tabla 18.	La empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado	99
Tabla 19.	La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico	100
Tabla 20.	Cree usted, que la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivo	101
Tabla 21.	La empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	102
Tabla 22.	La empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	103
Tabla 23.	La empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores	104
Tabla 24.	La empresa, tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	105
Tabla 25.	La empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	106
Tabla 26.	Cree usted que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrá nuevas oportunidades de negocio	107

9. Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Edad de los microempresarios	82
Figura 2. Estado civil	83
Figura 3. Sexo	84
Figura 4. Grado de instrucción	85
Figura 5. Tiempo en el mercado de la empresa	86
Figura 6. Número de trabajadores de la empresa	87
Figura 7. Formalización de la empresa	88
Figura 8. Tipo de constitución empresarial	89
Figura 9. La empresa adquiere materia prima a bajo costo	90
Figura10. Los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo	91
Figura11. La empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción	92
Figura12. La empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado	93
Figura13. La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	94
Figura14. La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	95
Figura15. La empresa produce productos dirigidos a potenciales compradores	96
Figura16. La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	97
Figura17. La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	98

Figura18.	La empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado	99
Figura19.	La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico	100
Figura20.	Cree usted, que la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivo	101
Figura21.	La empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	102
Figura22.	La empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	103
Figura23.	La empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores	104
Figura24.	La empresa, tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	105
Figura25.	La empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco	106
Figura26.	Cree usted que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrá nuevas oportunidades de negocio	107

I. Introducción

En América Latina y el Caribe las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son los agentes económicos con mayor capacidad para crear empleo; sin embargo, presentan bajos niveles de productividad y una elevada informalidad, esto debido a factores como, poca capacitación de los involucrados, bajo capital, inseguridad y poco apoyo de los gobiernos involucrados. Ferraro y Rojo (2018)

Nuestro país, no es ajeno a este fenómeno llamado MYPEs, ya que ellas son la puerta para una mejor calidad de vida, con una posición individual o colectiva en un determinado sector, y si hay una mejora, muchos crecen individualmente y generan un crecimiento colectivo. Las micro y pequeñas empresas, en el Perú representan el 99.6% de todos los negocios del Perú, las cuales producen el 47% del PBI y dan empleo a más del 80% de la fuerza laboral.

En el Perú se habla de Pymes desde hace 40 años; pero a pesar de ser una de las principales fuentes de trabajo y responsables del desarrollo económico, estas, se enfrentan a grandes desafíos como, la informalidad, escaso conocimiento de tecnología, dificultad para acceder a financiamientos y poca ayuda del estado.

También es así, que las MYPEs del sector producción-rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, tienen también ciertas limitaciones como, no hacer uso de maquinaria moderna y tecnología de punta dentro de su producción, poco personal debido a la pandemia, personal con poca experiencia para la elaboración de diferentes variedades de productos y no promocionan, ni publicitan sus productos; pero a pesar de estas deficiencias subsisten en el mercado y cumplen un rol económico y social dentro de la zona donde se desarrollan.

En la presente investigación se aplicará la competitividad como un factor relevante para la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas del sector producción-rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco. Como factor relevante la competitividad es una herramienta que permite alcanzar, por ejemplo, un adecuado acceso al financiamiento para poder tener capital y un respaldo financiero y poder sopesar los embates que estamos pasando en estos días de pandemia, el apoyo del estado en la regulación de los impuestos para que las micro y pequeñas empresas puedan tener acceso a la formalidad y puedan acceder a los créditos y otros beneficios tributarios, y la capacitación de los integrantes de las panaderías para ser más calificados y competitivos, por haber obtenido más conocimientos en centros de estudios especializados y por último y no menos, el apoyo coordinado de las autoridades locales, como las municipalidades en dar seguridad y saneamiento en los lugares donde se desarrolla estos negocios.

Dentro del desarrollo de la investigación es importante mencionar el enunciado del problema para lo cual se realizó la siguiente pregunta.

¿Cuál es la propuesta de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019? La investigación tuvo como objetivo general: Proponer las mejoras de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019. Del mismo modo la investigación tuvo tres objetivos específicos que fueron: Identificar los factores relevantes de la competitividad para la mejora de la

sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019. Describir los factores relevantes de la competitividad para la mejora de la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019. Elaborar plan de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción- rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019.

La investigación se justificó de manera teórica ya que se tomó en cuenta teorías que permitieron evaluar las variables de estudio como: competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos. En ese sentido para evaluar la variable competitividad se tomó en cuenta la teoría de Porter (1985) y para la evaluación de la variable sostenibilidad de los emprendimientos se tomó en cuenta la teoría de Vásquez (2015).

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación servirá de base para estudios posteriores, encontrándose instrumentos de metodología, como las estadísticas, que permitirán futuros estudios de investigación de las MYPEs.

Finalmente esta investigación se justifica desde el punto de vista social porque permitirá a los microempresarios y a cualquier interesado en general en esta materia, poder acceder a esta investigación y aplicar en mejora y desarrollo de sus empresas.

En cuanto a la metodología empleada en esta investigación, fue de tipo cuantitativa, nivel descriptivo y diseño: no experimental, transversal. Cuantitativa porque se recolectaron los datos de la situación actual para evaluar y analizar los

resultados, explicar la problemática y proponer soluciones, descriptiva porque se describieron situaciones, contextos y eventos del objeto de estudio, no experimental, porque no se manipularon las variables y transversal porque se recolectó los datos en un solo tiempo. La población y muestra estuvo conformada por 10 panaderías de la Urbanización los Viñedos del Distrito de Santiago de Surco, a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas obteniendo los siguientes resultados: Con respecto a las características de los representantes, el 50% de los representantes, tienen entre 31 a 40 años, el 50% son solteros, el 60% son de sexo femenino y el 70% tienen estudios superiores universitarios. Con respecto a las características de las MYPEs, el 50% de las MYPEs tienen de 6 a 10 años en el mercado, el 80% tienen de 1 a 5 trabajadores, el 80% están debidamente formalizadas y el 70% están constituidas como personas naturales. Con respecto a la variable competitividad, el 10% siempre adquiere materia prima a bajo costo, el 40% de los encuestados dijeron también, que siempre la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado. Con respecto a la variable sostenibilidad de los emprendimientos, el 60% de las empresas siempre emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, el 60% de los representantes manifestaron que la empresa, siempre tiene compromiso con el medio ambiente y un 60% manifestó que siempre la empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado.

Al respecto de esta investigación se puede concluir que la competitividad es un factor importante dentro del rubro empresarial y que su aplicación en base a estrategias de competitividad dará como resultado la sostenibilidad en el tiempo de estas empresas.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Benítez y Punguil (2018), en su tesis. *Mejoras en los procesos de las áreas de administración y producción de la panificadora Delicake, en Guayaquil-Ecuador*. El objetivo de la investigación fue, contribuir a desarrollar un plan de mejoras de los procesos del área administrativa y productiva de la panificadora Delicake. La metodología empleada en la investigación fue de tipo experimental, descriptiva y explicativa, las conclusiones a las que llegaron los autores fueron las siguientes: se han presentado problemas en áreas importantes de la empresa, siendo la área administrativa y producción, las que se han visto afectadas directamente debido a que no existe un organigrama establecido que permita conocer las funciones de cada uno de los trabajadores, además la carencia de objetivos institucionales, pueden originar que peligre la permanencia de la empresa en el mercado.

Chávez y Acuña (2016), en su tesis. *Modelo de gestión administrativa y financiera para el desarrollo de la panadería “las Acacias”, Guayaquil*. El objetivo de la investigación fue adaptar un modelo de gestión administrativa y financiera que contribuyan a un eficiente crecimiento y desarrollo de la panadería, la metodología de la investigación fue cuantitativa, descriptiva, experimental y no experimental, las conclusiones de la investigación fueron: la empresa no posee una estructura organizacional, la empresa carece de procedimientos administrativos y financieros, el gerente general al no tener conocimientos en temas administrativos, le es difícil poder aplicar estrategias o ventajas que le ayudarían a mejorar su negocio.

Giraldo, Ochoa y Salas (2017), presentaron su tesis. *Plan estratégico de marketing para la panadería especializada Panji swiss bakery, Pereira- Colombia.*

La investigación tuvo como objetivo, diseñar un plan estratégico de marketing para la panadería especializada *Panji swiss bakery*, la metodología fue descriptiva, en donde se plantearon diseños, modelos, prototipos, guías entre otros, las conclusiones de la investigación fueron, que en las panaderías especializadas los clientes valoran la calidad, el servicio al cliente, la variedad en el menú y la ubicación, por encima de factores, como el precio, además les gusta adquirir los productos en un lugar donde los pueda consumir.

Andrade y Chonillo (2018), la tesis. *Propuesta de mejora de procesos en la panadería San Agustín de la ciudad de Guayaquil- Ecuador.* Tuvo como objetivo, plantear la mejora de procesos en la panadería “San Agustín” de la ciudad de Guayaquil, para lograr una efectividad en dichos procesos. La metodología que se usó en la investigación fue de tipo cuantitativa – cualitativa y método histórico; las conclusiones de la investigación son: la panadería San Agustín debería considerar la implementación de mejoras en los respectivos procesos identificados con irregularidades debido a que ayudará a disminuir demoras innecesarias en sus actividades; permitiéndole que sean más productivas, efectivas y a su vez ser más competitivos.

Sánchez (2019), en su tesis. *Estrategias para incrementar el volumen de ventas en panadería y pastelería Divino niño del cantón Santa Lucía, Guayaquil- Ecuador.* El objetivo de la investigación fue, diseñar una estrategia de mejora de procesos enfocado a incrementar el volumen de ventas en panadería y pastelería “Divino Niño” La metodología aplicada en la investigación fue de tipo cuantitativa,

nivel descriptivo- explicativo, las conclusiones de la investigación son: que el negocio trabaje en el área de promoción y ventas, debido a que sus precios no están fuera del margen del mercado, sin embargo, la competencia que tienen sobre todo de panaderías colombianas sí afecta directamente a sus ventas; y sumado a esto también, va de la mano la calidad del producto que ofertan y la calidad del servicio al cliente en la atención que están dando, además se debe capacitar al personal en esta área, para marcar una diferencia significativa.

Antecedentes nacionales.

Kano (2017), en su tesis. *Gestión de calidad bajo el enfoque de la atención al cliente y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector industria - rubro panaderías, en el Distrito de Nuevo Chimbote-2016*. La investigación presentada tuvo como objetivo: Determinar el nivel de gestión de calidad a través de la atención al cliente y el nivel de competitividad de las MYPEs del sector industria - rubro panaderías, del Distrito de Nuevo Chimbote, año 2016. La metodología usada fue el diseño no experimental transaccional, porque se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único y correlacional descriptivo simple, las conclusiones de la investigación fueron: que la gran mayoría de los clientes encuestados, manifestaron su satisfacción en cuanto a la gestión en atención al cliente, también se demuestra una competitividad favorable en sus productos, la atención y el servicio, de tal manera que es competitiva; está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con

las que compite en el mercado; así mismo los clientes demuestran fidelización a estas panaderías.

Ticlia (2015), en su tesis. *Caracterización del emprendimiento y el financiamiento de las MYPEs del sector comercio - rubro panaderías en la ciudad de Huamachuco, 2014*. La investigación tuvo por objetivo, describir las principales características del financiamiento y el emprendimiento de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro panaderías, en la ciudad de Huamachuco, 2014. La metodología empleada fue descriptiva, las conclusiones de la investigación fueron: el 64% de los representantes legales de las MYPEs estudiadas son adultos, es decir, su edad fluctúa entre 26 y 60 años, el 86% de los representantes legales de las MYPEs estudiadas son del sexo masculino, el 64% de los representantes legales tienen instrucción superior no universitaria incompleta. El 71% de las MYPEs estudiadas se dedica al negocio por más de tres años, y además el 71% de las MYPEs son formales, el 29% de las MYPEs estudiadas financian su actividad productiva con financiamientos propios, es decir, autofinancian sus actividades productivas y el 64% lo hizo con recursos financieros de terceros, un 64% de las MYPEs estudiadas se consideran emprendedores eficientes, y el 79% de las MYPEs estudiadas cree que necesita formación para crear empresa.

Vallejo (2015), presentó su tesis. *Caracterización del financiamiento y formalización en las MYPE comerciales rubro panaderías en el Distrito de Castilla, año, 2015*. La investigación tuvo por objetivo, identificar las características que tiene el financiamiento y formalización en las MYPE comerciales, rubro panaderías en Castilla. La metodología de la investigación fue descriptiva, cuantitativa y de diseño no experimental- transversal, las conclusiones de la investigación fueron, que las

MYPEs comercializadoras de pan no invierten el financiamiento obtenido en formalización, a pesar de saber que al formalizar sus negocios serán beneficiados y tendrían innumerables ventajas, también se determinó que el destino del financiamiento fue en un gran porcentaje al mejoramiento del local, implementación de mobiliario, capital de trabajo, adicionalmente un pequeño porcentaje invierten en la formalización; esto perjudica a las empresas ya que sólo estarían formalizadas parcialmente ya que no cumplirían con las condiciones.

Chávez (2016), en su tesis. *Caracterización del Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos Panadería del casco Urbano de la ciudad de Chimbote, año 2015*. La investigación tuvo como objetivo, determinar las características del financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería del casco urbano de la ciudad de Chimbote, año 2015, la metodología utilizada en la investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal, las conclusiones de la investigación fueron: que el 56.6% de los encuestados tienen entre 31 y 50 años de edad, además el 66.7% son de sexo femenino, el 66.7%, tienen educación superior no universitaria, el 66.7% tienen el cargo de empleado de la panadería, y el 44.4% tienen de 1 a 3 años en el cargo que desempeña. El 88.9% fueron creadas con capital propio y solicitaron crédito financiero, el 77.8% de las empresas solicitaron créditos a las entidades bancarias, el 55.6% solicitaron de 4 a 5 veces crédito a estas entidades bancarias.

Solsol (2017), en su trabajo de tesis. *Caracterización de la gestión de calidad y la formalización de las MYPEs del sector comercio - rubro panaderías en la provincia de Leoncio Prado, año 2017*. La investigación tuvo como objetivo, conocer

las características de la gestión de calidad y la formalización de las MYPES del sector panaderías de la provincia de Leoncio Prado, año 2017. La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo no experimental, las conclusiones con más relevancia de la investigación fueron: la mayoría de los encuestados tienen de 36 años a más y son profesionales egresados de las Universidades, todos los administradores y/o gerentes de las MYPES encuestadas manifiestan estar pendientes de las necesidades de sus clientes; asimismo, según los datos recogidos todas las MYPES del sector panadería de la Provincia de Leoncio Prado, se encuentran formalizadas.

Antecedentes locales

Macedo (2019), el trabajo de tesis. *Gestión de calidad y formalización de las MYPEs del sector producción-rubro panaderías del Distrito de Pueblo Libre, 2018*. La investigación tuvo por objetivo, determinar las principales características de la gestión de calidad y la formalización de las MYPE del sector producción–rubro panaderías, del distrito de Pueblo Libre, Lima 2018. Del mismo modo, la metodología de esta investigación fue de tipo cualitativa, no experimental, descriptiva y transversal. Las conclusiones de la investigación fueron: los emprendedores tienen más de 41 años, son convivientes, son de género masculino, tienen grado de instrucción universitaria y son dueños de la panadería, las MYPEs tienen entre 1 a 5 años de permanencia en el mercado y tienen entre 1 a 5 trabajadores, la totalidad de las MYPEs encuestadas, percibe que la gestión de calidad es de nivel medio y también la totalidad de las MYPEs están de acuerdo en fijar metas acerca de la calidad, elaboran el servicio de

acuerdo a las necesidades del cliente y están de acuerdo en que identifican las necesidades de los clientes.

Ocon (2019), presentó su trabajo de tesis. *Gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Infantas, del Distrito de San Martín de Porres, año 2016*. La investigación tuvo por objetivo, determinar la influencia de la gestión de calidad en beneficios de las MYPES sector producción–rubro panadería, Urbanización Infantas, del Distrito de San Martín de Porres, Departamento de Lima, periodo 2016. La metodología de la investigación fue descriptiva, no experimental – transversal y cuantitativa, las siguientes conclusiones de la investigación fueron: la gestión de calidad sí influye en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector producción-rubro panadería de la Urbanización Infantas, del Distrito de San Martín de Porres, del Departamento de Lima en el periodo 2016, debido a que se encontró que los dueños o representantes cumplen con su aplicación, desarrollando la gestión de calidad como objetivo para mejorar en la atención a sus clientes y a su vez incrementar sus ingresos, se concluye también, que la aplicación de la gestión de calidad ayudo a definir las características de estas empresas, ya que se encontró que las MYPES buscaban obtener información acerca de la gestión de calidad enfocado a la atención del cliente.

Castillo (2019), en su tesis. *La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector producción-rubro panaderías, del Asentamiento Humano José Carlos Mariátegui, del Distrito de Villa María del Triunfo, 2018*. El trabajo de investigación realizado, tuvo como objetivo, determinar la influencia de la gestión de calidad en los beneficios de las micro y pequeñas

empresas del sector producción-rubro panaderías, del Asentamiento Humano José Carlos Mariátegui, del Distrito de Villa María del Triunfo, 2018, la metodología fue cuantitativa, no experimental-transversal-correlacional, las conclusiones de la investigación fueron: la edad de los propietarios y/o gerentes es entre 36 a 45 años y son de sexo masculino, tienen instrucción superior, podemos decir que son personas con experiencia por encontrarse de 5 a 8 años desempeñando su cargo dentro de la MYPE. La mayoría de los encuestados tiene entre 5 a 8 años en el rubro de la panificación, teniendo objetivos claros y definidos y encontrarse registrados formalmente.

Cano (2019), en su trabajo de tesis. *Propuesta de mejora del marketing mix como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas, del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización Pando, Distrito de San Miguel, 2018*. El trabajo de investigación tuvo como objetivo, proponer las mejoras del marketing mix como factor relevante para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas, del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización Pando, Distrito de San Miguel, 2018, la metodología de la investigación fue, cuantitativa, descriptiva no experimental - transversal, las conclusiones de la investigación fueron: que las estrategias en relación a la dimensión producto son de nivel medio, las estrategias relacionadas a la dimensión precio son de nivel alto, las estrategias relacionadas a la dimensión plaza son de nivel medio y las estrategias relacionadas a la dimensión promoción son de nivel medio.

Castillo (2019), en su tesis. *La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las MYPEs del sector producción-rubro pastelería, de la Avenida Gran Chimú, Lima 2018*. La investigación tuvo por objetivo, determinar la influencia de la

gestión de calidad en los beneficios de las MYPE del sector producción-rubro pastelerías, de la Avenida Gran Chimú, Lima 2018. La metodóloga de la investigación fue: tipo cuantitativo, nivel correlacional y de diseño no experimental – transversal - correlacional. Las conclusiones de la investigación fueron: Se notó el 30% tiene conocimiento sobre la gestión, pero no sabe cómo aplicarlo a su pequeña empresa, se logró tener conocimiento que el 50% de las MYPEs cumplen con los requisitos necesarios para poder llevar consigo una buena gestión de calidad.

2.2. Bases teóricas de la investigación

Competitividad

Porter (1985), define a la competitividad de una nación, como la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los competidores del mundo debido a la presión y al reto. Por su parte, Luna (2009), afirma que el término de competitividad procede de competencia. En el ámbito económico, este término tiene dos significados: el grado de rivalidad económica existente en un mercado, o bien, la forma de actuación de los agentes en el mismo. Se trata también de un concepto relativo, sé es competitivo si se está en condiciones de competir con otro. La competitividad en el ámbito empresarial, no es más que la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores.

Teorías de la competitividad

Porter (1985), el autor afirma 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 añadido 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.

Oster (2000), afirma que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Tipos de competitividad

Puelles (2019)

Competitividad sistemática, este tipo de competitividad enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques, según los autores, este tipo de competencia implica una relación entre “actores” del mercado, que pueden generar beneficios a nivel nacional o internacional; y no solo centrarse en la eficacia de las empresas.

Competitividad estática, este tipo de competitividad, hoy en día, no es útil para esta época, ya que muchas veces, según (sectores) la oferta iguala a la demanda y a veces hasta la supera, en un entorno variable, este tipo no de competitividad no hace prosperar a la empresa.

Competitividad dinámica, los esfuerzos deben estar enfocados en mejorar el servicio al cliente, recursos humanos y *management*.

Competitividad espuria, este tipo de competitividad usa recursos naturales y el costo se realiza sobre remuneraciones laborales, así que su recorrido en el tiempo es muy limitado, por lo que también es efímera.

Competitividad autentica, este tipo de competitividad se apoya en el progreso de la tecnología, pero también encuentra apoyo a nivel institucional.

Estrategias de la competitividad

Chiavenato (2017), el autor define cuatros estrategias relacionadas a la competitividad, entre las que se mencionan a continuación:

- **Estrategia defensiva:** Son adoptadas por empresas que poseen dominios definidos de productos y mercados que pretenden mantener o preservar de la acción de los competidores. En estas empresas, los dirigentes de la cúpula-nivel institucional- están capacitados y son eficientes solo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorran la búsqueda de nuevas oportunidades o de experimentar cambios. Debido a esta perspectiva, limitada y conservadora, estas empresas casi nunca realizan grandes modificaciones en la tecnología, la estructura organizacional o los métodos de operación; por el contrario, tratan de concentrar toda la atención en el mantenimiento o el aumento de la eficiencia de las operaciones actuales (estrategia de no diversificación). Como las operaciones no se modifican, la experiencia que la empresa adquiere respecto de estas es bastante profunda.
- **Estrategia ofensiva:** Adoptada por empresas que, de manera constante, buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. En consecuencia, estas empresas son los elementos creadores de cambio e incertidumbre en el ambiente. La incertidumbre es la variable que afectará a los competidores que, de esta manera verán perturbado su universo de operaciones. No obstante, la preocupación por los cambios y las innovaciones impiden que estas empresas se esmeren en obtener el máximo provecho de sus operaciones actuales, lo cual las vuelve poco eficientes.

Tal hecho explica por qué todo y cualquier dominio de producto - servicio / mercado siempre es, desde el punto de vista de una estrategia ofensiva, transitorio y sustituible, por la innovación que tiene en camino.

- **Estrategia analítica:** Estrategia compartida, adoptada por empresas que operan en dos tipos de dominio producto – servicio / mercado: uno estable y otro inestable. Mientras la empresa mantiene y defiende un dominio garantizado de productos / mercado, procura aprovechar oportunidades ambientales en nuevos dominios. Por consiguiente, en las áreas más turbulentas, los ejecutivos de la cúpula del nivel institucional observan a los competidores en busca de nuevas ideas y adoptan con rapidez aquellas que les parecen más promisorias.
- **Estrategia reactiva:** Mientras las estrategias anteriores son proactivas (es decir, se anticipan a los acontecimientos del ambiente), esta última es una estrategia de espera (es decir, reacciona con retraso frente a los acontecimientos del ambiente), no preparada e improvisada. La estrategia reactiva es inestable, es decir, se aplica en cortos espacios de tiempo y no implica involucramiento amplio capaz de integrar las actividades de los niveles, institucionales, intermedias y operacionales como un todo.

La adopción de cualquiera de las tres estrategias (defensiva, ofensiva o analítica) puede garantizar el éxito empresarial durante largos periodos, pues son respuestas válidas y adecuadas a los cambios ambientales. La estrategia reactiva, sim embargo es inadecuada frente a las demandas ambientales.

Etapas de la competitividad

EMVI (2004) La competitividad se puede definir en cuatro etapas:

- **Etapa incipiente:** Donde la competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente; actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.
- **Etapa aceptable:** Nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia; los principios de competitividad se aplican aceptablemente; el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.
- **Etapa superior:** Buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.
- **Etapa sobresaliente:** Muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una

amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues se tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

Niveles de competitividad

Según los autores, Romo y Abdel, (2004), mencionan que existen cuatro niveles dentro de la competitividad como: la empresa, la industria, la región y el país.

El nivel de la empresa: Los autores añaden que, el significado de competitividad de la empresa es bastante claro y directo. Éste deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una pérdida de ventas, menor participación en el mercado y, finalmente, en el cierre de la planta.

El nivel de la industria: Para los autores, una industria es el conjunto de todas las empresas que se dedican a actividades económicas similares, por lo tanto la discusión de la sección anterior aplica también en buena medida a este nivel. De esta manera, la competitividad de una industria deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales internacionales en la misma actividad, o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado. Dada nuestra definición de industria, se infiere que su competitividad es el resultado,

en gran medida, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se verá incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

El nivel regional: ¿Las regiones compiten entre sí? Podemos argumentar que, en cierta forma, en efecto éste es el caso. Las regiones compiten por empresas que buscan una ubicación, así como por personas talentosas en busca de empleo. El debate crucial con respecto a la competitividad regional gira en torno a la relación entre la competitividad de las firmas y la repercusión que ésta tiene sobre la competitividad de los territorios relacionados con estas firmas, ya sea a través de su propiedad o su ubicación. El elemento regional en la discusión sobre competitividad no puede ser exagerado. Una vez que el ambiente empresarial mejora, gracias a una mejor infraestructura, mejores centros de educación, niveles de vida, u otras políticas gubernamentales explícitas diseñadas para atraer inversiones a la región, las compañías empiezan a concentrarse en ubicaciones geográficas específicas, dando origen a la formación de *clúster*.

El nivel nacional: Un asunto fundamental con respecto a la cuestión de la competitividad nacional es si los países realmente compiten entre sí, o si el término competitividad es una forma inadecuada de evaluar la salud general de una economía. Ciertamente, se puede argumentar que los países compiten por atraer inversiones extranjeras, los atributos que atraen la inversión extranjera son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables, los cuales no son idénticos a un fuerte desempeño en las exportaciones.

La ventaja competitiva de Michael Porter

Porter (1985), el autor afirma que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar, para Porter el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor, a un nivel superior, se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva.

Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas, que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial que aseguran el crecimiento del valor de la empresa, según se detalla a continuación:

- 1. Liderazgo en costos.** Porter señala, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere de una atención prioritaria con el fin de reducir los costos de producción, lo que se puede lograr de distintas formas. Ejemplo de liderazgo en costos: acceso privilegiado a las materias primas, oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita (indicador macroeconómico de productividad y desarrollo económico.) mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción.

2 La diferenciación. Para Porter, este tipo de estrategia constituye una opción atractiva para empresas que quieren construir su propio nicho de mercado, y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunos ejemplos de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos.

3 El enfoque. Porter define que esta estrategia consiste en especializarse en un determinado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica y un segmento particular de la línea de productos.

Porter, señala también, que estas estrategias de ventaja competitiva serán sostenibles en el tiempo, siempre y cuando el mercado reaccione de forma eficaz a la estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambie la posición de supremacía que se tiene en el mercado, forzosamente se debe recurrir a otra estrategia para asegurarse de no dejarse derrotar por otros competidores.

Fuentes de ventaja competitiva

Luna (2009), el autor ha identificado cuatro fuentes principales de ventaja competitiva como: las competencias distintivas, la cadena de valor, la calidad total y la innovación.

Las competencias distintivas: Según el autor, son las habilidades que requieren dominio conjunto de tecnologías convencionales y traducen el aprendizaje colectivo de una organización. “Aquello que se sabe hacer bien de verdad”

Cadena de valor: El autor, lo define como el conjunto de tareas diferenciadas y enlazadas, cada una de las cuales va contribuyendo sucesiva y proporcionalmente a la formación del valor del producto o servicio.

Calidad total: Para el autor, su gestión permite crear sinergias en todas las actividades de la empresa, desde las personas hasta los procesos, clientes, proveedores y competidores.

Innovación: Señala, el autor que el proceso de innovación es capaz de generar rentas, es difícil de imitar y es acumulativo. Además su gestión integral permite reforzar la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

Ventaja competitiva a través del desarrollo de clúster empresariales.

García (2006), señala que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas productivas junto a suministradores especializados, proveedores e instituciones vinculadas al quehacer de ese sector, tales como institutos, universidades, asociaciones comerciales, etcétera, que se encuentran en permanente competencia, pero también establecen fuertes lazos de cooperación, pues han creado redes económicas que desarrollan positivamente la producción.

Ventaja de los *clústeres*: la competitividad

Según Porter (1998), citado por García, los *clústeres* contribuyen a mejorar la competitividad mediante tres aspectos: elevando la productividad de las empresas o sectores que lo conforman; mejorando la capacidad de innovación, mediante la cual también elevan la capacidad de volverse más productivas; y expandiendo las oportunidades para la creación de nuevas empresas con lo cual se apoya la innovación y desarrolla el clúster. La calidad de los clúster aumenta cuando más compleja es la competencia, lo que lleva a asumir al autor que el número de clúster suele aumentar en relación directa al desarrollo económico de cada país

a) Productividad

Según Porter (1999), el desarrollo de un clúster permite elevar los niveles de productividad por las siguientes razones: Acceso a recursos materiales y humanos especializados. La integración en un clúster facilita o abarata el acceso a recursos especializados que requieren las empresas integrantes, como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personal.

Acceso a la información. En el interior de un clúster se aprovisiona una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc.). El acceso a esa información es más fácil o más barato desde dentro del clúster; gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y productividad. Un aspecto muy importante es la disponibilidad de la información referente a las necesidades actuales de los clientes.

Complementariedad. Un clúster también aumenta la productividad no solo mediante la adquisición y conjunción de recursos, sino también facilitando la

complementariedad entre la coordinación de actividades de las empresas integrantes.

b) La innovación

Un segundo aspecto analizado por Porter es el favorecimiento de la innovación dentro de los clúster. Las ventajas relativas a la innovación y al crecimiento de la productividad que estos proporcionan, en comparación con una empresa aislada. Las empresas que forman parte de un clúster suelen percibir más rápida y claramente las necesidades nuevas y las tendencias de los clientes que los competidores aislados.

c) La formación de nuevas empresas

Según Porter (1998), la mayoría de las empresas que se crean nacen dentro de clúster y no en ubicaciones aisladas. Los clúster inducen a ingresar a ellos gracias a la existencia de mejor información sobre las oportunidades que ofrece. Este mayor conocimiento lleva a que las personas estén dispuestas a dejar las empresas en que trabajan para fundar otras nuevas, orientadas a tomar las oportunidades que han descubierto cubriendo posibles lagunas.

Tipos de clúster:

- a) Clúster de supervivencia: Consiste en microempresas de subsistencia, es decir, conformadas por el sector informal. Las características que destacan son el capital social modesto, la gran desconfianza y la mínima capacidad de innovación. La constitución de este modelo de clúster puede ser interpretada como una tipología incapaz de enfrentar las exigencias del mercado.
- b) Clúster estilo Ford: Son conjuntos de pequeñas empresas especializadas con un bajo grado de integración vertical que son dominados por grandes empresas.

Se adaptan lentamente a los cambios, no son flexibles y prevalece el modelo de la producción fordística; es decir, a gran escala.

- c) Clúster satélite: Está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, pero dominado por compañías que se encuentran en el exterior. Se basa principalmente en el costo de mano de obra barata.
- d) Clúster transnacional: Es el resultado de estrategias confeccionadas por empresas transnacionales. Su característica es la combinación de dos factores: una reglamentación local y proveedores a escala global. Esta acumulación hace que en países en desarrollo surjan este tipo de clústeres.

El emprendimiento

Uribe y Reinoso (2013), definen el emprendimiento como la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta u objetivo; siendo también utilizada para designar a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto. El mismo autor señala, que en el mundo de los negocios: emprender es crear una empresa para desarrollar productos o servicios que puedan solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Es decir, emprender significa detectar las necesidades de los demás y convertirlas en oportunidad de negocio, creando así nuevos productos y nuevas empresas, capaces de satisfacer estas necesidades.

El emprendedor

Chiavenato (2017), afirma que el emprendedor es la persona que consigue que las cosas ocurran, pues está dotado de una fuerte sensibilidad para los negocios, tino financiero y capacidad para identificar las oportunidades que otros mortales no perciben. Además sostienen que con todo ese potencial, transforma las ideas en realidad, para beneficio propio y para beneficio de la organización o de la comunidad.

Como tiene creatividad y un alto nivel de energía, el emprendedor muestra imaginación y perseverancia, aspectos que, combinados adecuadamente, lo habilitan para transformar una idea simple y mal estructurada en algo concreto y exitoso en el mercado.

Espíritu emprendedor

Guerrero y Galindo (2015), señalan que el significado de “espíritu emprendedor y empresarial” puede ser considerado como la voluntad de iniciar actividades en una empresa o de administrar o llevar a cabo una serie de negocios, considerando riesgos inherentes a los mismos. Por su parte Chiavenato, afirma que el espíritu emprendedor también está presente en todas las personas que, aun cuando no hayan fundado su propia organización ni iniciado sus propios negocios o proyectos, se preocupan y concentran en buscar oportunidades, iniciar proyectos creativos y originales, asumir riesgos e innovar continuamente en las organizaciones en las que trabajan.

Identificación del espíritu emprendedor

Chiavenato, clasifica las características del espíritu emprendedor de la siguiente manera:

- ✚ **Necesidad de realización:** Se refiere a la necesidad de romper el estatus actual, de competir para alcanzar una norma elevada de excelencia y sentirse personalmente responsable por las tareas y los objetivos que la persona se atribuye a sí misma. Es el impulso por mejorar continuamente. Los emprendedores poseen una enorme necesidad de realización en relación con el resto de la población general. La misma característica se encontró en los ejecutivos que alcanzan el éxito en las organizaciones y las corporaciones. El

impulso por la realización se refleja en las personas ambiciosas que inician nuevas organizaciones y orientan su crecimiento.

✚ **Disposición a asumir riesgos:** El emprendedor asume riesgos cuando defiende ideas innovadoras y echa a andar proyectos nuevos y diferentes. Se trata de responsabilidades adicionales que incorpora a su trabajo. No obstante, las personas que tienen una enorme necesidad de realización se involucran en situaciones arriesgadas solo hasta el punto en el que pueden ejercer cierto control sobre el resultado, en comparación con situaciones de juego donde el resultado solo depende de la suerte.

✚ **Confianza en sí mismo:** Quien confía en sí mismo se siente capaz de encarar los desafíos de su entorno y tiene dominio sobre los problemas que afronta. Las investigaciones arrojan que los emprendedores exitosos son personas independientes que divisan los problemas inherentes a un nuevo proyecto, pero que creen en sus habilidades personales para superarlos. Hay dos formas de creer en el éxito:

- Se dice que las personas que piensan que su éxito depende de sus propios esfuerzos y habilidades tienen un enfoque interno de control.
- Se dice que las personas que piensan que su existencia está más controlada por la suerte o el azar tienen un enfoque externo de control. Las investigaciones revelan que los emprendedores tienen un enfoque interno de control muy superior al que tiene la población en general.

Tipos de emprendedores.

Alcaraz (2011), señala que es importante mencionar que hoy en día las empresas buscan personas que tengan una visión emprendedora para dar cumplimiento a las metas establecidas; es por ello que el autor ha citado a Schollhammer, (1980), quien divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

El emprendedor administrativo. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

El emprendedor oportunista. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.

El emprendedor adquisitivo. Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

El emprendedor incubador. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

El emprendedor imitador. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Alcaraz, sostiene que existen otras formas de clasificar a los emprendedores, tal como veremos a continuación:

Según la forma por la que emprenden:

Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.

Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.

Según el tipo de empresa que desarrolla:

El emprendedor social busca a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.

El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.

Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama, emprendedor interno (*intrapreneur*) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo (*entrepreneur*), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

Teorías del emprendedor

Sung y Duarte (2015), los autores realizaron una investigación acerca del emprendedor desarrollando teorías con diferentes definiciones. A continuación se detallará las diferentes teorías relacionadas al emprendedor, vista desde diferentes enfoques:

- 1. Enfoque económico.** Explica el fenómeno de la creación de empresas debido a la racionalidad económica a nivel de empresario, empresa o sistema económico. Veamos las siguientes teorías relacionadas al enfoque económico.

- ✚ Teoría del cuarto factor de producción. Los autores (Say, 1840), (Mill, 1848) y (Marshall, 1890), conceden mucha relevancia al empresario como el “cuarto factor de producción” distinto del terrateniente, del trabajador y del capitalista.
 - ✚ Teoría del beneficio del empresario. Según, (Cantillon 1755), (Knight 1992) y (Weber, 1921) buscan justificar la función y el “beneficio del empresario” a partir de la incertidumbre y el riesgo. El empresario asume el riesgo de adquirir medios de producción y organizar la actividad económica esperando obtener un beneficio al finalizar el proceso productivo.
 - ✚ Teoría del desarrollo económico. (Schumpeter, 1943), entiende a los emprendedores como personas que promueven nuevas combinaciones o innovaciones y los ve como los principales promotores del desarrollo económico y los avances sociales. La esencia del “desarrollo económico” está en la función innovadora y en las combinaciones productivas que efectúan los empresarios creando nuevas empresas rompiendo de ese modo la rutina de la vida económica.
- 2. Enfoque psicológico.** Analiza al empresario como persona, su perfil y las condiciones de los empresarios exitosos, centrándose en sus características personales. Algunas de las teorías más representativas son:
- ✚ Teoría de los rasgos de personalidad. Para los autores como (Lévesque et al 2002) y (Djankov et al 2006) y otros han estudiado los rasgos de personalidad característicos de los emprendedores como factores imprescindibles para poder crear una empresa.

✚ Teoría del empresario de Kirzner. El autor, (Kirzner, 1979) define el espíritu del emprendedor como el estado de alerta a las oportunidades, basado en las diferencias de las percepciones individuales.

3. Enfoque socio-cultural y del entorno. Examina los factores sociales, políticos, familiares y la influencia del apoyo institucional en la decisión del emprendedor al crear su propia empresa. Algunas de estas teorías son:

✚ Teorías de la marginación. (Collins et al., 1964) el autor de esta teoría, considera que una empresa se inicia con un suceso crítico, generalmente negativo, que la precipita, también denominado deterioro del rol o suceso disparador. Por su parte (Shapero, 1982), señala que individuos marginados que pueden formar parte de grupos minoritarios étnicos, religiosos, inmigrantes o desempleados, son los más propensos a crear su propia empresa a partir de esos factores negativos y críticos. (Brunet y Alarcón, 2004), señalan que para convertirse en empresario son necesarias dos condiciones. Un periodo de incubación, de maduración de la idea desde hace algún tiempo; y un suceso disparador que provoque el comienzo de la creación de la empresa, sin responder a la intención de obtener un beneficio, sino más bien a un factor crítico considerado negativo.

✚ Teoría del rol. Esta teoría explica porque en ciertas zonas geográficas se encuentra más cantidad de empresas que en otras. Según, (Nueno, 1996), esto se produce debido a que el entorno en el que predominan modelos o actividades empresariales estimula el surgimiento de más empresarios. Por su parte, (Venciana, 1996), señala que al advertir que individuos en circunstancias

similares crearon sus propias empresas, el nuevo empresario se siente confiado en hacer lo mismo.

✚ Teoría de redes. La teoría de redes plantea que el conjunto de relaciones específicas entre varios grupos o actores proporciona múltiples interconexiones y reacciones en cadena, cuyo resultado es hacer circular la información y las ideas. Según, (Baba e Imai,1993), precisa, que para que surjan empresarios dentro del entorno de una red, es indispensable concebir una estructura de organización apropiada, en la cual se especifique el medio más favorable para que ocurran diferentes tipos de interacción. Del mismo modo, (Olle y Panellas, 2003), sostiene que la interacción entre las empresas genera nueva información económicamente valiosa dando lugar a lo que se conoce como aprendizaje mediante la interacción.

✚ Teoría de la incubadora. Esta teoría expresa que la circunstancia que influye primordialmente en la decisión de un individuo que pone en marcha un negocio, proviene de la organización de la que formo parte como trabajador o de la institución en la que estuvo siendo formado para tal fin. Por su parte, (Bull y Willar, 1993), sostienen que la base de la teoría de la incubadora se encuentra en la adquisición de las habilidades o destrezas necesarias por parte del futuro empresario en situaciones previas, que le sirvan para crear posteriormente su empresa.

✚ Teoría de la ecología de la población. Esta teoría planteada por autores como Hannan y Freeman (1977) y Baumol (1993), busca explicar los factores que afectan el ritmo al que nacen las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes, las cuales compiten por el mismo

grupo de recurso del ambiente. Venciana (1988), indica que las formas de organización existentes en un momento determinado son incapaces de adaptarse a los cambios del entorno; que los cambios del entorno generan nuevas empresas, y que los cambios en las poblaciones de empresas obedecen a procesos demográficos de creación y disolución de estas.

✚ Teoría institucional. Esta teoría explica cuáles son los aspectos sociales e institucionales que llevan a emprender. (North, 1990) señala que esta teoría parte de la base de que las instituciones constituyen las reglas de juego en la sociedad, como fuerzas restrictivas impuestas por el hombre que configuran la interacción humana.

4. Enfoque gerencial. Observa el desarrollo en el interior de la empresa una vez establecida focalizándose en las características de la misma y de su organización. Estas teorías no buscan explicar el proceso de creación de empresas, sino el papel que desempeña el empresario en él.

✚ Teoría de la eficiencia x de Leibenstein. Esta teoría analiza el rol del emprendedor, con el término eficiencia x, se refiere al grado de ineficiencia en el uso de recursos dentro de la empresa, midiendo los fracasos de la misma respecto a sus posibilidades productivas. (Casson, 1991) señala que los emprendedores eficientes son una amenaza para las organizaciones ineficientes, convirtiéndose en una presión externa que funciona como factor motivador para que estas empresas busquen maximizar sus recursos.

Intrapreneurship o coporate entrepreneurship. Esta teoría analiza la iniciativa emprendedora que desarrolla dentro de la empresa. Un intraemprendedor es un individuo que ejerce como emprendedor pero dentro de una organización. De acuerdo

a (Sharma y Chrisman, 1999), el *intrapreneurship* o *coporate entrepreneurship*, es un proceso de renovación empresarial donde se pueden crear nuevos negocios innovando en productos, procesos y tecnologías, dando un nuevo significado al proceso de negocios.

Concepto de sostenibilidad

Boada (2007), afirma que hoy en día el término “sostenible” hace referencia no solamente a aspectos ambientales, sino también involucra la responsabilidad social y la viabilidad económica, lo que refleja la complejidad del concepto, ya que restringirlo al sentido ambiental no implica sólo una visión parcial e incompleta, sino también errada, además para ser más precisos, la necesidad de alcanzar un nuevo paradigma económico fue subrayada por primera vez en Nuestro Futuro Común, el informe publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (WCED, 1987). Nuestro Futuro Común, también conocido como el Informe Brundtland, introdujo el concepto de “desarrollo sostenible” como “aquel que es capaz de suplir las necesidades de generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras” (WCED, 1987). Un análisis de este documento revela algunos aspectos importantes en el uso del término “desarrollo sostenible”. Primero, la ampliamente propagada y creciente pobreza de los países en desarrollo parece tener directa responsabilidad en gran número de problemas ambientales. Segundo, la industria tiene un papel preponderante en la visión de la WCED: “muchas de las necesidades esenciales de los seres humanos pueden ser alcanzadas sólo mediante bienes y servicios proporcionados por la industria” y finalmente el desarrollo sostenible no es visto más como un estado fijo de armonía, sino más bien como un proceso de cambio que comprende la reforma

de la tecnología directa responsabilidad en gran número de problemas ambientales y la organización.

Negocio y medio ambiente

Epstein (2009), a medida que las sociedades se desarrollan, aumentan su densidad poblacional, tienen tecnologías más complejas y, por supuesto, demandan mayor cantidad de recursos, lo que las lleva a afrontar una serie de limitaciones en el acceso a esos recursos, obligándolas a tomar medidas de control y protección de los mismos. Es en este momento cuando surge interés por la recuperación de la energía y el concepto de reciclaje de materia como mecanismos para conservar el ecosistema. Sin embargo, la velocidad de desarrollo de la industria ha sido mucho mayor que la capacidad de recuperación de los recursos. Por esto se ha hecho necesario pasar de remediar los problemas ambientales a prevenirlos; de disponer los desechos a evitarlos y reducirlos, y del uso creciente de recursos para su conservación. Esto implica sistemas industriales que eviten o eliminen los desechos nocivos y los productos peligrosos, y minimicen el uso de materias primas, agua y energía, mediante la modificación de sus procesos de producción y consumo, al igual que el diseño de productos durables, reutilizables y fáciles de reparar. Con esto se generan formas más eficientes en el uso de los recursos naturales, que reducen la carga sobre el medio ambiente y además generan valor (proyectos de minimización de residuos y emisiones que resulten rentables). El enfoque que actualmente presenta un mayor potencial es el del eco-eficiencia, que aporta de manera simultánea beneficios económicos y ambientales, con un planteamiento empresarial, en el cual los desechos son materiales y energía que nunca se convirtieron en producto terminado, traducándose así en costos para la empresa. La sostenibilidad ha sido definida como el desarrollo económico que

satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Para los negocios, esto incluye elementos de responsabilidad social y ciudadanía corporativa, junto con administración mejorada de los impactos corporativos sociales y ambientales, así como compromiso mejorado de los *stakeholder*.

Los grupos de intereses

Scade (2012), denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización. Los grupos de interés no son algo nuevo, lo novedoso es el concepto. De hecho, siempre han existido, y las empresas siempre los han tenido en cuenta. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc. lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta. Añade Scade, que en el pasado era relativamente sencillo gestionar a los grupos de interés, ya que todo se reducía a una relación, principalmente de carácter económico y local, que tenía su correspondiente reflejo en los resultados de la empresa. Sin embargo, en el entorno actual, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo o indirecto.

Los stakeholder

Rivera y Malaver (2011), para los autores, los *stakeholder* son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. El poder tiene que ver con la existencia o la posibilidad de obtención por parte de un *stakeholder* de recursos para imponer su voluntad sobre los demás. El grado de poder de los actores puede ser clasificado de acuerdo con la disponibilidad del recurso. La legitimidad es la percepción de que las acciones de un actor son apropiadas dentro de ciertos sistemas de normas, valores o creencias. La urgencia es el clamor por una atención inmediata.

La estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad

Scade, sostiene que las empresas sostenibles ponen en el centro de su negocio la aplicación de buenas prácticas de RSE y Sostenibilidad, integrando éstas en su actividad empresarial. La aplicación de estas prácticas permite: tener un mayor control de riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejores relaciones con los grupos de interés, mejor reputación, mejor posicionamiento, y a largo plazo, mejor rendimiento económico además de crear un valor para la sociedad y el medio-ambiente. Para los líderes, la sostenibilidad no es un añadido superficial, sino que forma parte integral de todas sus decisiones empresariales. Una estrategia sólida de sostenibilidad proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone la visión, principios y políticas de una organización, y se define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación.

Determinantes de la estrategia de sostenibilidad corporativa

Epstein (2009), afirma que para decidir si la estrategia de sostenibilidad se debe basar en estándares globales o locales los administradores tienen que valorar los factores internos y externos. Cómo la compañía define cada uno de esos factores influirá su selección de la estrategia de sostenibilidad. Una estrategia global integradora requiere que la compañía use principios similares en todos los lugares donde realiza negocios. De otro modo, una estrategia de sostenibilidad adaptativa localmente no confía en esos principios de la firma. En lugar de ello, las corporaciones operan de manera diferente en las distintas culturas, con base en las necesidades locales, se muestra una manera para evaluar y sopesar los impactos de largo plazo de esas decisiones e identificar y organizar los factores internos y externos relevantes que aportan el fundamento para el proceso de decisiones.

Los factores internos:

Incluyen cultura corporativa, posicionamiento competitivo y desempeño de la sostenibilidad.

Cultura corporativa. La relación entre la oficina central corporativa y las unidades de negocio está enmarcada por el nivel de autonomía que se les dé. La oficina central puede escoger delegar los estándares social y ambiental a las unidades de negocio o geográficas para que decidan localmente, o puedan elegir centralizar y mantener un nivel bajo de autonomía de parte de las entidades.

Posicionamiento competitivo. La estrategia corporativa de sostenibilidad es afectada por el posicionamiento competitivo de la compañía ya que se centra en estrategias de liderazgo ya sea de diferenciación o de costo. Si las compañías escogen este último, por ejemplo, puede ser menos probable que inviertan en tecnologías

nuevas y que tiendan a seguir los estándares locales dado que esto típicamente conducirá a costos de operación más bajos en el corto plazo.

Desempeño de la sostenibilidad. El último factor interno dentro de la estructura es el desempeño de la sostenibilidad de las unidades de negocio. Las corporaciones multinacionales usualmente establecen estándares fuertes de tecnología de seguridad y ambiental en las instalaciones recientemente abiertas, pero las instalaciones antiguas pueden tener un desfase mayor en cuanto a esa tecnología se refiere. La demora en la actualización tecnológica puede motivar a que la compañía adopte estándares locales de sostenibilidad. El desempeño de la sostenibilidad también se relaciona con los riesgos implicados en los tipos del producto o servicio suministrado. Las operaciones con impactos potenciales más altos pueden escoger mantener más control mediante, al adoptar el estándar global.

Factores externos:

Los factores externos a considerar cuando se escogen las estrategias ya sea globalmente integradoras o localmente adaptativas son las regulaciones, los factores de mercado y las consideraciones geográficas.

Regulaciones. Si las regulaciones y los estándares varían ampliamente de una localización a otra, pueden ser convenientes los estándares de sostenibilidad adaptados localmente. Sin embargo, cuando se anticipa la estandarización global o cuando ella ofrece beneficio social, ambiental o económico, se debe implementar el estándar global. Por ejemplo, los estándares europeos en la industria automotriz ya han sido aceptados en muchos países del mundo. La Unión Europea también ha propuesto nuevos estándares de eficiencia de la energía para las aplicaciones eléctricas y los materiales de construcción, los cuales podrían establecer nuevos estándares globales

dado que a todos los productos que ingresen a la Unión Europea se les requerirá que satisfagan esos estándares. Boeing y Airbus actualmente están desarrollando nuevos aviones para satisfacer los estándares de ruido establecidos por la Unión Europea.

Factores de mercado. Como el mercado mundial se ha vuelto más homogéneo en términos de las necesidades y preferencias de los clientes, la estrategia global sirve para buscar mercados globales. Sin embargo, las presiones ampliamente diferentes provenientes de los *stakeholder* de la compañía algunas veces crean dificultad para obtener economías de escala a partir de la estandarización. En ese caso, las corporaciones multinacionales pueden escoger adoptar los estándares locales de sostenibilidad.

Factores geográficos. Las condiciones geográficas y ambientales en un sitio particular pueden justificar la adopción del estándar local de sostenibilidad. Por ejemplo, algunos químicos reaccionan de manera diferente en climas calientes y fríos. El fungicida para suelos EDB está prohibido para su uso en los Estados Unidos, pero en los climas calientes el químico se vuelve inofensivo.

Desarrollo de la estrategia de sostenibilidad corporativa

Epstein, señala que el proceso de la sostenibilidad comienza con el desarrollo de una estrategia que tenga el compromiso de los ejecutivos principales y de la junta de directores. Los ejecutivos corporativos deciden si la compañía debe ser sostenible, qué tan sostenible debe ser, y qué recursos están disponibles para alcanzar la sostenibilidad. La formulación de una estrategia de sostenibilidad que sea exitosa se refiere, en parte, a la selección de los problemas que la compañía abordará. Los ejecutivos son responsables por priorizar los problemas sociales y ambientales y por

identificar dónde su compañía puede tener el mayor impacto. Los problemas sociales y ambientales que afectan la compañía generalmente caen en tres categorías:

1. Problemas sociales generales. Problemas que son importantes para la sociedad pero en los cuales la compañía no es capaz de influir.
2. Impactos en la cadena de valor social. Problemas que son afectados por las actividades de la compañía.
3. Dimensiones sociales del contexto competitivo. Problemas en el ambiente externo que afectan los direccionadores de la competitividad donde la compañía opera.

Una vez que los ejecutivos han identificado los aspectos de las actividades del negocio que tienen impacto importante en los problemas de la sostenibilidad (tales como industria, clientes, localización y características de producto), deben formular una estrategia de sostenibilidad que integre los valores, el compromiso y las metas de la compañía. La identificación de los problemas sociales y ambientales que tienen impactos importantes le puede ayudar a las compañías a minimizar los riesgos, desarrollar estrategias innovadoras, y capturar las oportunidades para obtener ventaja competitiva. Las estrategias de sostenibilidad pasan por tres etapas. En la medida en que las compañías se mueven de la Etapa 1 a la Etapa 3, el centro se mueve desde la administración del cumplimiento hacia la integración plena de las consideraciones sociales y ambientales dentro de las operaciones del día a día.

Etapas:

Etapas 1: Administración del cumplimiento regulatorio En esta etapa, las organizaciones reconocen las implicaciones financieras de los asuntos sociales y ambientales; entienden los posibles riesgos, tales como costos de litigios y de limpieza, que están asociados con las prácticas actuales. Para compensar las consecuencias, desarrollan y publican una declaración de política ambiental corporativa y establecen

sistemas para planear y tratar los problemas sociales y ambientales. Los números cada vez crecientes de regulaciones están forzando a las compañías a cambiar sus prácticas. En los Estados Unidos, las compañías tienen que cumplir con varias regulaciones sociales y ambientales. Otros países son pioneros en enfoques en áreas tales como empaquetado y ambiente. De manera creciente, los países o regiones más exigentes establecen estándares globales de sostenibilidad. Los riesgos de fallar en cumplir con esas regulaciones han tomado un significado nuevo. Las sanciones civiles son comunes y los pasivos contingentes crecen con las presiones regulatorias incrementadas, así como de la presión de comunidades, grupos de activistas y el público en general.

Las estrategias de cumplimiento regulatorio evitan pasivos potenciales mediante:

- Asegurar el compromiso y el respaldo de parte de la alta administración.
- Desarrollar la declaración de política corporativa de sostenibilidad.
- Preparar el programa de acción social y ambiental.
- Crear el sistema de administración social y ambiental.
- Establecer el programa de auditoría social y ambiental.

En esta etapa, las compañías se centran más en satisfacer los estándares regulatorios que en desarrollar estrategias innovadoras para incrementar la competitividad y reducir los impactos de su sostenibilidad.

Etapa 2: Lograr ventaja competitiva Las organizaciones se mueven desde el compromiso para cumplir con los requerimientos legales hacia la toma de conciencia de que pueden obtener una ventaja competitiva mediante el uso de la manera más eficiente de los recursos y ser socialmente responsable. Mientras que la minimización de los costos es el sello que caracteriza las organizaciones de la Etapa 1, las compañías de la Etapa 2 se centran en evitar costos mediante enfoques tales como administración

de los costos del ciclo de vida y el diseño por el ambiente. Se pueden lograr ventajas competitivas importantes mediante el desempeño mejorado de carácter social y ambiental. A menudo se reflejan en calidad mejorada del producto, rendimientos mejorados de la producción, y rentabilidad mejorada – el resultado de procesos y productos rediseñados. También hay apoyo importante para balancear las preocupaciones sociales, económicas y ambientales en la industria mediante la adopción de una preocupación por la sostenibilidad. El futuro de muchas compañías depende de balancear esas preocupaciones, y la institucionalización de la responsabilidad corporativa puede conducir a operaciones y rentabilidad mejoradas.

Etapa 3: Completar la integración social, económica y ambiental En esta etapa, la organización integra plenamente los componentes sociales y ambientales dentro de la vida corporativa. Los problemas sociales y ambientales, grandes y pequeños, hacen parte de la toma de decisiones del día-a-día de cada personal. Las estrategias corporativas de sostenibilidad son usadas para establecer las políticas corporativas, cambiar la cultura corporativa, e integrar los impactos de la sostenibilidad dentro de las decisiones directivas en todos los niveles, en todas las instalaciones y en todas las localizaciones geográficas de la organización. Esta estrategia da inicio a las políticas corporativas de sostenibilidad que se puedan adaptar a las regulaciones cambiantes de carácter social y ambiental, así como a las tecnologías cambiantes, e integra los pronósticos de los cambios posibles dentro de los procesos de planeación y las decisiones de la administración. Produce una compañía que es proactiva más que reactiva, que se centra en la planeación de la sostenibilidad más que en el cumplimiento. Empuja a que la compañía cambie el diseño de los productos y de los procesos para eliminar los desechos, reducir los impactos de la sostenibilidad y hacer

inversiones que probablemente mejoren la rentabilidad corporativa de largo plazo. Las compañías de la Etapa 3 generan utilidades a partir de esfuerzos anti-contaminación, producción de lazo cerrado, eficiencia y efectividad operacional y de los empleados mejoradas, y productos y servicios mejorados. Reconocen que el crecimiento económico de largo plazo tiene que ser social y ambientalmente sostenible.

Administración de la sostenibilidad corporativa

Epstein, sostiene que hoy en día las corporaciones se han vuelto más sensibles a los problemas sociales y a las preocupaciones de los *stakeholder* y están intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Ya sea que la motivación sea su preocupación por la sociedad y el ambiente, la regulación gubernamental, las presiones de los *stakeholder* o la utilidad económica, el resultado es que la administración tiene que hacer cambios importantes para administrar de manera más efectiva sus impactos sociales, económicos y ambientales. Las mejores prácticas en sostenibilidad del desempeño corporativo ya no están centradas principalmente en compañías como Ben & Jerry's o The Body Shop, las cuales lo fueron hace diez o veinte años. Ahora también algunas de las compañías más grandes del mundo, tales como GE y Wal-Mart (junto con muchas otras) están liderando ello con compromisos financieros y organizacionales importantes para con los problemas sociales y ambientales.

Así como es crítica la formulación de la estrategia para la sostenibilidad, también lo es la ejecución. La administración también tiene que escoger cómo implementar la estrategia para la sostenibilidad y cómo integrar en sus organizaciones los impactos económicos, sociales y ambientales. Esos impactos algunas veces se administran usando elementos “suaves” de liderazgo tales como las personas y la cultura junto con una variedad de sistemas informales. En sus prácticas de vinculación

y desarrollo del personal, las compañías tienen que buscar crear en sus empleados pasión y compromiso para con la sostenibilidad. Ellos crean, en efecto, una cultura para respaldar las decisiones de sostenibilidad. Esta cultura se inserta firmemente las creencias, en los valores y en las declaraciones de misión y visión de las compañías, los cuales sirven para inspirar y motivar a los empleados para que tomen en serio las obligaciones relacionadas con la sostenibilidad.

Concepto de creatividad

Alcaraz (2011), para el autor la creatividad, es hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso el término aplica a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añade particularidades que no tenía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia, a esto último le llamamos comúnmente innovación.

Tipos de creatividad

Weisberg (1989), citado por Alcaraz, divide a la creatividad en dos tipos: científica y artística. En el primer caso es la que actúa en el proceso de reestructuración en el descubrimiento científico, se plasma en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras. La creatividad artística se aplica en las artes, como la narrativa y la poesía, el teatro, la pintura y la escultura. El artista es el genuino creador, ya que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinarios, así como una actitud abierta a nuevas experiencias. Ahora bien, de acuerdo con la psicología, hay dos tipos de creatividad: la ordinaria y la excepcional. La ordinaria aparece en individuos comunes, en situaciones normales de la vida; la excepcional rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la vida de los hombres.

Características de las personas creativas

Alcaraz, menciona que para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como la capacidad para integrarlas y aplicarlas en la situación o el problema analizado. Esta flexibilidad puede ser espontánea, cuando es una disposición para proponer una gran variedad de ideas, o adaptativa cuando la enfocamos en la solución de un problema específico.

Las personas creativas poseen varias características básicas: son observadoras; ven las cosas en forma diferente a los demás; son independientes; están motivadas por sus talentos y valores; son capaces de visualizar al mismo tiempo muchas ideas y compararlas, para integrarlas en una síntesis; además, son muy sensibles y tienen un amplio sentido de libertad. Durante los últimos 15 años en las empresas, la política, las ciencias y el arte, ha crecido el interés por distinguir a las personas que piensan creativamente de las que no lo hacen, con la finalidad de localizar y captar a quienes tienen la capacidad para cambiar positivamente el camino de la institución, organismo, grupo o sociedad en que se desenvuelven. Tal interés ha impulsado innumerables investigaciones para establecer criterios que permitan medir la capacidad creativa de cada individuo, a partir de las características de la personalidad (como sucede con el perfil emprendedor), que favorecen la capacidad para actuar creativamente en la cotidianidad. A continuación se mencionará algunas características:

- Fluidez de ideas y capacidad para jugar con ellas.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Capacidad de juicio y de adaptación ante cualquier situación.
- Originalidad e imaginación.

- Sensibilidad hacia los problemas.
- Espíritu de investigación.
- Uso adecuado y provechoso de los errores.
- Disposición para tomar riesgos.
- Altas autoestima y autosuficiencia.
- Alto grado de curiosidad.
- Su conocimiento es base de ideas nuevas, etc.

Concepto de innovación

Ortiz y Pedroza (2006), para los autores, la innovación es el “proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso”. El objetivo no es la innovación por la innovación sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad la innovación es el “proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso.

Fuentes de innovación

Garzón e Ibarra (2011), mencionan que son siete los tipos de fuente de innovación, según se detalla a continuación:

1. Lo inesperado: Puede ser éxito o fracaso, es fuente de innovación, en la medida que el emprendedor busque la causa del mismo, ya sea un éxito, un fracaso o un acontecimiento externo. Destaca el importante rol del empresario para detectarlo, aceptarlo y tener la decisión de preguntarse qué es necesario cambiar en la organización para asimilar lo que está ocurriendo y obtener de

ello un beneficio para la firma. La oportunidad que ofrece lo inesperado está presente, disponible, pero la oportunidad requiere más que suerte e intuición, exige que la empresa busque la innovación, se organice y se dirija a ella.

2. Lo incongruente: No concuerda con lo común y corriente. La incongruencia para el innovador puede conducir a la originalidad, cuando algo no funciona o no se desarrolla como debiera, como es esperado, el innovador no trata de entender por qué, sino que trata de convertirlo en una oportunidad. Lo incongruente llama a la acción. Por ello innovar es “ver lo que todos ven”, “pensar lo que algunos piensan” y “hacer lo que nadie hace”.
3. Las necesidades surgidas en el proceso: En el quehacer diario aparecen carencias, faltantes, necesidades imprevistas, que desafían la capacidad del emprendedor, a diferencia de las fuentes basadas en lo inesperado o en lo incongruente, no aparece como un acontecimiento en el medio ambiente interno o externo, aparece con el trabajo que hay que realizar. El centro está más en la actividad que en una situación en sí.
4. Los cambios en la estructura de la industria y el mercadeo: Son también retos a la capacidad innovadora, porque obligan crear algo nuevo para poder competir, la estructura del mercado y de la industria es frágil y puede desintegrarse, puede cambiar. Y cuando esto ocurre los miembros de la industria deben actuar y no pueden continuar sus actividades como antes. Esto también representa una oportunidad para innovar teniendo en cuenta a los usuarios, los distribuidores y los proveedores.
5. Los cambios demográficos en las formas de vida, hábitos y costumbres: Obligan a crear algo nuevo para poder dar respuesta a los nuevos hábitos de

vida y costumbres que evolucionan, los cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, son los más claros. La demografía hace su mayor impacto en qué se comprará y en qué cantidades.

6. Los cambios de percepción: Se dan en los diferentes grupos humanos y son también fuente de innovación, en este caso es primordial ser el primero, no funciona ser “imitador”; además, debido a que ante la percepción hay mucha incertidumbre, las innovaciones deben comenzar siendo pequeñas y específicas.
7. Los conocimientos en la ciencia y en la tecnología La principal fuente de innovación está en el vertiginoso desarrollo de los conocimientos, los períodos entre que el conocimiento está disponible y su aplicación tecnológica suelen ser largos y que en general se necesita de más de un nuevo conocimiento para que ésta pueda llevarse a la práctica (convergencia).

Clases de innovación

Garzón e Ibarra (2011), también señalan que hay cuatro clases de innovación, siendo estas:

- 1. Innovación de productos:** Esto involucra cambios significativos pero no radicales en las características de las mercancías y servicios. La introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

2. **Innovación de proceso:** La implantación de un método de producción o distribución nuevo o con alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
3. **Innovación de organización:** La implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Tiene relación con la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, desde las prácticas de negocios empresariales en la organización del puesto de trabajo como en las relaciones externas de la empresa.
4. **Innovación de marketing:** La implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de posicionamiento (en determinado segmento o mercado), promoción o precio, refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización.

El emprendimiento y la innovación

Vásquez (2015), para el autor emprender es más que gestionar una empresa, es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado que la economía impone. Es prácticamente imposible hablar de este asunto y no relacionarlo con el término de innovación ya que son indispensables y cuando se unen, la organización solo tiene que celebrar, además sostiene que para la comprensión de la importancia de la innovación para el desarrollo empresarial, es de extrema necesidad que los directivos pongan en acción su espíritu emprendedor para que la organización pueda seguir siendo competitiva en este nuevo momento económico, donde los métodos de gestión y en

especial las tecnologías se someten a constantes cambios, sobre todo en el siglo XXI donde se vive una gran revolución tecnológica.

El emprendimiento sostenible

Según, Vásquez (2015), el emprendimiento sostenible tiene como finalidad hacer un buen uso de los recursos existentes dentro de la organización como es el factor humano, la innovación, el medio ambiente, entre otros, para que logren generar bienes y servicios a la comunidad. El emprendimiento sostenible añade dos conceptos: emprendimiento y la sostenibilidad; principalmente porque las organizaciones están generando valor para el empresario y agentes de cambio social, en especial para el crecimiento económico.



Fuente, Vásquez (2015) Del libro titulado “El emprendimiento empresarial”: La importancia de ser emprendedor.

En la figura anterior se puede observar que el emprendimiento sostenible es la intersección de los conceptos emprendimiento económico, social y ambiental. Según Schlange (2007, citado por Vásquez) señala que las empresas que invierten en emprendimiento sostenible combinan las oportunidades e intenciones de mercado para crear valor de forma simultánea dentro de estas tres perspectivas.

Vásquez, propone tres dimensiones en relación al concepto emprendimiento sostenible.

1. Dimensión económica:

Esta dimensión se convierte en la posibilidad de asignar y gestionar recursos de manera más eficiente, regulando el flujo de la inversión tanto pública como privada. Para el emprendimiento tal dimensión se traduce en una mejor gestión de los recursos para lograr una ventaja competitiva, y desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, significa la búsqueda de oportunidades, eficiencia de mercado y resultados positivos sin dañar el medio ambiente.

2. Dimensión social:

Sostiene que para los ecologistas la dimensión social es la consolidación de los procesos de desarrollo y crecimiento orientado por la visión de lo que es una buena sociedad. Los emprendedores sociales se centran en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y las necesidades de la comunidad, y a la luz del emprendimiento social, se discute la responsabilidad social corporativa (RSC) representada por la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en operaciones comerciales y en sus interacciones con los interesados y comunidades. El emprendimiento sostenible se alinea con los conceptos de la RSE y se sostiene a través de la preocupación con las normas éticas de comportamiento de una relación socialmente responsable de la empresa a través de la acción del desarrollo de acciones que puedan contribuir a la mejora de la vida en la sociedad.

3. Dimensión ambiental:

Esta dimensión se centra en el aumento del uso de los recursos potenciales de los diferentes ecosistemas, con un mínimo de daño para ellos, para fines socialmente

válidos, limitando el consumo de combustibles fósiles y otros fácilmente agotables o perjudiciales para el medio ambiente. (Low yMacMilla, 1988, citados por Vásquez) resaltan la capacidad de supervivencia de las organizaciones a los requisitos ambientales, centrándose en las características del medio en el que se insertaron y asumiendo la perspectiva de ajuste estratégico.

El emprendimiento sostenible hace hincapié en tres ejes de acción para los emprendedores: económicos, sociales y ambientales.

En la siguiente tabla se presenta el concepto de cada una de las dimensiones bajo los términos de sostenibilidad, emprendimiento y emprendimiento sostenible.

DIMENSIONES	SOSTENIBILIDAD	EMPRENDIMIENTO	EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE
Económica	Gestión eficiente de los recursos.	Gestión de calidad para alcanzar una ventaja competitiva.	Gestión de los recursos en busca de oportunidades uniendo ventajas competitivas y preservación del medio ambiente.
Social	Alcanzar un nivel de homogeneidad social; justa distribución del ingreso e igualdad acceso de los recursos y servicios sociales.	Iniciativas sin fines de lucro que buscan estrategias de financiación alternativas o mecanismos de gestión y creación de valor social	Las prácticas de responsabilidad social corporativa, ósea, la preocupación por el medio ambiente y las comunidades en las que se insertan las organizaciones agente de desarrollo social,
Ambiental	Uso de los recursos del ecosistema, a fines socialmente válidos, lo que limita el consumo de combustibles fósiles, el reciclaje., la reducción de la calidad de contaminación, la inversión en investigación limpia y asegurar el cumplimiento de las normas sobre protección del medio ambiente	El rendimiento de una organización es el resultado de esta interacción con el entorno interno y externo. Las herramientas utilizadas con mayor frecuencia para medir el medio ambiente y sus variaciones son el análisis macro ambiental, teniendo en cuenta la política, el gobierno, la tecnología, el análisis sociodemográfico, economía y ecología, el análisis SWOT y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.	La adopción de prácticas empresariales responsables con el medio ambiente, mantiene a las organizaciones en el mercado y/o abren un abanico de oportunidades de negocio.

Fuente: Vásquez, (2015) del Libro titulado: “El emprendimiento empresarial: La importancia de ser emprendedor”

LAS MYPES

Sánchez (2014), define a las Micro y pequeñas empresas como la unidad económica constituida por un persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la ley vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Características de las MYPES

Ley N ° 30056 (2013), con fecha 01 de julio del 2013, se modifica el Art. 10 de la Ley MYPES; referente a la denominación del texto único ordenado de la ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR; modificándose la denominación “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPES; siendo ahora el nuevo nombre “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.

Artículo 5.- Características de la Micro, pequeñas y medianas empresas

Las Micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en algunas de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades impositivas Tributarias (UIT).

Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Tipos de MYPE

Sánchez (2014), las MYPES, como sector, muestran una gran complejidad. Una de ellas es su estratificación, cuyas variables están relacionadas a la capacidad de autofinanciamiento para su crecimiento y generación de valor económico, productividad y capacidad de innovación y diferenciación.

En base a estos factores, podemos elaborar una tipología de MYPE de tres estratos:

MYPE de acumulación

Las Micro y pequeñas empresas de acumulación, tienen la capacidad de generar utilidades para mantener su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa, tienen mayor cantidad de activos y muestra un alto nivel de generación de empleo remunerado.

MYPE de subsistencia

Las Micro y pequeñas empresas de subsistencia son las unidades económicas sin capacidad de generar utilidades en detrimento de su capital. Las Micro empresas de subsistencia cuentan con escasa o ninguna maquinaria o activo fijo, se dedican a actividades que no requieren de transformación sustancial de materiales o deben realizar dicha transformación con tecnología rudimentaria, son poco dinámicas en la generación de empleo adicional remunerado.

Nuevos emprendimientos

Los nuevos emprendimientos se entienden como aquellas iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de oportunidad, es decir como una opción

superior de autorrealización y de generación de ingresos. Los emprendimientos apuntan a la innovación, creatividad y cambio hacia una situación económica mejor ya sea para iniciar un negocio como para mejorar y hacer más competitivas las empresas.

Limitaciones internas que enfrentan las MYPES

Crediriesgo (2010), menciona que las MYPES, se enfrentan a limitaciones internas, según se detalla a continuación:

Escasas capacidades operativas.

Escaso conocimiento de seguridad e higiene industrial, por lo que el proceso de producción implica mayor riesgo.

No se logra la optimización del proceso productivo, esto genera pérdidas significativas para unidad económica.

No se genera estándar de calidad en el producto terminado.

Infraestructura inadecuada, por espacios o distribución de ambientes de trabajo.

Limitadas capacidades gerenciales

Carecen de un organigrama donde se delegan funciones administrativas, financieras, lógicas haciendo un difícil o incorrecto manejo de sus empresas. A pesar de su empirismo en temas administrativos y conducción de negocios por las experiencias devenidas de organizaciones familiares suelen lograr competitividad.

Problemas de información.

Por tener escaso acceso a la información través de la red, esta se hace limitada en cuanto a potenciales clientes, competencia directa en el rubro, modas

internacionales (en el caso de los manufactureros) limitando su crecimiento y posicionamiento de mercado.

Por otro lado vemos el control de sus procesos productivos, ingresos versus egresos y medir su capacidad de pago y rentabilidad de su unidad económica. Si no tienen un panorama claro acerca de su unidad económico les será más difícil la toma de decisiones y diseño de estrategias perdiendo eficiencia en sus procesos productivos.

Informalidad.

Su grado de informalidad en cuanto a su nivel de ventas declaradas ante Sunat, haciendo de la evasión tributaria una manera de sobrevivir, pero en contraposición se les hace difícil el acceso a mayores cadenas productivas, a través de entidades promotoras como Adex y Prompex. Limitaciones de línea de créditos de parte del sector financiero o su acceso pero a un alto costo financiero.

Desarticulación empresarial

Uso inadecuado de la tecnología

Dificultad de acceso al financiamiento

Altos gastos administrativos

Difícil acceso a la información perdiendo oportunidades de negocio

Falta de incursión en nuevos mercados.

Uso inadecuado de tecnologías.

Tenemos en este caso los que ya cuentan con la tecnología en su empresa, pero no la utilizan al 100% en su proceso de producción por la escasa asesoría técnica, o los que son reacios a la tecnología porque se piensa que es más rentable (valor agregado) el trabajo manual.

El no uso de software contables para la administración de negocios (tipo comercio) donde se controla la parte de comercialización y control de stock de mercadería.

Dificultad de acceso al financiamiento

Por el grado de informalidad de este tipo de unidades económicas el costo de financiamiento y bancarización es de un alto costo financiero.

El acceso a otro tipo de productos de la banca convencional también se hace restrictivo (leasing, activos fijos, compra de locales)

Importancia de las MYPEs

Sánchez (2014), las MYPEs en el Perú, son componentes muy importantes del motor de nuestra economía. A nivel nacional, las MYPEs brindan empleo al 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Es indudable que las MYPEs abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país, entre los más importantes cabe mencionar su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera en condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre el país. Las MYPEs, son un segmento importante en la generación de empleo, es así que gran parte de la población económicamente activa se encuentra trabajando. En resumidas cuentas la importancia de la MYPEs, como la principal fuente de generación de empleo y alivio a la pobreza se debe:

- ✚ Proporcionan abundantes puestos de trabajos.
- ✚ Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingreso.
- ✚ Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- ✚ Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.

- ✚ Mejoran la distribución del ingreso.

Contribuyen al ingreso y al crecimiento económico.

Historia del pan

Fiset y Blais (2007), afirman que varios especialistas coinciden unánimemente en decir que el pan nació hace unos 10.000 a.C. Estos primeros panes se preparaban a base de semillas tostadas y agua. La masa así formada se calentaba entonces sobre piedras. De ella resultaba una especie de torta que, sin duda, fue del agrado de los primeros panaderos de la tierra. Los verdaderos panes aparecieron hacia el año 3.000 a. C. La leyenda dice que una sirvienta olvidó cocer su masa y a la mañana siguiente vio que ésta había subido; había fermentado durante la noche y así es como una muchacha atolondrada descubrió el pan con levadura. Un pan que iba a revolucionar las costumbres alimenticias y la historia de muchos pueblos y religiones.

El estilo de pan alrededor del mundo

Gularte (2011) Arabia, tienen la arraigada costumbre de cantar a la hora de amasar el pan, pues para ellos ésta es la manera en que agradecen a Dios por brindarle el pan de cada día. Alemania: La masa del pan alemán lleva como ingrediente clave, cerveza, y para hacerlo más exquisito, una vez efectuada la masa puede introducirse dentro de ella chorizo o salchicha vienesa. También realizan el “pan gris”, elaborado con centeno, que aporta algo más de fibras y sodio variados panes saborizados con nueces, con aceitunas, con cebolla o con verdeo. Argentina: Las personas de nuestro país consumen todas las variedades de panes de todo el mundo. Algo típico de aquí es el “pan de campo” al estilo provinciano, que en la zona del norte se prepara combinándolo con tocino de cerdo o con grasa vacuna.

Francia: Son los precursores de la mayor cantidad de variedades que se conocen en el mercado. La famosa masa de “pan francés” se impuso como la masa más dúctil de pan y la que permite efectuar con ella una gran variedad de productos panificados. Su pan típico es la baguette. Grecia: Tienen la costumbre de preparar sus panes con aceite de oliva y semillas de amapola. Inglaterra e Irlanda: su variedad clásica es el estilo del “pan lactal”, es decir, el también conocido como “pan de molde”, que es el pan efectuado con leche y malta, lo que logra que contenga algo más de proteínas, grasas y calcio. - Italia: suelen preparar sus panes con pimienta y aceite de oliva y/o trozos de aceitunas.

La panadería

Gularte (2011) La panadería es un negocio con mucho destello y tiene un amplio ámbito para desarrollar su actividad. Los productos de panadería son tan interesantes y tienen un importante mercado que se lo puede explotar en forma minorista como al estilo mayorista, y hasta se podría decir que también dentro del ámbito industrial, pero esto dependerá de hasta donde se quiera abarcar. Las panaderías pueden desarrollar su actividad como proveedores dentro del ámbito comercial de productos panificados en:

- ✚ Bares y cafés.
- ✚ Comedores de colegios.
- ✚ Comedores de empresas.
- ✚ Comedores de hospitales.
- ✚ Comedores públicos.
- ✚ Quioscos.

- ✚ Mercados.
- ✚ Restaurantes.
- ✚ Catering para eventos.
- ✚ Catering para empresas., Otros

Tipos de panadería.

Educa- web (2020) Existen dos tipos de panaderías y se dividen en dos: panadería artesanal y panadería industrial, según como se detalla a continuación:

- **La panadería artesanal:** Tienden a ser más pequeñas y producen menos, aunque trabajan con una gran variedad de productos. Tienen un mayor margen para el trabajo creativo, como la confección de glaseados, coberturas y decoraciones para tartas de cumpleaños.
- **La panadería industrial:** Es la producción en masa, con un trabajo automatizado que a menudo se prolonga durante las 24 horas del día. La mayoría de los productos elaborados con pan se hacen de esta manera. Los principales productos de las panaderías industriales son el pan, el pan pre-horneado, y la bollería industrial.

En las panaderías industriales, los operadores y sus asistentes deben controlar varios tipos de maquinarias donde se prepara la masa base antes de pasar por los distintos procesamientos posteriores. Estos procesamientos incluyen el moldeado, el aumento del volumen de la masa, el horneado, la refrigeración, el corte en lonchas y el envasado.

Equipamiento de una panadería.

Delgado (2012) Los expositores y vitrinas para productos de panadería-bollería tienen como misión principal la de mostrar, a la vez que conservar, los productos.

Además, pueden ser complementados con cartelera, bodegones, elementos decorativos, etcétera.

Características de los expositores.

Para Delgado (2012), las características que deben cumplir los expositores, teniendo en cuenta seguridad alimentaria son:

Su construcción ha de ser de acero inoxidable en toda aquella zona destinada a entrar en contacto con el alimento. Las zonas que no vayan a entrar en contacto con él, pueden ser de otros materiales (por ejemplo, madera tratada) siempre que no entrañen peligro de contaminación.

Se aconseja que el revestimiento exterior también sea de acero inoxidable por motivos de durabilidad del expositor y para reducir el peligro de contaminación cruzada.

Las vitrinas tienen un material plástico (metacrilato) que protegerá los alimentos expuestos de elementos extraños.

Técnica en la fabricación del pan.

Según, Fiset y Blais, hacer pan es muy sencillo y, a la vez, muy complejo. Sencillo, en la medida en la que los ingredientes básicos, la harina, el agua, la levadura y la sal son alimentos fáciles de encontrar. Tampoco se necesita un material de cocina sofisticado; un bol, dos manos y un horno son más que suficientes, las cosas se complican cuando hay que tener en cuenta la temperatura, el tiempo y las manipulaciones. Para hacer pan hay que seguir determinadas etapas como:

Etapas 1: Dosificación/ pesado de ingredientes: En esta etapa se pesan todos los ingredientes sólidos (harina, azúcar, sal, etc.) y miden los líquidos utilizando balanza y recipientes con escala de medidas respectivamente.

Etapa 2: Amasado: En esta etapa es realizada por el maestro panadero junto con su ayudante, pues el amasado es una etapa clave y decisoria en la calidad del pan. En esta etapa se pueden diferenciar dos fases: mezcla y amasado intensificado.

Etapa 3: División: En esta etapa la masa descansada pasa a la divisora, para cortarla y luego se separa en porciones con la cantidad necesaria para dar forma y el tamaño característico del tipo de pan que va a producirse.

Etapa 4: Labrado: Donde se trabaja la masa, hasta lograr que tenga la consistencia y elasticidad adecuada para que el producto continúe con sus características deseadas. A continuación se procede a dar forma a la masa trabajada, de acuerdo al tipo de pan.

Etapa 5: Fermentación: Esta etapa comienza al final del labrado de la masa; el tiempo de fermentación será de unos 180 minutos. Para que esto se logre se debe mantener una temperatura promedio de 30°C, dado que la temperatura ideal para el desarrollo de la levadura es de 27°C. Una vez transcurrido el tiempo de fermentación se saca de la cámara los coches con la masa del pan para que repose con temperatura ambiente.

Etapa 6: Horno rotativo: La cocción del pan en el horno rotativo se realizar siempre entre 180 y 260°C, en una atmósfera rica en vapor de agua. Las características de tiempo y temperatura de cocción del pan dependerán del profesional panadero y del tipo de pan. Una vez terminada la elaboración del producto, cumpliendo con todas las características deseadas, se traslada a ventas para su exposición en anaqueles.

Tipos de pan.

Delgado (2012) Definen los diferentes tipos de panes y las diferentes masas para la elaboración de productos de panaderías, según se detalla a continuación:

1. **Pan común:** Es aquel producto elaborado con harina de trigo y al que solo se le pueden añadir los coadyuvantes tecnológicos y aditivos autorizados para este tipo de pan. Este tipo de pan se puede clasificar según el tipo de harina utilizada, teniendo:
 - Pan bregado: De miga dura, español o candeal: Es el producto elaborado con harina de alto contenido en gluten (harina fuerte).
 - Pan de flama o de miga blanda: Es el producto elaborado con harina de bajo contenido en gluten (harina de poca fuerza).
2. **Pan especial:** Es aquel pan que posee algunas de las siguientes características: Incorporación de aditivos y/o coadyuvantes tecnológicos autorizados para panes especiales.

Productos incluidos dentro de la clasificación de panes especiales:

- Pan integral: Elaborado con harina integral.
- Pan con grañones: Elaborado con harina integral al que se le han añadido grañones tratados.
- Pan con salvado: Elaborado con harina a la que se le añade salvado en el momento del amasado.
- Pan de Viena y pan francés: El pan de flama entre cuyos ingredientes debe entrar, además de los básicos, azúcares y/o leche.
- Pan glutinado: El que se ha elaborado con harina de trigo y gluten de trigo.
- Pan al gluten: El que se ha elaborado con harina de trigo y gluten de trigo en menor proporción que el anterior.
- Pan tostado: El que después de su cocción es cortado en rebanadas y sometido a tostación y envasado.

- Biscote: El que después de su cocción es cortado en rebanadas y sometido a tostación y envasado.
- Colines: Son los productos que contienen una cantidad suficiente de grasa y con forma de cilindro.
- Pan de otro cereal: aquel en el que se emplea harina de trigo mezclada con harina de otro cereal.
- Pan enriquecido: aquel en cuya elaboración se han incorporado harinas enriquecidas o en el que se han empleado sustancias enriquecedoras.
- Pan de molde o americano: aquel que se ha horneado introducido en molde.
- Pan rallado: el resultante de la trituración industrial del pan.
- Pan bizcochado: masa panaria a la que se le ha incorporado grasa, leche, huevo y azúcar.
- Pan dulce: masa de flama a la que se le agregan azúcares, dulce de leche, miel o fructosa, entre otros.
- Pan de frutas: pan de masa de flama al que se le agregan frutas escarchadas por lo general.
- Palillos: masa de pan circular, cortada y de diferentes formas.
- Bastones: masa de pan de flama en forma de bastoncillo.
- Pan ácimo: pan sin levadura.

Otros tipos de panes con nombre propio: Otros panes con nombre propio dentro de esta clasificación son los panes en los que influye de forma primordial algún otro ingrediente, pasando a dar nombre a estos. Así, los más utilizados o comercializados son:

- Pan de huevo.

- Pan de leche.
- Pan de pasas.

Masas enriquecidas: Las masas enriquecidas son masas de panificación a las que se les han agregado ingredientes proteicos y/o lípidos para potenciar el sabor del pan. Los ingredientes más utilizados para enriquecer las masas de panificación son: mantecas y grasas, leche y huevos.

Tipos de masas enriquecidas: Atendiendo al ingrediente con el que es adicionada la masa base de la elaboración, se distinguen en varios tipos:

- Masas blandas: Son masas de alta hidratación. Se obtienen por una hidratación del 65 al 70%.
- Masas duras: Son masas de baja hidratación. Se obtienen con una hidratación inferior al 55%
- Masa de aceite: Este tipo de masa consiste en una masa tipo flama a la que se le ha incorporado aceite de oliva, adquiriendo otros niveles, ya que el aditamento del aceite de oliva a la masa aporta suavidad, haciéndola muy elástica, proporcionando un pan de textura y sabor aterciopelados.
- Masa dulce: Esta masa es una unión entre un brioche y el pan blanco, perteneciendo a la familia de las masas de leche (masa de bollería ordinaria). Se enriquece principalmente con leche y mantequilla. Este tipo de pan presenta una textura muy esponjosa.

Diferentes tipos de masa según su hidratación

- Brioche: Es una masa flama enriquecida con huevos y manteca, ingredientes que le confiere una textura y sabor únicos, empleándose tanto para preparaciones saladas como dulces.

- Pan de Viena: Es una masa enriquecida con manteca, huevos, azúcar y leche, para lograr un pan de mayor sabor y de corteza suave, de color dorado oscuro.
- Con leche: Se distingue principalmente el pan lactal o de molde, elaborado a partir de harina de trigo enriquecida con leche. Se hornea dentro de moldes en los que adquiere su forma particular.
- Con harina integral: La principal elaboración con este tipo de harina es la denominada masa morena, siendo una masa panificable elaborada con harina blanca refinada y harina integral, supliéndose en ocasiones la harina blanca y elaborándose solo con harina integral, dando como resultado piezas de pan con poco peso.

El maestro panadero

Gularte (2011), define al panadero o panadera como la persona que con mucho sacrificio y rigor día a día amasan y cocinan el pan que tanto nos gusta. Le dan forma, vida y sentido a cada producto que elaboran, y se empeñan en ofrecernos los más deliciosos panes, dedican largas horas de trabajo para hacer llegar a nuestras mesas una sencilla masa, antes sin forma, que los consumidores degustan con mucho placer. En el pasado, estos maestros de oficio se moldearon a sí mismo a través del trabajo que forjaban durante muchos años, donde con esmero y mucho amor logró los productos más originales. Se considera que los maestros panaderos “por algo” se ganaron este título. El renombre de sus nombres pasará siempre por sus capacidades y habilidades. El público siente un cierto respeto por estas personas que dedican su vida entera a satisfacer la necesidad de los consumidores. En la actualidad, este oficio también ha llegado a la profesionalización, los maestros no dejan de aprender y siempre siguen el camino de la capacitación, porque el mercado les exige que cada día

estén mejor y más preparados para satisfacer a la nueva generación de consumidores. Muchos de ellos asisten o asistieron a escuelas de panadería, referencia que vale la pena destacar.

Perfil profesional de un panadero

Educa- web (2020), para hacer este trabajo correctamente, es necesario tener las características siguientes:

- Ser rápido, ya que a menudo, se trabaja con plazos de tiempo ajustados.
- Ser hábil con las manos.
- Estar relativamente en forma, ya que el trabajo a menudo implica estar mucho rato de pie y puede resultar algo pesado.

2.3. Marco conceptual

Clústeres: Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas productivas junto a suministradores especializados, proveedores e instituciones, que están en permanente competencia. (García, 2006)

Competitividad: Es la capacidad que tiene la empresa de poder tener rentabilidad en comparación de sus competidores. (Luna, 2009)

Desarrollo sostenible: El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. (Scade, 2012)

Diferenciación: Es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores. (Porter, 1985)

Emprendedor: El emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume toda o la mayor acción de riesgo. (Sung y Duarte, 2015)

Espíritu emprendedor: Es considerado como la voluntad de iniciar actividades en una empresa o de administrar o llevar a cabo una serie de negocios. (Guerrero y Galindo, 2015)

Estrategia: Se define como el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras. (Oster, 2000)

Grupo de intereses: Es el conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. (Scade, 2012)

Innovación: Es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso. (Ortiz y Pedroza, 2006)

Investigación científica: Se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. (Hernández, 2014)

Investigación cuantitativa: Es aquella que recolecta los datos de la situación actual para evaluar y analizar los datos y de esa manera convertir en cifras estadísticas; para explicar la problemática y proponer soluciones.

(Hernández, Fernández, y Baptista. 2004)

Investigación descriptiva: Es aquella que describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

Liderazgo en costos: Es la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a los demás competidores. (Porter, 1985)

MYPEs: Es aquella unidad económica constituida por un persona natural o jurídica. (Sánchez, 2014)

Sostenibilidad: Hace referencia no solamente a aspectos ambientales, sino también involucra la responsabilidad social y la viabilidad económica. (Boada, 2007)

Stakeholder: Son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización. (Rivera y Malaver, 2011)

Ventaja competitiva: Es la capacidad que tiene una empresa, cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores. (Porter, 198

III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

Fue cuantitativa, porque permitió recolectar los datos de la situación actual para evaluar y analizar los datos y de esa manera convertirlos en cifras estadísticas; para explicar la problemática y proponer soluciones.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2004) la investigación cuantitativa, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, junto a la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística.

Fue descriptiva, porque permitió describir situaciones, contextos y eventos del objeto de estudio basándose en realidades que conllevaron a una correcta interpretación. Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2004), la investigación descriptiva es la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Fue No- experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observó el fenómeno tal y como se encontró dentro de su contexto.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2004), definen al diseño de investigación No experimental, como aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se observa el fenómeno tal y como es.

Fue, transversal, porque se recolectaron los datos en un tiempo determinado. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2004), el propósito del diseño de investigación transversal, es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un determinado tiempo.

3.2. Población y muestra

El universo o población estuvo conformado por 10 MYPEs, del sector producción rubro-panadería, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019. Hernández, Fernández, y Baptista (2004), señalan que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Muestra

La muestra estuvo constituida por 10 MYPEs, que representan el 100% del total de las MYPEs del sector producción- rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019. Hernández, Fernández, y Baptista, (2004) señalan que la muestra, es en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a las que llamamos población.

El tipo de muestreo que se aplicó fue el muestreo no probabilístico a conveniencia y criterio de la investigadora. Según, Monje (2011) este tipo de muestreo, se basa en el criterio del investigador y en su conveniencia, porque los elementos de la investigación se escogen de acuerdo a características definidas por el investigador.

3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

VARIABLE		DEFINICIÓN OPERACIONAL			ESCALA DE MEDICIÓN
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN	DENOMINACIÓN	
COMPETITIVIDAD	Porter (1985) La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los competidores del mundo debido a la presión y al reto.	Liderazgo en costos	Este tipo de estrategia tiene como finalidad reducir los costos de producción.	Materia prima a bajo costo.	Likert
				Mejor producción en horas de trabajo.	
				Uso de maquinarias modernas.	
		Diferenciación	Esta estrategia es una opción atractiva para empresas que quieren construir su propio nicho de mercado.	Nicho de mercado	
				Materia prima selecta.	
				Productos diferenciados.	
		Enfoque	La empresa se especializa en ofrecer un determinado producto, a un segmento del mercado.	Potenciales compradores.	
				Área geográfica.	
				Productos exclusivos.	
SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS	Vásquez (2015) El emprendimiento sostenible tiene como finalidad hacer un buen uso de los recursos existentes dentro de la	Dimensión económica	Se refiere a la gestión de la calidad y de los recursos en busca de oportunidades, mediante la ventaja competitiva, pero sin dañar el medioambiente	Gestión de calidad.	
				Uso de ventaja competitiva.	
				Gestión de los recursos.	
		Dimensión social	Responsabilidad social empresarial.		

	organización como es factor humano, la innovación, el medio ambiente, entre otros, para que logren generar bienes y servicios a la comunidad.		Las prácticas de responsabilidad social dentro de la empresa ayudan a contribuir a la mejora de la vida de la sociedad.	Mejora de la vida en la sociedad.	Likert
				Calidad de vida de los trabajadores.	
		Dimensión ambiental	El adoptar prácticas empresariales responsables con el medio ambiente, permite a la empresa un abanico de oportunidades de negocio.	Compromiso con el medio ambiente.	
				Proyectos medioambientales.	
				Nuevas oportunidades de negocio.	

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Técnica: Se empleó la técnica de la encuesta, mediante la cual se recogieron los datos que sirvieron para tener información de la población encuestada. La encuesta se llevó a cabo en forma online, porque debido al distanciamiento, no fue posible una encuesta presencial. Para, (Monje, 2011), la técnica de la encuesta resulta adecuado para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar.

Instrumento: El instrumento que se empleó en la investigación fue el cuestionario, el cual estuvo estructurado con 26 preguntas de acuerdo a las variables de la investigación y con respuestas con escala de Likert. Según, (Monje, 2011) el instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar información.

3.5. Plan de análisis

La información se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta que estuvo elaborada con una base de preguntas dirigidas a los empresarios de las panaderías, esto, con la finalidad de saber la opinión respecto de las variables aplicadas en esta investigación. La data fue recopilada mediante una encuesta online que fue procesada en el programa SPSS 26, concluyendo en la elaboración de tablas y sus respectivas interpretaciones, dichas tablas han sido elaboradas para dar un mejor entendimiento del plan de análisis.

3.6. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Población y muestra	Metodología	Técnicas e instrumentos
<p>¿Cuáles son las propuestas de mejoras de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019?</p>	<p>General: Proponer las mejoras de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos del Distrito de Santiago de Surco, 2019?</p> <p>Específicos: Identificar los factores relevantes de la competitividad para la mejora de la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos del Distrito de Santiago de Surco, 2019?</p> <p>Describir los factores relevantes de la competitividad para la mejora de la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos del Distrito de Santiago de Surco, 2019?</p> <p>Elaborar plan de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la Urbanización Viñedos los del Distrito de Santiago de Surco, 2019?</p>	<p>Competitividad</p> <p>Sostenibilidad de los emprendimientos</p>	<p>Población: El universo o la población estuvo conformada por 10 MYPEs, del sector producción rubro-panadería, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019.</p> <p>Muestra: La muestra estuvo constituida por 10 MYPEs del sector producción rubro-panadería, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019,</p>	<p>Tipo: la investigación fue de tipo cuantitativa, porque permitió recolectar los datos de la situación actual.</p> <p>Nivel: descriptiva, porque permitió describir situaciones, contextos y eventos del objeto de estudio.</p> <p>Diseño: No experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables: Competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos; es decir se observó el fenómeno tal y como se encuentra dentro de su contexto.</p> <p>Transversal, porque se realizó la recolección de los datos en un tiempo determinado.</p>	<p>Técnica: Se empleó la técnica de la encuesta. La encuesta se realizó vía online, debido a la pandemia y al distanciamiento social.</p> <p>Instrumento: Se aplicó el cuestionario, donde se realizaron las preguntas relacionadas a las variables materia de estudio.</p>

3.7. Principios éticos

La presente investigación realizada, tiene como finalidad dar a conocer las propuestas de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías. La investigación se realizó siguiendo los lineamientos basados en el código de ética de la Universidad los Ángeles de Chimbote- ULADECH, versión 002, año 2019.

Respeto a la persona humana

La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesita cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad que obtengan un beneficio. En las investigaciones en las que se trabaja con personas, se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad.

Libre participación y derecho a estar informado

Las personas que desarrollan actividades de investigación tienen el derecho a estar bien informados sobre los propósitos y finalidades de la investigación que desarrollan, o en la que participan; así como tienen la libertad de participar en ella, por voluntad propia.

Beneficencia no maleficencia

Se debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones. En ese sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios.

Justicia

El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurar que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados. El investigador está también obligado a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación.

Integridad científica

La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta especialmente relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Asimismo, deberá mantenerse la integridad científica al declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados.

IV. Resultados

4.1. Resultados

Acerca de las características de los representantes de las MYPES

Tabla 1. Edad de los microempresarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 20 a 30 años	2	20,0	20,0	20,0
31 a 40 años	5	50,0	50,0	70,0
Más de 40 años	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

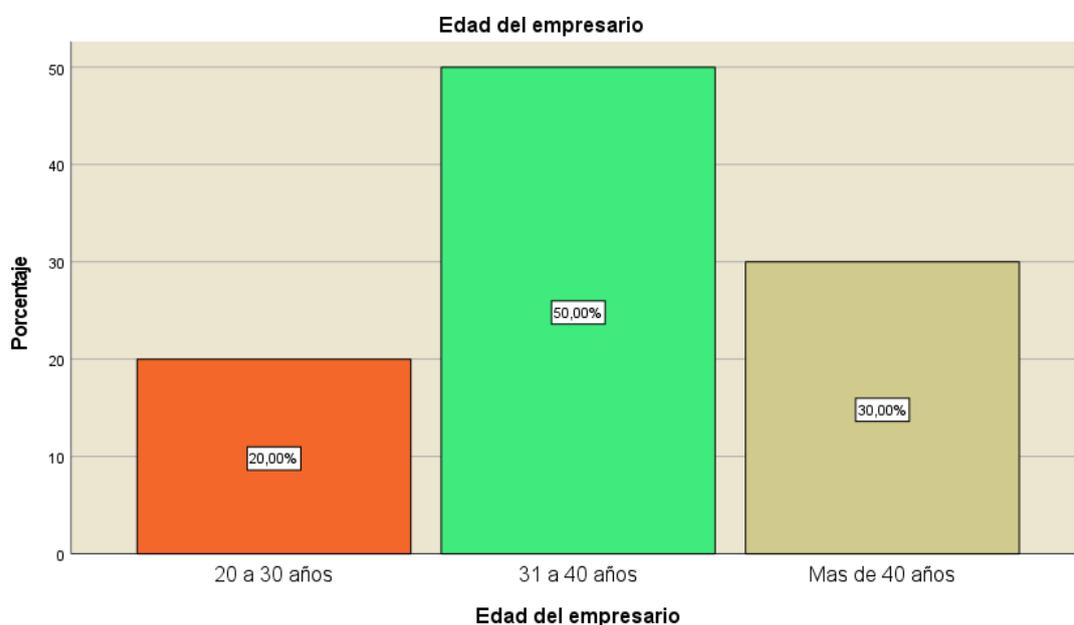


Figura 1: Edad de los empresarios

Interpretación figura 1:

EL 20% de los encuestados tienen entre 20 a 30 años, el 50% tiene entre 31 a 40 años y el 30% tienen más de 40 años.

Tabla 2. Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	5	50,0	50,0	50,0
	Casado	3	30,0	30,0	80,0
	Conviviente	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Figura 2: Estado civil

Interpretación figura 2:

El 50% de los encuestados respondió que su estado civil es soltero, el 30% respondieron que son casados y el 20% son convivientes.

Tabla 3. Sexo de los empresarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	6	60,0	60,0	60,0
	Masculino	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

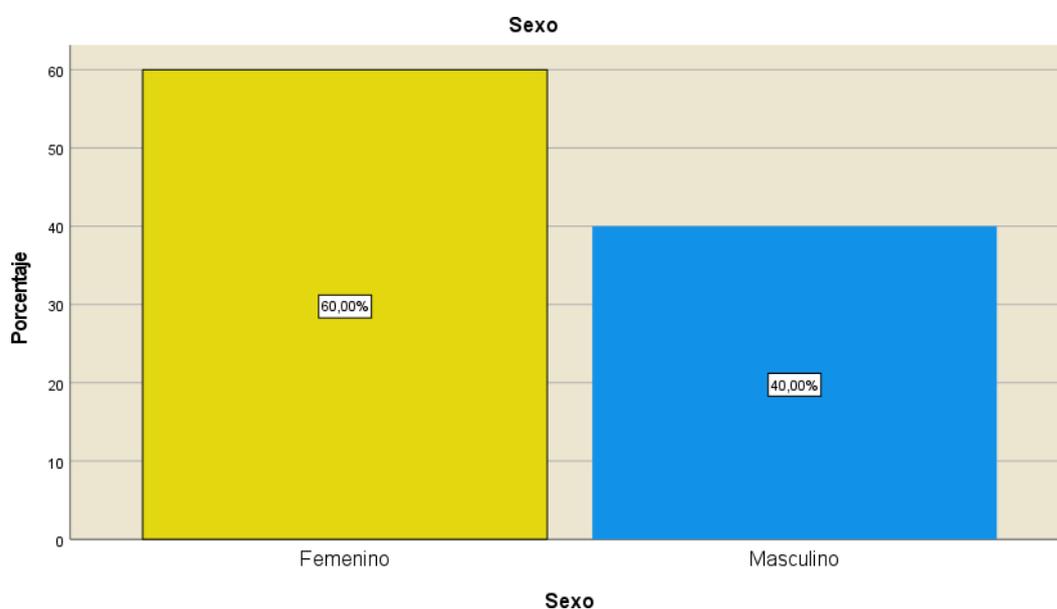


Figura 3: Sexo

Interpretación figura 3:

El 60% de los microempresarios son de sexo femenino y el 40% son del sexo masculino.

Tabla 4. Grado de instrucción de los empresarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	1	10,0	10,0	10,0
	Técnica	2	20,0	20,0	30,0
	Superior	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

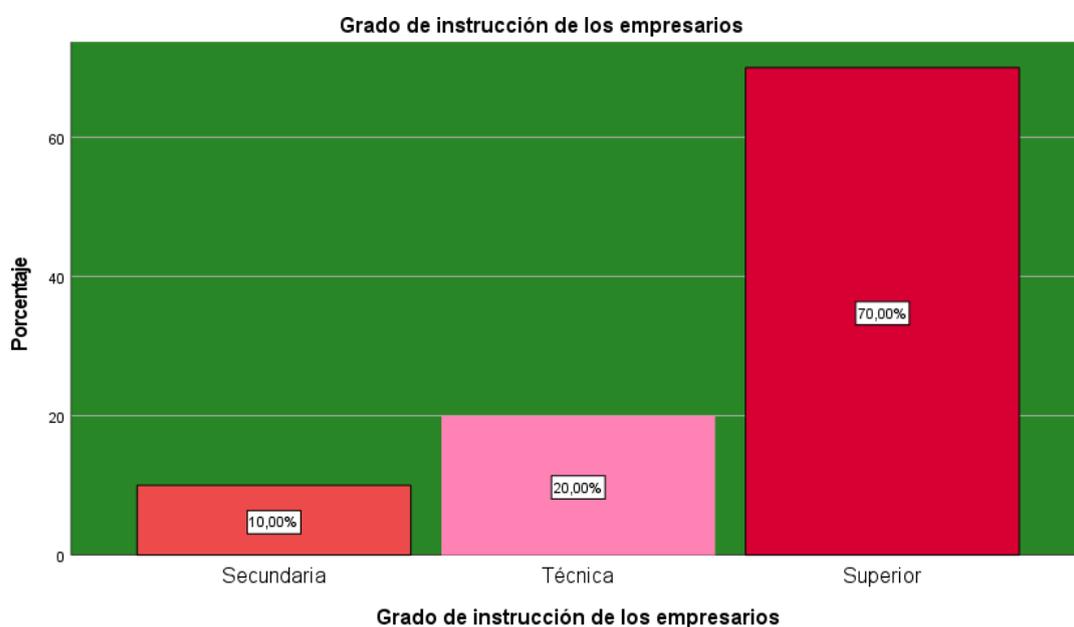


Figura 4: Grado de instrucción.

Interpretación figura 4:

El 70% de los encuestados respondieron que tienen estudios superiores, el 20% respondieron tener educación técnica y el 10% respondieron que tienen educación secundaria.

Acerca de las características de las MYPES

Tabla 5. Tiempo de la empresa en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 5 años	4	40,0	40,0	40,0
6 a 10 años	5	50,0	50,0	90,0
11 años a más	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

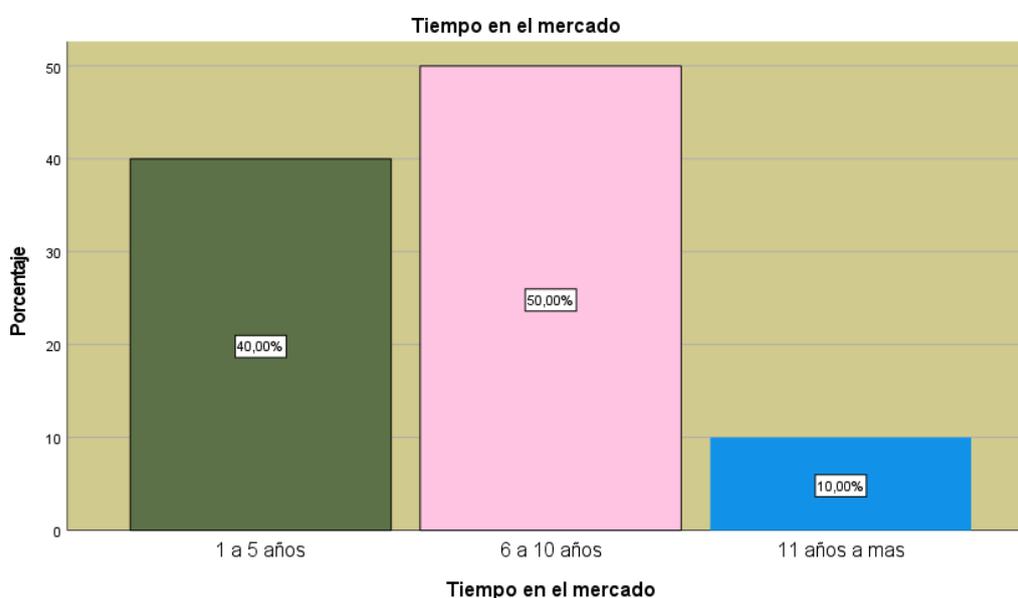


Figura 5: Tiempo en el mercado.

Interpretación figura 5:

El 50% de los encuestados respondieron que la empresa tiene de 6 a 10 años de tiempo en el mercado, el 40% respondieron que la empresa tiene de 1 a 5 años de tiempo en el mercado y el 10% que tiene más de 11 años.

Tabla 6. Número de trabajadores de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 5	8	80,0	80,0	80,0
6 a 10	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

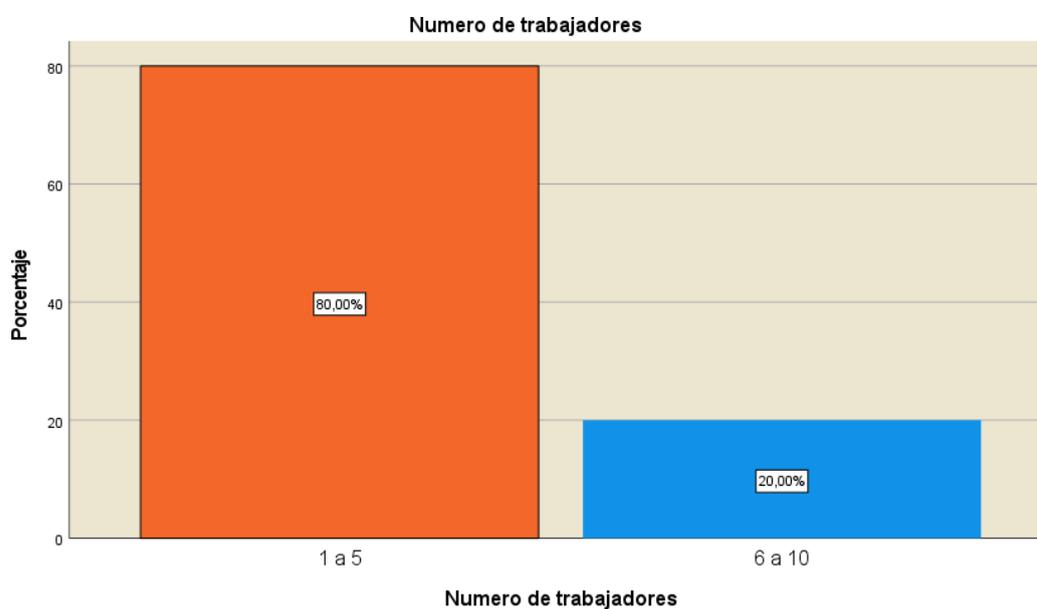


Figura 6: Número de trabajadores.

Interpretación figura 6:

El 80% de los microempresarios encuestados tienen de 1 a 5 trabajadores y el 20% tienen de 6 a 10 trabajadores.

Tabla 7. Formalización de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	8	80,0	80,0	80,0
No	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

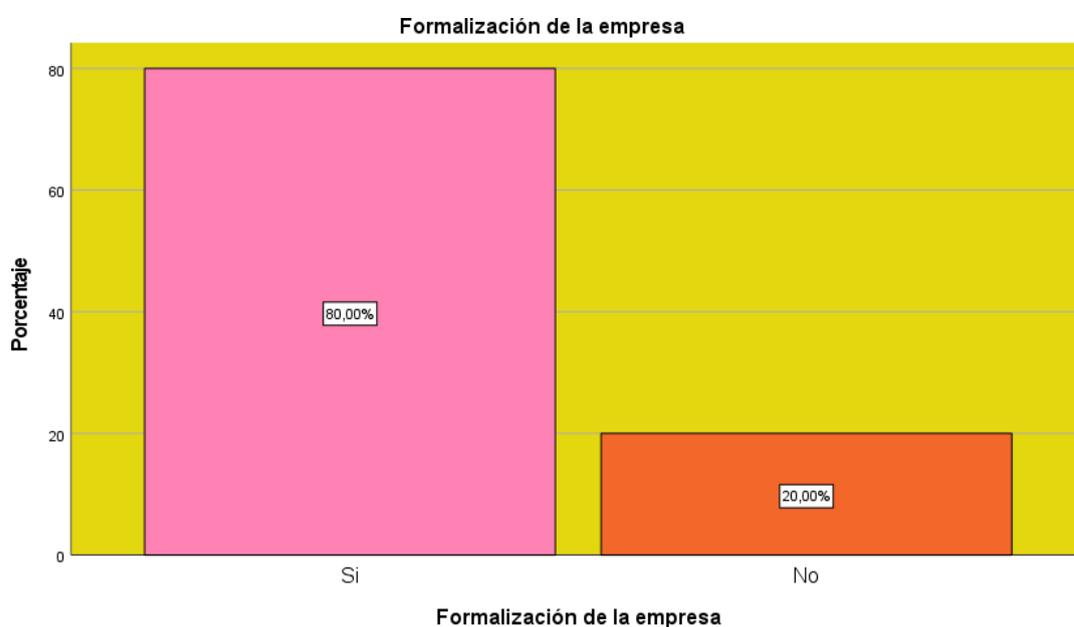


Figura 7: Formalización de la empresa.

Interpretación figura 7:

El 80% de los encuestados respondieron que la empresa está formalizada y el 20% respondieron que no está formalizada la empresa.

Tabla 8. Tipo de constitución de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Persona natural	7	70,0	70,0	70,0
Persona Jurídica	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

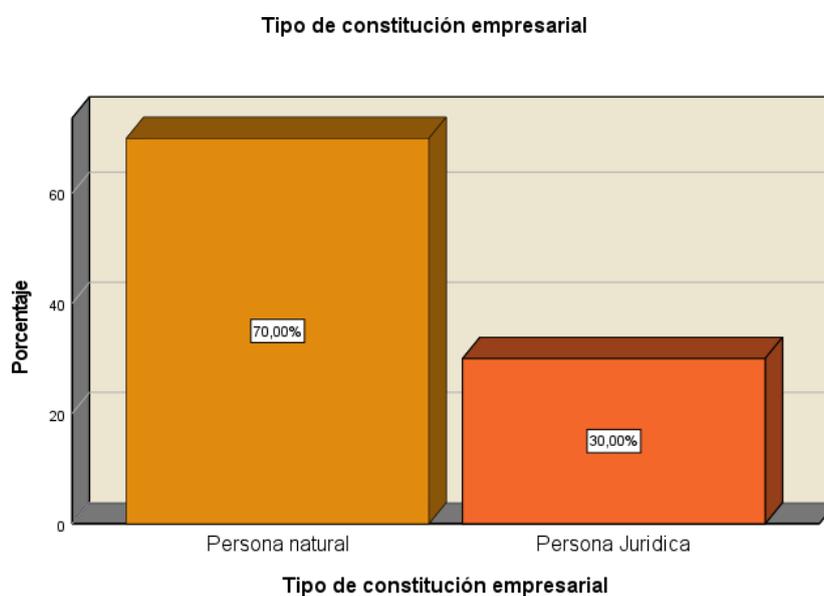


Figura 8: Tipo de constitución empresarial.

Interpretación figura 8:

El 70% de los encuestados respondieron que la empresa está constituida como persona natural y el 30% respondieron que la empresa está constituida como persona jurídica.

Acerca de la variable competitividad

Dimensión: Liderazgo en costo

Tabla 9. La empresa adquiere materia prima a bajo costo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy pocas veces	2	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	6	60,0	60,0	80,0
Casi siempre	1	10,0	10,0	90,0
Siempre	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

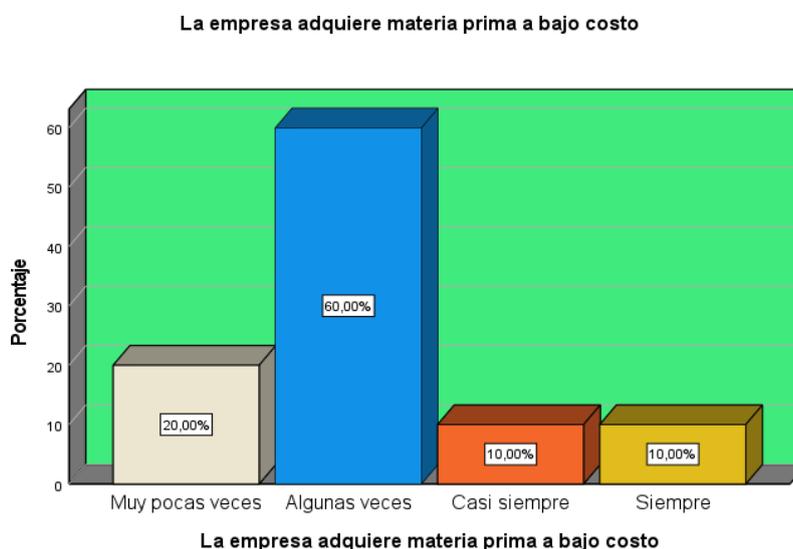


Figura 9: La empresa adquiere materia prima a bajo costo.

Interpretación figura 9:

El 60% de los encuestados respondieron que algunas veces la empresa adquiere materia prima a bajo costo, el 20% respondieron que muy pocas veces la empresa adquiere materia prima a bajo costo, el 10% respondieron que casi siempre la empresa adquiere materia prima a bajo costo y el otro 10% respondieron que siempre la empresa adquiere materia prima a bajo costo.

Tabla 10. Los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	6	60,0	60,0	70,0
Siempre	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

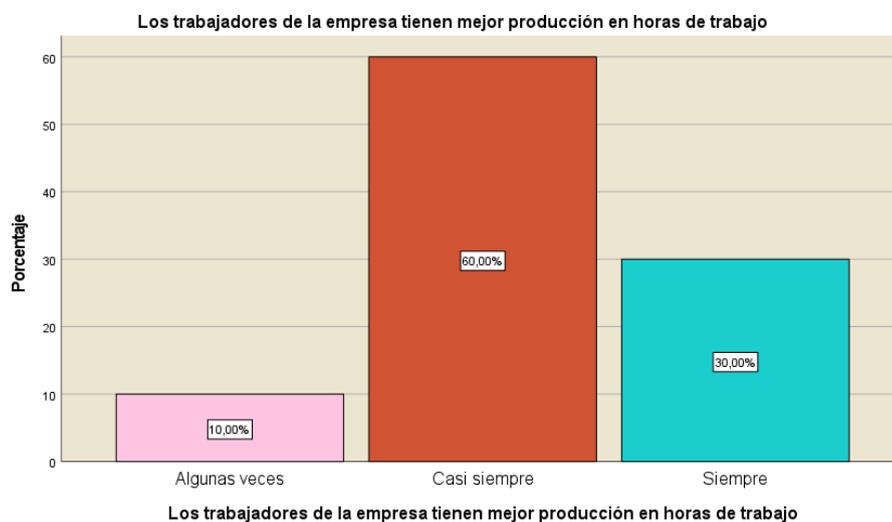


Figura 10: Los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo.

Interpretación figura 10:

El 60% de los microempresarios respondieron que casi siempre los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo, el 30 % respondieron que siempre los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo y el 10% respondieron que algunas veces los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo.

Tabla 11. La empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	80,0
	Siempre	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

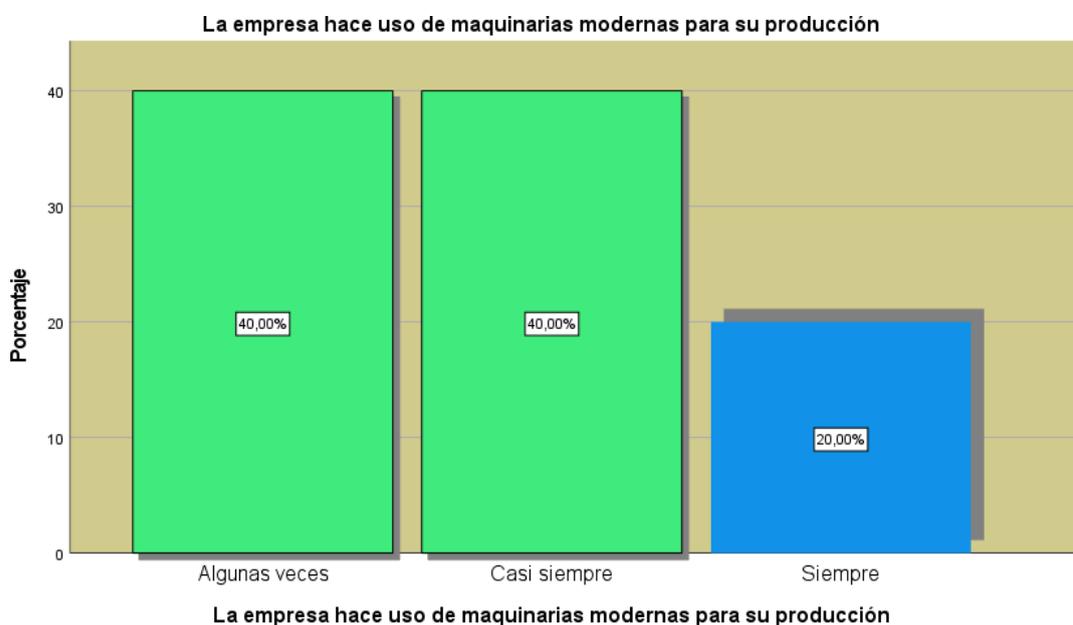


Figura 11: La empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción

Interpretación figura 11:

El 40% de los microempresarios encuestados respondieron que algunas veces la empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción, el 40% respondieron que casi siempre la empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción y el 20% respondieron que siempre la empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción.

Dimensión: Diferenciación

Tabla 12. La empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	2	20,0	20,0	60,0
	Siempre	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

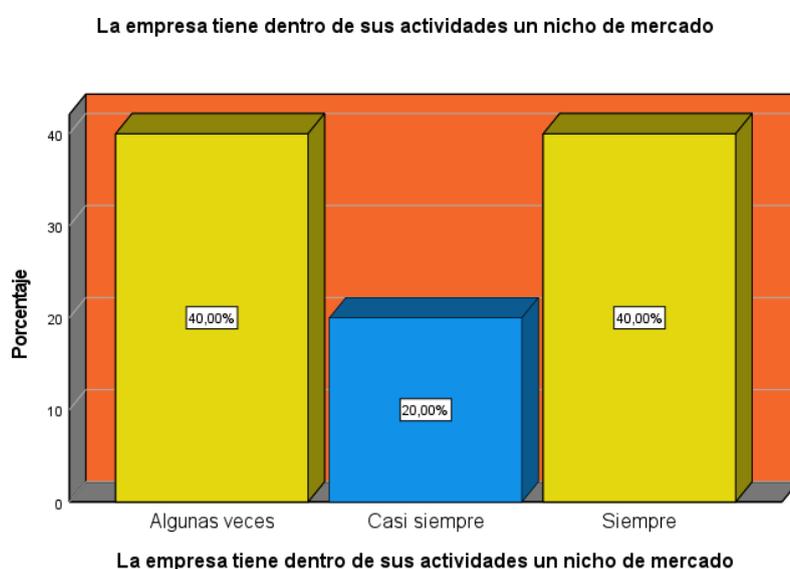


Figura 12: La empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado.

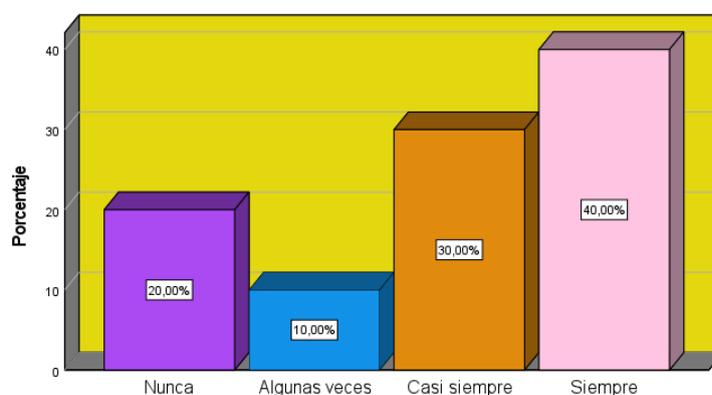
Interpretación figura 12:

El 40% de los encuestados respondieron que algunas veces la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado, el 20% respondieron que casi siempre la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado y el otro 40% respondieron que la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado.

Tabla 13. La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	1	10,0	10,0	30,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	60,0
Siempre	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco



La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

Figura 13: La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 13:

El 40% de los encuestados respondieron que siempre la empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 30% respondieron que casi siempre, el 10% respondieron que algunas veces y el otro 20% respondieron que nunca la empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 14. La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	7	70,0	70,0	80,0
Siempre	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

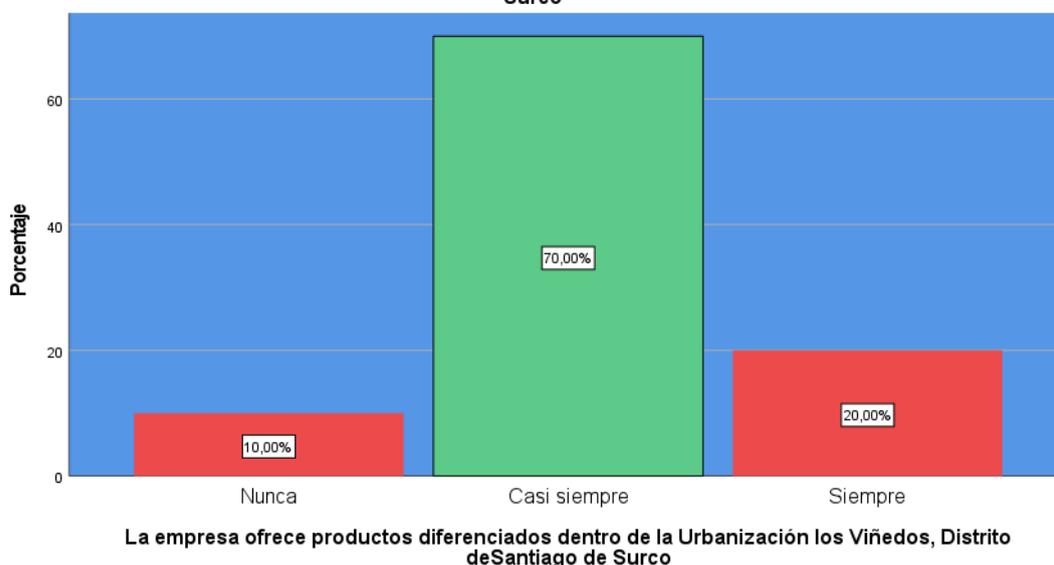


Figura 14: La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 14:

El 70% de los encuestados respondieron que casi siempre la empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 20% respondieron que siempre y el 10% respondieron que nunca la empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Dimensión: Enfoque

Tabla 15. La empresa produce productos dirigidos a potenciales compradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	3	30,0	30,0	70,0
	Siempre	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

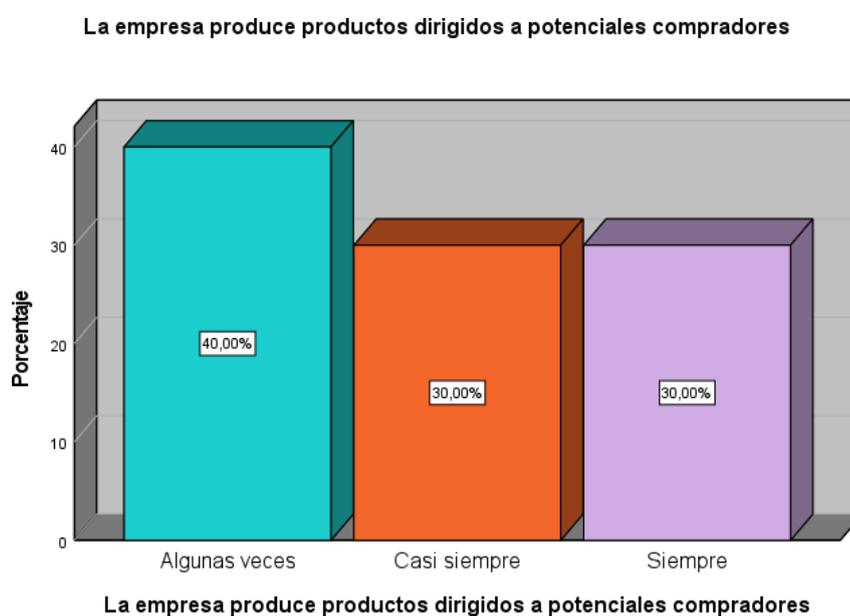


Figura 15: La empresa ofrece productos dirigidos a potenciales compradores.

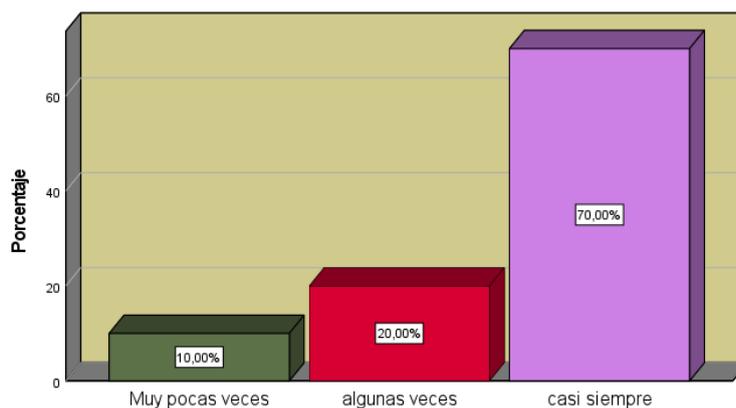
Interpretación figura 15:

El 40% de los microempresarios encuestados respondieron que algunas veces La empresa ofrece productos dirigidos a potenciales compradores, el 30% que casi siempre y el otro 30% respondieron que siempre.

Tabla 16. La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy pocas veces	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	2	20,0	20,0	30,0
Casi siempre	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco



La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco

Figura 16: La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 16:

El 70% de los encuestados respondieron que casi siempre la producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 20% respondieron que algunas veces, el 10 % respondieron que muy pocas veces Santiago de Surco.

Tabla 17. La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	4	40,0	40,0	50,0
	Casi siempre	3	30,0	30,0	80,0
	Siempre	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

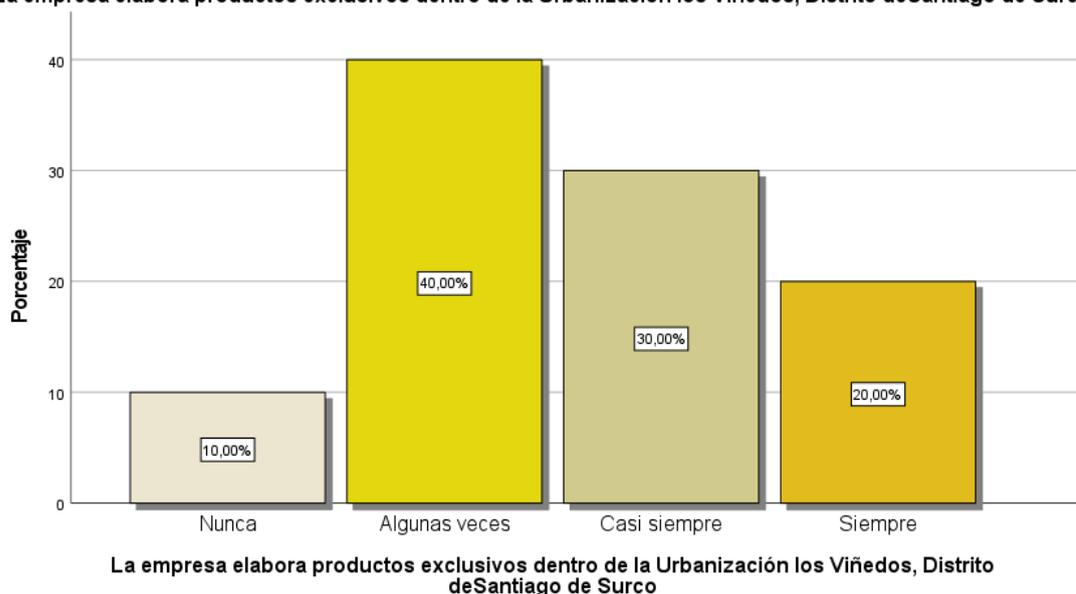


Figura 17: La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 17:

El 40% de los encuestados respondieron que algunas veces la empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 30% respondieron que casi siempre, el 20% respondieron que siempre y el 10% respondieron que nunca la empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Acerca de la variable sostenibilidad de los emprendimientos

Dimensión económica

Tabla 18. La empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	40,0	40,0	40,0
	Siempre	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

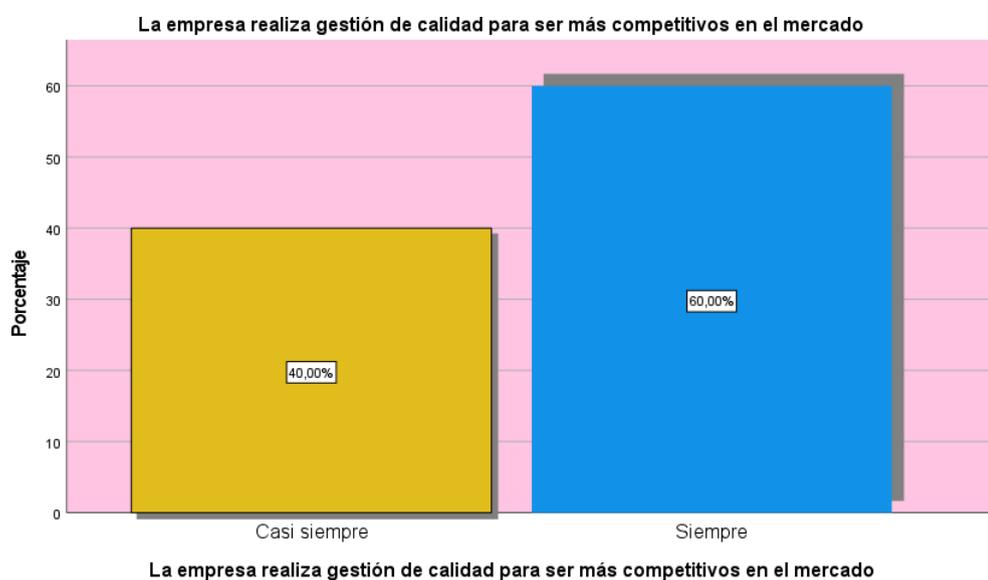


Figura 18: La empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado.

Interpretación figura 18:

El 60% de los microempresarios respondieron que siempre la empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado y el 40% respondieron que casi siempre.

Tabla 19. La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	50,0
	Siempre	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico

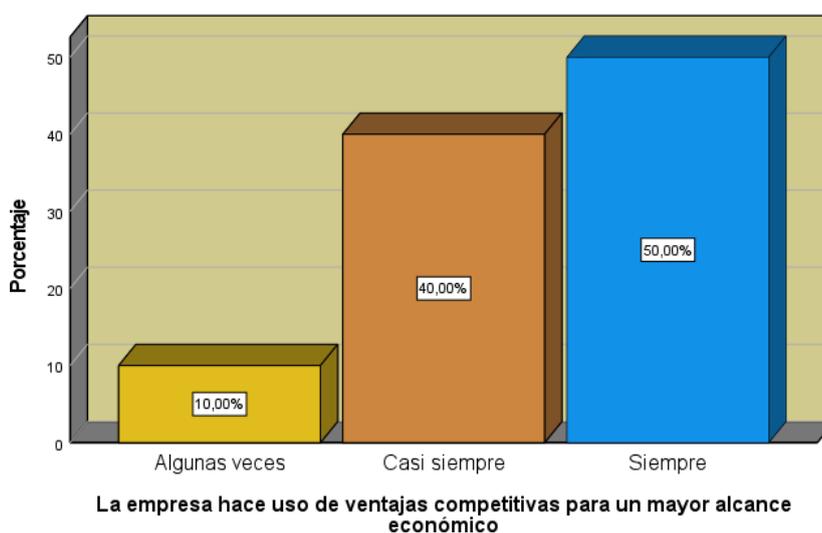


Figura 19: La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico.

Interpretación figura 19:

El 50% de los encuestados respondieron que siempre la empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico, el 40% que casi siempre y el 10% que algunas veces.

Tabla 20. Cree usted, que la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	6	60,0	60,0	70,0
	Siempre	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

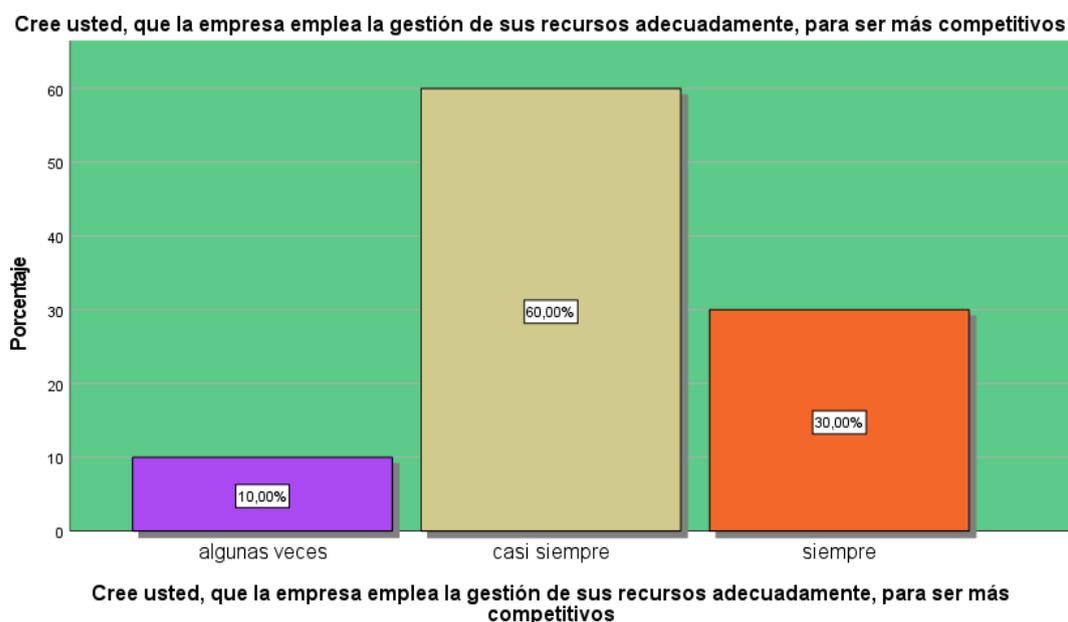


Figura 20: Cree usted, que la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivos.

Interpretación figura 20:

El 60% de los microempresarios creen que casi siempre la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivos, el 30 % creen que siempre y el 10% creen que algunas veces la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivos.

Dimensión social

Tabla 21. La empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	1	10,0	10,0	20,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	40,0
Siempre	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

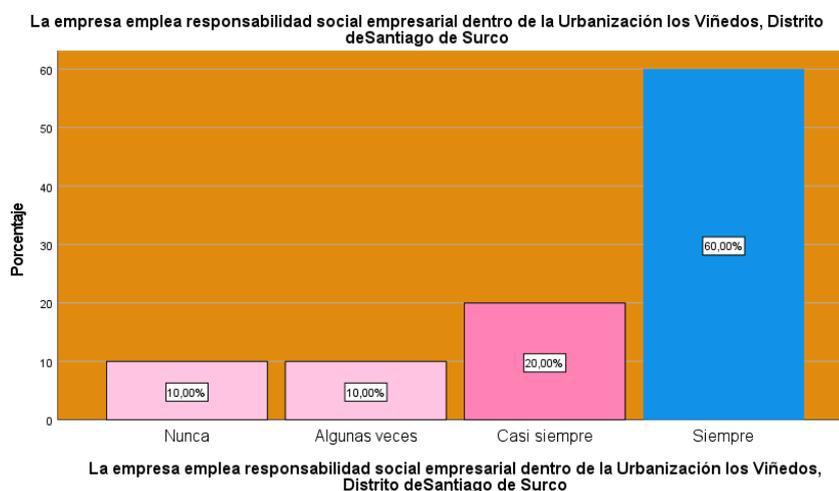


Figura 21: La empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 21:

El 60% de los microempresarios respondieron que la empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 20% respondieron que casi siempre, el 10% respondieron que algunas veces y el otro 10% respondieron que nunca la empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 22. La empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	2	20,0	20,0	30,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	60,0
Siempre	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

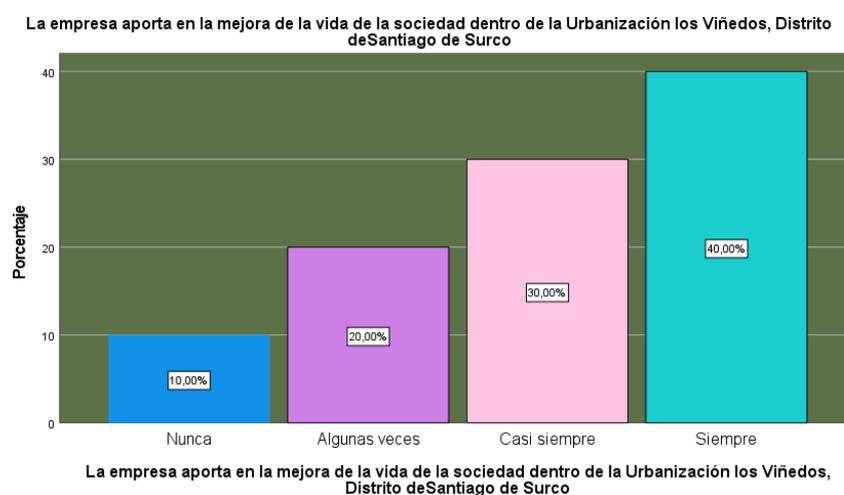


Figura 22: La empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 22:

El 40% de los encuestados respondieron que siempre la empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 23. La empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	7	70,0	70,0	70,0
	Siempre	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

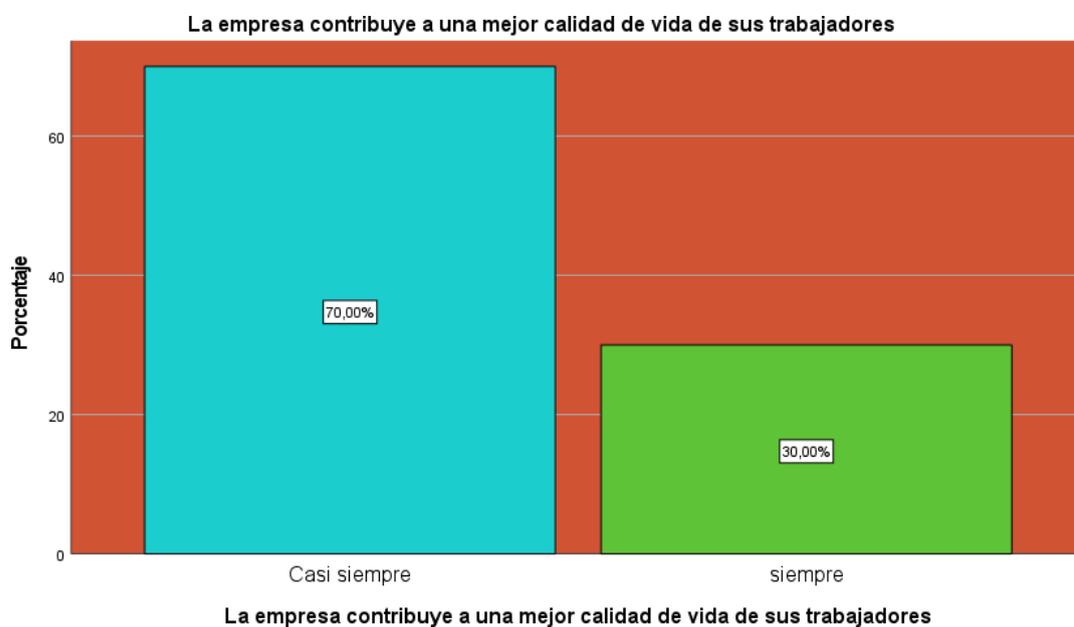


Figura 23: La empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

Interpretación figura 23:

El 70% de los microempresarios encuestados respondieron que casi siempre la empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores y el 30% respondieron que siempre la empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

Dimensión ambiental

Tabla 24. La empresa, tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	1	10,0	10,0	20,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	40,0
Siempre	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

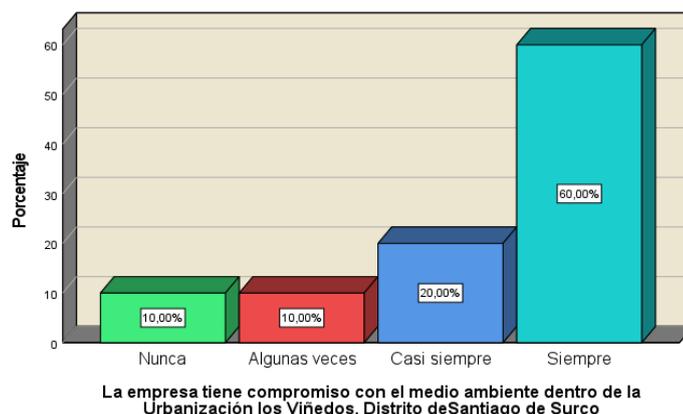


Figura 24: La empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 24:

El 60% de los encuestados respondieron que siempre la empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 20% respondieron que casi siempre la empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 10% respondieron que algunas veces y el otro 10% respondieron que nunca la empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 25. La empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy pocas veces	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	3	30,0	30,0	40,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	70,0
Siempre	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

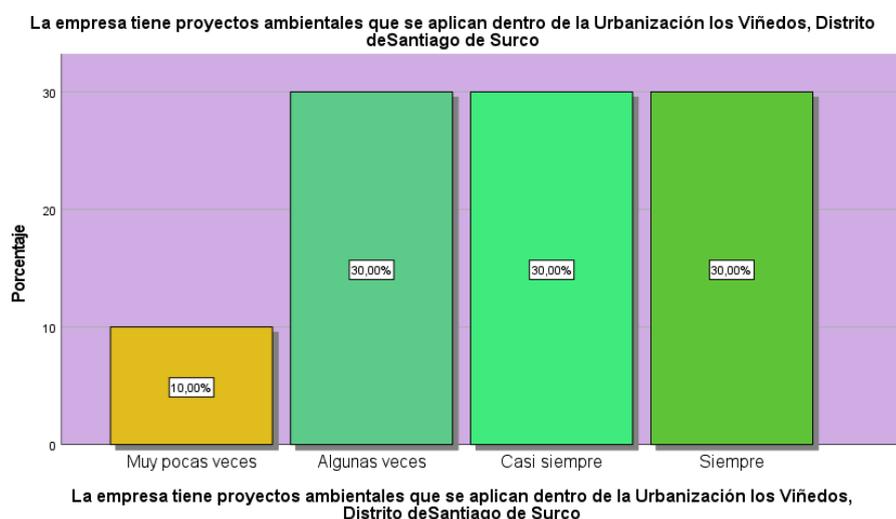


Figura 25: La empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Interpretación figura 25:

De los encuestados el 10% respondieron que muy pocas veces la empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 30 % respondieron que algunas veces, el 30% respondieron que casi siempre y el otro 30% respondieron que casi siempre la empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 26. Cree usted que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrá nuevas oportunidades de negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	30,0	30,0	30,0
	Siempre	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

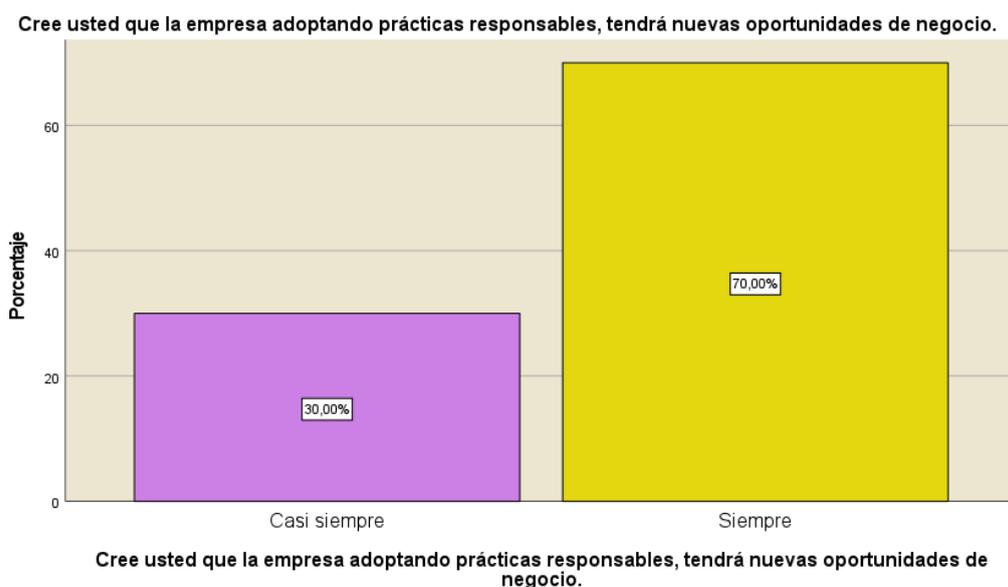


Figura 26: Cree usted que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrá nuevas oportunidades de negocio.

Interpretación figura 26:

De los encuestados, el 70% creen que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrán nuevas oportunidades de negocio y el 30 % creen que casi siempre la empresa adoptando prácticas responsables, tendrán nuevas oportunidades de negocio.

4.2. Análisis de resultados

Acerca de las características de los representantes de las MYPES

El 50% de los representantes de las empresas estudiadas, tienen entre 31 a 40 años, con este resultado se demuestra que hoy en día, los dueños de estas empresas son personas relativamente jóvenes que desean emprender y ser sus propios jefes.

En cuanto al estado civil de los representantes de las empresas, el 50% son solteros lo que demuestra que estas personas se dedican a dirigir la empresa y dentro de ellas por tratarse de empresas familiares se han hecho cargo de gerenciar. Sobre el sexo de los representantes de las empresas, el 60% es de sexo femenino, lo que nos indica que en este rubro por lo general siempre son dirigidas por mujeres. Estos datos coinciden con el estudio realizado por Chávez, (2015), en la cual determinó que los representantes de las MYPES sector industrial, rubro elaboración de productos de panaderías del casco Urbano de la Ciudad de Chimbote año, 2015, el 66,7% son de sexo femenino. En relación al grado superior de los microempresarios, el 70% de ellos tienen estudios superiores, lo que nos indica que son personas preparadas para poder llevar a cabo funciones y actividades propias de un empresario. Estos datos coinciden con el estudio de Solsol, (2017) que determinó que el 46% de los representantes de las MYPES del sector comercio - rubro panaderías en la provincia de Leoncio Prado, año 2017, tienen grado de instrucción Universitaria.

Acerca de las características de las MYPES

El 50% de las empresas tienen en el mercado de 6 a 10 años funcionando en el rubro panaderías, lo que se aprecia, es que son empresas sólidas y sostenibles, lo que hace que se mantengan en el mercado. Estos datos guardan relación, con el estudio

realizado por, Castillo (2019) quien determinó que el 50% de los que los representantes de las MYPES del sector comercio - rubro panaderías del Asentamiento Humano José Carlos Mariátegui, del Distrito de Villa María del Triunfo, 2018, tienen de 5 a 8 años de tiempo en el mercado.

En cuanto a la cantidad de trabajadores, el 80% de las empresas cuentan con 1 a 5 trabajadores, pero se ha visto reducido, debido a los embates originados por la pandemia. Estos datos coinciden con el trabajo de estudio realizado por Macedo (2019) quien concluye que el, 72.3% de los microempresarios encuestados del sector producción.-rubro panaderías del Distrito de Pueblo Libre, 2018, tienen entre 1 a 5 trabajadores.

Respecto a la formalización de las empresas en estudio, el 80% de ellas están debidamente formalizadas, lo que hace que puedan realizar sus actividades conforme a ley. Estos datos se pueden comparar con el trabajo de investigación de Solsol (2017) quien determinó que el 100% de los microempresarios encuestados del sector comercio - rubro panaderías en la provincia de Leoncio Prado, son empresas formales. En cuanto al tipo de constitución empresarial, el 70% de los encuestados manifestaron ser personas naturales, esto nos indica que por lo general estas empresas, en el régimen donde se pueden acoger beneficios tributarios.

Acerca de la variable competitividad

Para tener un panorama amplio en lo que concierne a competitividad, el 10% de los representantes de las MYPES del sector producción rubro panadería, manifestaron según las encuestas, que siempre la empresa adquiere materia prima a

bajo costo, esto porque depende del tipo de contrato que tienen con sus proveedores. Un 40% de los representantes afirmaron, que la empresa siempre tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado, esto porque colocan sus productos a clientes ya fidelizados, en cambio un 20% de los representantes manifestaron que, casi siempre la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado, esto porque las empresas realizan sus ventas de forma temporal a estos clientes, en cuanto a si la empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, el 20% de los representantes respondieron que la empresa, siempre ofrece productos diferentes a la competencia, esto porque la empresa busca mantener la satisfacción de sus clientes y a la vez captar nuevos consumidores. El 20% manifestaron que la empresa, siempre elabora productos exclusivos para clientes que buscan productos con ciertas características, dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco.

Acerca de la variable sostenibilidad de los emprendimientos

Ahora que tenemos un resultado en lo que concierne a sostenibilidad de los emprendimientos, los representantes de las MYPEs del sector producción rubro panadería, respondieron en un 60% que siempre la empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado y el 40% respondieron que casi siempre realizan gestión de calidad dentro de su empresa. En cuanto para determinar, si la empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, el 60% de los microempresarios respondieron, que siempre la empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco. Para saber si la empresa, tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización

los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco, el 60% de los encuestados respondieron que siempre la empresa tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco.

V. Conclusiones

Con respecto al objetivo general.

Se propuso las mejores de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las MYPEs del sector producción- rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019

Con respecto al objetivo específico 1:

Los factores relevantes de la competitividad para la sostenibilidad de los emprendimientos, en MYPEs del sector producción-rubro panaderías, de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019, son los siguientes:

Liderazgo en costos.

Diferenciación.

Enfoque.

Con respecto al objetivo específico 2:

La descripción que hizo de los factores relevantes de la competitividad corresponde a los siguientes:

Liderazgo en costos: Existe un alto porcentaje que afirma, algunas veces adquiere materia prima a bajo costo.

Diferenciación: Existe un alto porcentaje que manifiesta casi siempre ofrecer productos diferenciados.

Enfoque: Existe un alto porcentaje que manifiesta casi siempre, la producción de la empresa llega a una determinada área geográfica.

Con respecto al objetivo específico 3:

Se propuso y elaboró la propuesta de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las micro y pequeñas empresas del sector producción- rubro panaderías de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco, 2019, esto para que los empresarios se beneficien con la aplicación de estas propuestas. **(Ver anexo 03)**

Aspectos complementarios

Aportes del Investigador

Los aportes que se hacen a esta investigación corresponden a que las empresas panaderas de la Urbanización los Viñedos, deben buscar alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro o a fines para que obtengan mejores beneficios en toda su producción o en parte de ella.

Estas MYPEs, deben desarrollar un manual de higiene y limpieza, en ambientes donde se desarrolla la producción, evitando y a la vez asegurando la calidad de los alimentos, esto para cumplir con la norma sanitaria.

Las empresas panaderas sí desean ser competitivas y sostenibles en el tiempo deben realizar estudios de mercado, para identificar las necesidades de los consumidores cada vez más informados y exigentes.

Estas empresas deben enfocarse en crear nuevos productos artesanales y enriquecidos con ingredientes más saludables, ya que hoy en día la tendencia del mercado es consumir lo menos posible productos altos en caloría o en azúcares.

Recomendaciones

- Diseñar un manual de procedimientos, en donde se especifiquen las funciones de cada uno de los involucrados de estas empresas, esto para evitar duplicidad de funciones, gastos de recursos y deficiencia en la producción. Con esta implementación las MYPEs, lograrán cumplir con sus metas y objetivos trazados para lograr ser competitivos y sostenibles en el tiempo.
- Capacitar a sus trabajadores de manera continua para que realicen sus actividades de manera eficiente, esto con la finalidad de construir un equipo de calidad y alto rendimiento; con lo cual esto conllevará a aumentar la productividad y la calidad del producto y del servicio e incrementar la rentabilidad entre otros.
- Implementar acciones estratégicas que conlleven a una mejor calidad de sus productos y un buen servicio al cliente, dando como resultado un incremento de ganancias; para que de esta manera logren una mejor calidad de vida el empresario y sus trabajadores.

Referencias Bibliográficas

- Alcaraz, R. (2017). El emprendedor de éxito. In Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA (Vol. 5).
<https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2099>
- Andrade, R. y Chonillo, J. (2018). UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL TEMA : PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN LA PANADERÍA " SAN. AGUSTÍN"
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26871/1/Tutor-HENRIQUEZ%20BASURTO-EGRESADO1.ANDRADE%20SOLORZANO%26%20E2.-CHONILLO%20TUBAY.pdf>
- Benitez, R. y Punguil, M. (2018). Mejora de procesos en el área de administración y producción de la panificadora Delicake en Guayaquil. Retrieved from
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26179/1/TESIS-BNTZ_PNGL.pdf
- Boada, A. (2007). Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental
<https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/70766>
- Cano, N. (2019). Propuesta de mejora del marketing mix como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas, del sector producción, rubro panaderías, de la urbanización Pando, distrito de San Miguel. Retrieved from: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/14693>
- Castillo, A. (2019). La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las MYPEs del sector producción-rubro pastelería, de la Avenida Gran Chimú, Lima 2018Facultad De Ciencias Contables Y Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad. Retrieved from

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11184>

Castillo, M. (2019). La Gestión de la calidad y su influencia en los beneficios de las

MYPES del sector producción rubro pastelería. Retrieved

from: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11236>

Chávez, J y Acuña, J. (2016). MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL DESARROLLO DE LA PANADERIA “LAS ACACIAS.” (Vol. 53).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19493/1/Tesis%20Final.pdf>

Chávez, T. (2016). Caracterización del Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos Panadería del casco Urbano de la ciudad de Chimbote, año 2015. De Chimbote Facultad De Ciencias Contables.

<http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000041235>

Chiavenato, I. (2017). Administración, Proceso administrativo-Tercera Edición.

https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

Crediriesgo. (2010). Limitaciones internas que enfrentan las MYPEs. Retrieved from

<http://crediriesgo.blogspot.com/2010/03/limitaciones-internas-que-enfrentan-las.html>

Delgado, F. (2012). Elaboración de productos de panadería: panadería y bollería

(UF0291). IC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/54296>

Educa Web. (2020). Perfil profesional de un panadero. Retrieved from

<https://www.educaweb.com/profesion/panadero-19/>

EMVI. (2004). Etapas de la competitividad. Retrieved from

<https://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/6.htm>

Epstein, M. (2009). Sostenibilidad empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/69103>

Ferraro, C., & Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. 2018, 57.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf

Fiset, J y Blais, E. (2007). El libro del pan - Editorial Robinbook- Canada.
https://books.google.com.pe/books/about/El_libro_del_pan_The_Book_of_Bread.html?id=mmyovX6SSagC&redir_esc=y

García, J. (2006). Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales. Contabilidad y Negocios: Revista Del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 1(2), 30–35.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1934/1866>

Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. Revista Dimensión Empresarial, 11(1), 45–60.
https://www.researchgate.net/publication/276238487_Innovacion_empresarial_difusion_definiciones_y_tipologia_Una_revision_de_literatura/citation/download

Giraldo A, Ochoa L., y Salas, A. (2017). PLAN ESTRATEGICO DE MARKETIN PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY (Vol. 4).

Guerrero, C y Galindo, F. (2015). Administración 2. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/39475>

Gularte, H. (2011). Áreas gastronómicas: la gastronomía del siglo xxi: una visión técnica del nuevo escenario comercial. Editorial Nobuko.

<https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/77778>

Kano, M. (2017). Gestión de calidad bajo el enfoque de la atención al cliente y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector industria - rubro panaderías, en el Distrito de Nuevo Chimbote-2016-Facultad De Ciencias Contables Financieras Y Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad.

<http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000043956>

LEY N° 30056.pdf. (n.d.).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

Luna, J. (2009). La competitividad: ¿es una obsesión o una necesidad? 16, 137–146.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5214/4299>

Macedo, L. (2018). Gestión de calidad y formalización de las mype del sector producción, rubro panaderías del distrito de Pueblo Libre, Lima 2018.

Universidad Católica Los Angeles de CHimbote. Retrieved from <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11730>

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1–216. Retrieved from

<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>

Ocón, P. (2019). Gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización

- Infantas, del Distrito de San Martín de Porres, año 2016. Facultad De Ciencias Contables Y Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad. Retrieved from: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/14286>
- Ortiz, S. & Pedroza Á. (2006). Qué es la gestión de la innovación y la tecnología? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64–82.
<https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev1/327>
- Oster, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press, 495.
Retrieved from http://clust-er.tripod.com/LIBRO_OSTER.pdf
- Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Administración, Ingeniería, Gestión y Mucho Más*, (1985), 6. Retrieved from <http://www.webyempresas.com>
- Puelles, Y. (2019). Facultad De Ciencias Contables, Financieras Y Administrativas Escuela. In *Repositorio.Uladech.Edu.Pe*.
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/15397>
- Rivera, H. & Malaver, M. (2011). La organización : los stakeholders y la responsabilidad social. *Centro de Estudios Empresariales Para La Perdurabilidad (CEEP)*, 97(97), 5–34. Retrieved from http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
- Romo, D. & Abdel, G. (2004). Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad. *Itam*, 1–32. Retrieved from http://cec.itam.mx/docs/Concepto_Competitividad.pdf
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2004). INVESTIGACIÓN.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&respon>

se-content-

disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1603758067&Signature=I-Q~Bg7g4~2issdPfnQV-

0nZR8LloCIXj4QQPJtA7LmySXYXHMF6zwfRuQDTJI9RI8AZbO3HxDBks
KijCOzp7YlbKoyLzZt3zdE9JS9WotIZ1UQiZyzC0Wuc9QilZqjY9IubSC0SM
Cwoij~Fp~BY4ROlOslOyTouxijp9Lgt2B~ZRclg6E~8yk~qcFz~t0lAK1QRMq
ODymRjufD9cDc~G8LZnqfVLMRB2QRes07y8Xx8SW2RTZLsGN3x5MUK
TYo-DcAZMebU6lgDy7QdZmWf~sft9W59scyW2QV0pbT8V3fQz13-
kSWi0QVjE1Km4yg0WgOVPL1HuXM~3jJgRGO8nA_&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sánchez, B. (2014). Las Mypes En Perú. Su Importancia Y Propuesta Tributaria.

Quipukamayoc, 13(25), 127. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433>

Sanchez, M. (2019). Estrategias para incrementar el volumen de ventas en panaderías y pastelería “Divino Niño” del Cantón Santa Lucía.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42588/1/TESIS%20S%c3%a1nchez%20Ortega%20Marjorie.pdf>

Scade, J. (2012). Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial.

Uandina.Edu.Pe, 1–74. Retrieved from <http://www.eoi.es/wiki>.

Solsol, J. (2017). Caracterización de la gestión de calidad y la formalización de las MYPES del sector comercio - rubro panaderías en la provincia de Leoncio Prado, año 2017. Facultad De Ciencias Contables Y Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad. Retrieved from

<http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000045302>

Universitario, C. (2019). INVESTIGACIÓN. 1–7

www.uladech.edu.pe

Uribe M y Reinoso, J. (2013). Emprendimiento y empresarismo. Ediciones de la U.

<https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/70216>

Vallejo, V. (2015). Caracterización del financiamiento y formalización en las MYPE comerciales rubro panaderías en el Distrito de Castilla, año, 2015.

De Chimbote Facultad De Ciencias Contables ,. 0–2

<http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000039367>

Vasquez, J. (2015). El emprendimiento empresarial: La importancia de ser emprendedor, 2da edición. Retrieved from

https://books.google.com.pe/books?id=FmD3MAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

ANEXO 01: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Encuesta de Tesis

Nombre del proyecto de Tesis: Propuesta de mejora de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las micro y pequeñas empresas del sector producción rubro panaderías, del distrito de Santiago de Surco, 2019

La encuesta es anónima. Toda información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se agradece anticipadamente su apoyo.

Instrucciones: Marque solo la opción que usted crea conveniente para cada interrogante.

Encuestadora: Mayra Alejandra Castro Veliz

Fecha.....

Características de los representantes de las MYPES

1	Edad del empresario	20-30	31-40	Más de 40 años	
2	Estado civil	Soltero	Casado	Conviviente	
3	Genero	Femenino		Masculino	
4	Grado de instrucción	Primaria	Secundaria	Técnica	superior

Características de las MYPES

5	Tiempo en el mercado	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a más
6	Número de trabajadores	1 a 5 años		6 a 10 años
7	Formalización de la empresa	Si		No
8	Tipo de constitución empresarial	Persona Natural		Persona Jurídica

Escala valorativa de Likert				
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Alternativa				
V1: Competitividad						
D1: Liderazgo en costos						
9	La empresa adquiere materia prima a bajo costo.	1	2	3	4	5
10	Los trabajadores de la empresa tienen mejor producción en horas de trabajo.	1	2	3	4	5
11	La empresa hace uso de maquinarias modernas para su producción.	1	2	3	4	5

D2: Diferenciación						
12	La empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado.	1	2	3	4	5
13	La empresa utiliza materia prima selecta para su producción, dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
14	La empresa ofrece productos diferenciados dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
D3: Enfoque						
15	La empresa produce productos dirigidos a potenciales compradores.	1	2	3	4	5
16	La producción de la empresa llega a una determinada área geográfica dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
17	La empresa elabora productos exclusivos dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
V2: Sostenibilidad de los emprendimientos						
D1: Dimensión económica						
18	La empresa realiza gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado.	1	2	3	4	5
19	La empresa hace uso de ventajas competitivas para un mayor alcance económico.	1	2	3	4	5
20	Cree usted, que la empresa emplea la gestión de sus recursos adecuadamente, para ser más competitivos.	1	2	3	4	5
D2: Dimensión social						
21	La empresa emplea responsabilidad social empresarial dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
22	La empresa aporta en la mejora de la vida de la sociedad dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
23	La empresa contribuye a una mejor calidad de vida de sus trabajadores.	1	2	3	4	5
D3: Dimensión ambiental						
24	La empresa, tiene compromiso con el medio ambiente dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
25	La empresa tiene proyectos ambientales que se aplican dentro de la Urbanización los Viñedos, Distrito de Santiago de Surco.	1	2	3	4	5
26	Cree usted que la empresa adoptando prácticas responsables, tendrá nuevas oportunidades de negocio.	1	2	3	4	5

ANEXO 02: Directorio de MYPEs en estudio

DIRECTORIO DE PANADERÍAS DE LA URBANIZACIÓN LOS VIÑEDOS – DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO	
NOMBRE	DIRECCIÓN
Panadería “ Don Pan”	Urbanización los Viñedos, Mz G1 lote 39
Panadería “Dilan”	Urbanización los Viñedos, N° 719
Panadería M&M	Urbanización los Viñedos, Mz. I-Lt. 8
Panadería Mana de vida Panadería y Pastelería “Patty’s”	Urbanización los Viñedos, Mz A, Lt.12, Urbanización los Viñedos, Mz A Lt. 18
Panadería y pastelería “Cielo”	Urbanización los Viñedos, Mz. I- Lt. 20
Panadería y pastelería “Gunger”	Urbanización los Viñedos, Mz. E- Lt. 39
Panadería y pastelería “Juancho”	Urbanización los Viñedos, N° 123
Panadería y Pastelería “Anny”	Urbanización los Viñedos, Mz. I-Lt. 14
Panadería y Pastelería “Yosmar”	Urbanización los Viñedos, Mz.B- Lt. 17

ANEXO 03: Propuesta de mejora

PROPUESTA DE MEJORA

1. Introducción

Hoy en día la competitividad es un factor de mucha importancia dentro de las empresas; las mismas que serán sostenibles en el tiempo sí implementan una buena estrategia competitiva. Es así que al plantear las propuestas de mejora para las empresas dedicadas al rubro de panadería de la Urbanización los Viñedos del Distrito de Santiago de Surco, se propusieron de acuerdo a las dimensiones propias de esta investigación, las cuales se elaboraron mediante: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas dimensiones ayudaron a obtener indicadores que permitieron mediar a las empresas panaderas de la Urbanización los Viñedos.

Estos indicadores dieron resultados, de que muy pocas veces obtienen materia prima a bajo costo, algunas veces hacen uso de maquinaria moderna, nunca elaboran productos diferenciados, entre otras.

Al tener estos diagnóstico dentro de estas panaderías, las propuestas que se plantean ayudaran a hacer cambios y mejoras en este sector, como es en el caso de materias primas, es importante que adquieran materia prima a bajo costo, lo cual lo pueden lograr mediante la búsqueda de proveedores que oferten materia prima de calidad y a precios bajos, además estas empresas pueden optar por solicitar créditos financieros para obtener maquinarias nuevas; de igual formas las empresas de panaderías tienen que estudiar bien su mercado para poder conocer que tan acogida tendrán sus productos, elaborados con características diferentes y peculiares en determinado sector.

2. Objetivos

Elaborar propuestas de mejoras de la competitividad como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro panaderías, de la urbanización los viñedos, del distrito de Santiago de Surco, 2019, a fin de determinar mejoras en las empresas panaderas para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

3. Justificación

Siendo las empresas panaderas una necesidad colectiva, porque abastecen de sus productos a los habitantes de la Urbanización los Viñedos, del Distrito de Santiago de Surco; y siendo necesario fijar propuestas de mejoras, estas se justifican al aplicar variables de competitividad, las cuales les permitirá dar como resultado mejores ingresos, mejor posición en el mercado y clientes fidelizados.

4. Análisis FODA de las panaderías de la Urbanización los Viñedos del distrito de Santiago de Surco.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Tiempo en el mercado.	Nuevos proveedores de materia prima en el mercado.	No cuentan con maquinaria moderna y tecnología de punta.	Franquicias con grandes recursos económicos.
Clientes fidelizados.	Clientes nuevos.	Poco personal debido a pandemia.	Fracasos causados por falta de experiencia.
Buen servicio.	Acceso a financiamiento.	Personal con poca experiencia para la elaboración de variedades de productos.	Escases de materia prima en el mercado.
Ubicación estratégica.	Incremento de ganancias.	No promocionan, ni publicitan sus productos (Falta de marketing).	Alta competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

5. Diagnóstico

De los resultados obtenidos de la investigación, se encontraron los siguientes diagnósticos:

- ✚ El 20% de las MYPEs panaderas, muy pocas veces adquieren materia prima a bajo costo.
- ✚ El 10% de los representantes de estas empresas indicaron que, algunas veces los trabajadores de sus empresas tienen una mejor producción en sus horas de trabajo.
- ✚ Un 40% de los representantes manifestaron que, algunas veces hacen uso de maquinarias modernas para la elaboración de sus productos.
- ✚ Un 40% de los representantes de estas empresas manifestaron que algunas veces la empresa tiene dentro de sus actividades un nicho de mercado.
- ✚ Un 20% de los representantes de las empresas panaderas manifestaron que, nunca sus empresas utilizan materia prima selecta para su producción.
- ✚ Un 10% de las empresas, nunca ofrecen productos diferenciados (diferentes) a los que ofrecen otras empresas del mismo rubro.
- ✚ Un 40% de las empresas panaderas indicaron que algunas veces, sus productos van dirigidos a potenciales compradores.
- ✚ El 10% de las empresas, señalaron que muy pocas veces su producción llega a una determinada área geográfica.
- ✚ El 10% de empresas panaderas nunca elaboran productos exclusivos para los clientes de la Urbanización los Viñedos.

6. Propuesta de mejora

Las propuestas de mejora han sido elaboradas en base a las dimensiones propias de esta investigación que llevó a la elaboración de un cuestionario de preguntas; mediante el cual se recolectaron datos, llegando a obtener resultados que sirvieron para hacer análisis de estos resultados y por ende proponer propuestas de mejora en las empresas panaderas involucradas.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS MYPES DEL SECTOR PRODUCCIÓN- RUBRO PANADERÍAS

DIMENSIONES	PROBLEMAS ENCONTRADOS	CAUSAS	PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLE
LIDERAZGO EN COSTOS	No adquieren materia prima a bajo costo.	No saben negociar con los proveedores.	Conocer bien a los proveedores y negociar los tiempos de entrega, las condiciones de pago y la calidad de la mercadería.	Administrador y/o propietario
	Poca producción en horas de trabajo por parte de los trabajadores.	Trabajadores con poca experiencia en el rubro.	Contratar personal calificado para realizar las actividades propias del rubro.	Administrador y/o propietario
	No hacen uso de maquinarias modernas para la producción.	No cuentan con capital para invertir en maquinarias.	Acceder a créditos financieros para la adquisición de máquinas nuevas.	Administrador y/o propietario
DIFERENCIACIÓN	No es frecuente que la empresa tenga un nicho de mercado.	Falta de variedad de productos.	Elaborar productos con características diferentes para satisfacer a este nicho de mercado.	Administrador y/o propietario
	No utilizan materia prima selecta para su producción.	No invierten en materia prima selecta, debido al elevado costo.	Ampliar la producción para obtener más capital y poder comprar materia prima selecta.	Administrador y/o propietario
	Nunca ofrecen productos diferenciados	No es relevante para estas panaderías producir productos que tenga características diferentes.	Realizar un estudio de mercado para determinar, que los productos diferenciados tengan acogida por los consumidores.	Administrador y/o propietario
ENFOQUE	La empresa no ofrece productos para potenciales compradores	Existe desinterés porque ya tienen clientes cautivos.	Producir variedad de productos que logren atraer nuevos compradores.	Administrador y/o propietario
	La producción de la empresa, no llega a determinada área geográfica.	Carencia de publicidad por parte de las panaderías.	Implementar campañas de publicidad de estos productos para captar la atención e interés de posibles compradores.	Administrador y/o propietario
	La empresa no elabora productos exclusivos en la Urbanización los Viñedos.	Desconocimiento de técnicas en la elaboración de productos exclusivos.	Capacitar al personal para la elaboración de productos nuevos, novedosos y exclusivos.	Administrador y/o propietario

Fuente: Elaboración propia.

LISTA DE COTEJO PARA EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA DE LAS PANADERÍAS DE LA URB. LOS VIÑEDOS DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO			
N°	PROPUESTAS A EVALUAR	SI	NO
1	Identifica a sus proveedores.		
2	Negocia los tiempos de entrega de su materia prima con sus proveedores.		
3	Acuerda los tiempos de pago con sus proveedores.		
4	Verifica la calidad de sus productos al momento de la entrega.		
5	Contrata personal capacitado para realizar actividades propias de la empresa.		
6	Accede a créditos para la adquisición de maquinaria nueva.		
7	Elabora productos con características diferentes que satisfaga a un determinado nicho de mercado.		
8	Amplía su producción para incrementar sus ganancias y así poder adquirir materia prima selecta.		
9	Realiza un estudio de mercado para determinar sí sus productos con características diferenciadas tendrán acogida.		
10	Busca crear variedad de productos para que logren atraer a más clientes.		
11	Implementa campañas de marketing de sus productos para captar a potenciales compradores.		
12	Capacita a su personal para que elaboren productos nuevos, novedosos y exclusivos.		

Instrumento de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.