



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO - RUBRO
BODEGAS, DE LA AVENIDA RUISEÑORES CUADRA 5 A
LA 9, DEL DISTRITO DE SANTA ANITA, PROVINCIA DE
LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA, PERÍODO 2015.

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

AUTORA:

DIANA GARCIA GARCIA

ASESOR:

Lic. Adm: ROBERTO CUIPAL VELAYSOSA

LIMA – PERÚ

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO - RUBRO
BODEGAS, DE LA AVENIDA RUISEÑORES CUADRA 5 A
LA 9, DEL DISTRITO DE SANTA ANITA, PROVINCIA DE
LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA, PERÍODO 2015.

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

AUTORA:

DIANA GARCIA GARCIA

ASESOR:

Lic. Adm: ROBERTO CUIPAL VELAYSOSA

LIMA – PERÚ

2016

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Mgtr. José Orestes, Vite Ibarra

Presidente

Dra. Carmen Rosa, Zenozain de Murillo

Secretaria

Lic. Víctor Hugo, Espinoza Otoyá

Miembro

Lic. Roberto Cuipal Velaysosa

Asesor

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí,
por la salud y la perseverancia para continuar.

Al Lic. Roberto Cuipal Velaysosa por sus enseñanzas, sus consejos, sus experiencias transmitidas en clases que permitieron llegar hasta aquí. Gracias.

DEDICATORIA

A mis padres Arturo y Maria, por su apoyo constante siempre, por su perseverancia, sus consejos, sus valores y sacrificio para desarrollarme personal y profesionalmente.

A ti, mi mejor amigo, Dios quiera mi compañero de vida, por el apoyo que me diste cada vez que quise rendirme, gracias por la fuerza de voluntad y por tu apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: determinar las características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector Comercio rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015, se ha desarrollado utilizando la investigación del tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal, para llevar a cabo se escogió una muestra poblacional de 09 microempresas, representando el 100% de la población, a las cuales se les aplicó un cuestionario de 16 preguntas, utilizando la técnica de las encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: **Respecto a los microempresarios:** el 55.6% tiene entre 31 y 50 años de edad, son mujeres y cuentan con estudios técnicos superiores, además el 66.67% cuentan con mas de 6 a 10 años como empresarios en el mercado. **Respecto a las micro y pequeñas empresas:** el 55.56% constituyó su empresa la para poder denominarse su propio jefe, el 100% de las empresas son formales, el 66.67% de las MYPE tienen mas de 05 años en el rubro y fueron capitalizadas por entidades financieras. **Respecto a la competitividad:** el 77.78% considera que implementar tecnología en la empresa mejoraría, el 100% ofrecen nuevos productos, implementan servicios para innovar, el 66.67% de los bodegueros del distrito de Santa Anita considera que su infraestructura es apropiada para su negocio, el 100% invierten en su negocio para generar rentabilidad, el 55.56% de los bodegueros del distrito de Santa Anita compiten y se mantienen vigentes a traves de los precios bajos, el 77.78% brinda mejor atención para fidelizar a sus clientes.

Palabras Claves: Competitividad, MYPE

ABSTRACT

The present research work had as general objective: to determine the characteristics of the competitiveness in the micro and small companies of the sector Commerce bodegas, of avenue nightingales square 5 to 9, of the district of Santa Anita, province of lima, department of Lima, Peru, has been developed using quantitative research, descriptive level, non - experimental - transverse design, to carry out a population sample of 09 micro - enterprises, representing 100% of the population. I applied a questionnaire of 16 questions, using the survey technique, obtaining the following results: With regard to microentrepreneurs: That 55.6% are between 31 and 50 years of age, are women and have technical experts and 66.67% Have more than 6 to 10 years as entrepreneurs in the market. Regarding micro and small companies: 55.56% formed their company to be called their own boss, 100% of the companies are formal, 66.67% of the mypes have more than 05 years in the item and were capitalized by entities With respect to competitiveness: 77.78% consider that iplementar technology in the company would improve, 100% offer new products, implementanservicios to innovate, 66.67% of the wineries in Santa Anita district consider that their infrastructure is appropriate for their business, 100% invest in their business to generate profitability, 55.56% of the wineries in the district of Santa Anita compete and are menatiene in force through low prices, 77.78% provides better attention to customer loyalty.

Keywords: Competitiveness, MSE

CONTENIDO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE	i
JURADO EVALUADOR DE TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN.....	11
II. REVISIÓN DE LA LITERARIA	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.1. A Nivel Internacional	14
5.1. A Nivel Nacional	41
5.1. A Nivel Local	45
2.2 Bases teóricas	46
III. METODOLOGÍA.....	76
3.1 Tipo de Investigación	76
3.2 Población y Muestra	76
3.3 Definición y Operacionalización de variables.....	76
3.4 Técnicas e Instrumentos	80
3.5 Plan de Análisis	80
3.6. Matriz de Consistencia	82
3.7 Principios Éticos	83
IV.RESULTADOS.....	85
4.1Resultados.....	85
4.2 Análisis de Resultados.....	88
V. CONCLUSIONES	93
Referencias Bibliográficas	94
ANEXO.....	96

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1. Característica de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas del sector Comercio rubro Bodega, de la avenida Ruiseñores, cuadra 05 a la 09, del distrito de Santa Anita, período 2015,.....85

Tabla N° 2. Características de las micro y pequeñas empresas del sector Comercio rubro Bodega, de la avenida Ruiseñores, cuadra 05 a la 09, del distrito de Santa Anita, período 2015,.....86

Tabla N° 3. Caracterización de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector Comercio rubro Bodega, de la avenida Ruiseñores, cuadra 05 a la 09, del distrito de Santa Anita, período 2015,.....87

ÍNDICE DE FIGURAS

Acerca del gerente y/o Representante legales:

Figura N° 1 (Tabla N° 1). Edad del representante legal.....104

Figura N° 2 (Tabla N° 1). Sexo del representante legal.....104

Figura N° 3 (Tabla N° 1). Grado de instrucción del representante legal.....105

Figura N° 4 (Tabla N° 1). Estado civil del representante legal105

Figura N° 5 (Tabla N° 1). Tiempo de Permanencia en el Mercado del Representa....106

Acerca de las MYPES:

Figura N° 6 (Tabla N° 2). Tiempo en Años en el sector y rubro de la empresa.....106

Figura N° 7 (Tabla N° 2). La empresa es formal.....107

Figura N° 8 (Tabla N° 2). Número de trabajadores de la empresa.....107

Figura N° 9 (Tabla N° 2). Motivo de constitución de la empresa.....108

Figura N° 10 (Tabla N° 2). Cómo se ha venido financiando la actividad productiva de la empresa.....108

Acerca de la competitividad:

Figura N° 11 (Tabla N° 3). Implementar tecnología mejoraría las ventas.....109

Figura N° 12 (Tabla N° 3). Ofrecer nuevos productos, implementar servicios, contribuiría con la innovación de la empresa?109

Figura N° 13 (Tabla N° 3). Cree que la empresa ha mejorado en su infraestructura... 110

Figura N° 14 (Tabla N° 3). Cree que su empresa obtiene rentabilidad.....110

Figura N° 15 (Tabla N° 3). Que estrategia utiliza para conetir y mantenerse vigente..111

Figura N° 16 (Tabla N° 3). Que tipo de valor agregado utiliza para fidelizar a sus clientes.....111

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el Perú, las MYPE aportan, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno, son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las MYPE generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas.

En ese sentido, podemos decir que el entorno de mercado competitivo que caracteriza a la economía globalizada del siglo XXI, resulta de esencial importancia optimizar la competitividad de las Mycro y Pequeñas Empresas, con la finalidad de garantizar la estabilidad y el éxito de las mismas, por lo que se debe considerar indispensable conocer los factores que intervienen para contribuir con el crecimiento y desarrollo del sector.

Sin embargo, en estos últimos años en el sector comercial ha habido muchos cambios, los cuales generaron que el entorno comercial sea cambiante y que las bodegas pasen de ser solo establecimientos que ofrecían determinados productos, a ofrecer servicios agregados para poder competir entre ellas.

Es por ello que esta investigación tiene como objetivo general determinar las características de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

La finalidad es proveer herramientas útiles a las autoridades, así como a los estudiantes proveer información de la situación actual de este modelo de negocios que permitan tomar decisiones y/o iniciar estudios a futuro, para lo cual se utilizarán instrumentos como las encuestas que nos

permitirán recabar los datos requeridos dentro de este tema de investigación para dar respuesta a las incógnitas planteadas dentro de este trabajo de investigación.

Actualmente Santa Anita, es uno de los distritos de Lima, con mayor crecimiento económico en los últimos años, siendo el sector comercio, la actividad que más predomina, representando el 52.45% del total de las actividades debido a la gran abundancia de mercados y paraditas así como el Mercado Productores.

Es por ello, que se hace la siguiente investigación, los cuales nos permite determinar el siguiente enunciado del problema.

¿Cuáles son las principales Características de la Competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015?

Para solucionar este problema, se ha planteado el siguiente objetivo general:

Determinar las principales características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015. Para conseguir el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales características del representante legal de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

- Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015

- Determinar las principales características de la competitividad de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico, nos permitió además conocer las características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, permitió al mismo tiempo determinar si las micro y pequeñas empresas del rubro comercial implementaron planes de competitividad o hicieron uso de algunos modelos de competitividad, y si estas son realizadas por entidades públicas, privadas o por los directivos de la empresa.

Desde el punto de vista práctico, esto generó reflexión y discusión sobre el conocimiento existente, además permitió conocer las características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del rubro en estudio, abriendo nuevos caminos para las micro y pequeñas empresas, sirviendo como referencia para la toma de decisiones de organizaciones gubernamentales que puedan mejorar las condiciones en las que se desenvuelven estas unidades económicas. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación sirvió de base para otros estudios, encontrándose instrumentos de metodología, como las estadísticas por ejemplo, que permitirán futuros estudios de investigación en las micro y pequeñas empresas.

Y por último esta investigación, se realizó con la finalidad de brindar información verídica para la sociedad civil y estudiantes acerca de las características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro bodegas, de la cuadra 5 a 9 de la avenida Ruiseñores distrito de Santa Anita – provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

II. REVISIÓN DE LA LITERARIA

2.1. Antecedentes

Se han efectuado consultas en diversas bibliotecas especializadas en administración y se logró encontrar los siguientes estudios similares o que han tratado el tema de manera genérica, sin embargo en el caso de la ciudad de Lima, provincia de Lima, distrito de Santa Anita no se logró encontrar un estudio relacionado al rubro en estudio.

Y por último esta investigación, se realizó con la finalidad de brindar información verídica para la sociedad civil y estudiantes acerca de las características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro bodega,

2.1. A Nivel Internacional

Caresani, D. (2010) en su investigación, “Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial”. El caso de las PYMES industriales argentinas.- Valencia 2010.

Obtiene las siguientes conclusiones:

Principales resultados respecto a los determinantes de las conductas de innovación de PYMES Industriales Argentinas

Como se observó, el modelo logístico multinomial planteado permitió modelizar una serie de factores que impactaran en diferentes sentidos y magnitudes sobre las chances probabilísticas que posea una empresa para innovar bajo determinadas conductas. Tal como puede observarse de la salida del modelo en el Anexo III, el pronóstico global es lo suficientemente alto como para indicar que el modelo ajusta suficientemente a los datos observados (70,3%), destacándose la previsión casi perfecta que existe respecto a las empresas que no innovan (96%), lo cual permite

aproximarnos en primer lugar, con una exactitud considerable, a las características distintivas que presentan las empresas innovadoras y no innovadoras. Naturalmente, al exigirle al modelo tres categorías de conductas innovativas provoca que la eficacia en términos de pronósticos para cada una de las categorías sea menor, sin embargo el objetivo no es exigirle al modelo que pronostique hacia el interior de este grupo de empresas sino que nos indique los impactos que los diferentes determinantes planteados producen sobre cada una de las conductas innovativas consideradas.

En el Capítulo 6, se ha relevado cada una de las variables independientes que explican la existencia de conductas innovativas en las PYMES, restando en esta sección soslayar algunas conclusiones respecto a cada uno de los grupos de determinantes y cómo en definitiva su utilidad para comprobar las hipótesis de investigación.

Desempeño Competitivo de las firmas

La premisa fundamental que guió este trabajo consistió en considerar la innovación en PYMES como un proceso dinámico, en el que no sólo importan las competencias ya adquiridas por la firma, sino también su desarrollo constante. Si bien se debe reconocer el espacio temporal tan particular que vincula a este estudio (período 2 006 - 2 008); dado el impacto macroeconómico que en general se presentó favorable para todas las actividades productivas del sector industrial, resulta relevante distinguir preliminarmente ciertos patrones por los cuales algunas firmas independiente de la posición, sector y desarrollo organizacional alcanzado, lograron un desempeño competitivo superior.

Tal como se observó en el capítulo 5 y 6 de estadística descriptiva, las empresas que llevaron a cabo actividades de innovación presentaron una performance de negocios superior. Y en efecto, ingresando al interior de las empresas que declararon innovar encontrábamos ciertos indicios de

un mejor desempeño para las empresas que habían llevado a cabo conductas balanceadas de innovación.

Ya en los resultados que se vierten del modelo, se puede destacar en primer lugar la orientación hacia el mercado interno de las empresas que innovan con conductas sesgadas A y el sesgo exportador moderado de las empresas con conductas Sesgadas B y la fuerte orientación hacia el mercado externo de las empresas que innovaron con conductas Balanceadas.

Siguiendo a Lall (1 992) este comportamiento es plausible entre las PYMES, toda vez que los regímenes productivos orientados hacia el mercado interno fomentan el aprendizaje en la utilización de los recursos y el aprovechamiento de la capacidad instalada mientras que los regímenes productivos orientados hacia el mercado externo, promueven esfuerzos en reducir los costos de producción, mejoras de la calidad, nuevos diseños de productos, canales de comercialización y a menudo logran reducir la dependencia de la tecnología incorporada.

Siguiendo a Milesi y Aggio (2 008), el enfrentarse a mercado externos supone esfuerzos adicionales para las PYMES consistentes con las actividades de innovación que en este trabajo se agrupan por las conductas Sesgadas B (I+D interna y externa; Ingeniería y desarrollo industrial; Formación; Introducción nuevos métodos de comercialización). Lo interesantes de destacar es que las empresas con conductas balanceadas presentan la mejor performance en materia de desarrollo exportador. Lo cual supone cierto aprendizaje en torno a la elección entre el desarrollo de tecnología propia o la contratación externa de tecnología.

Asimismo, las disímiles orientaciones de las conductas innovativas en uno u otro grupo de empresas supone la participación en mercado con diferentes grados de desarrollo. La competencia constituye la base de los incentivos que afectan el desarrollo de capacidades. La

competencia en el mercado interno es influenciada por el tamaño del sector industrial, su nivel de desarrollo y la diversificación, y las políticas gubernamentales que favorecen la entrada de empresas, la salida, la expansión, los precios, las inversiones, etc. La competencia internacional puede ser aún más estimulante y tecnológicamente saludable para el desarrollo de la competencia interna (Lall, 1992).

El desarrollo de tecnología propia puede ofrecer algunas ventajas frente a su adquisición externa. Quizás la más importante está en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa cuando esta ventaja está basada en sus recursos de conocimientos propios:

Específicamente en lo que respecta a las observaciones en el sector manufacturero argentino, esta premisa se presenta en consecuencia con más fuerza en las empresas con conductas Balanceadas donde la combinación de esfuerzos de innovación pareciera ofrecer una ventaja adicional a las empresas que implementan conductas Sesgadas B respecto a la potencialidad de desarrollar mercado externos. Siguiendo a Von Hippel (1995), la mayor cercanía a mercados externos por parte de las empresas, les brinda a estas últimas, información clave sobre la necesidad de la demanda pero la obliga a esfuerzos adicionales en materia de prácticas innovativas que no se producirían si permanecieran enfocadas en el mercado interno.

Respecto a la orientación al mercado interno, es importante destacar la relevancia negativa que tiene para las empresas que llevan a cabo conductas de innovación Sesgadas B y Balanceadas, el desarrollo del mercado interno. En efecto si la estrategia de la empresa consiste en su el posicionamiento en el mercado interno, la adquisición de maquinaria y equipo informático y otros conocimientos externos (conductas innovativas Sesgadas A); actúa como un factor que eleva las chances de lograr este desarrollo frente a las que no innovan, principalmente a través de

la modernización tecnológica y los beneficios que de allí se desprenden respecto a la posibilidad de obtener beneficios de mercado interno.

Claramente ello supone la existencia de una ventaja competitiva estática de las empresas que primero introducen innovaciones frente a sus competidores en el mercado local que no lo hicieron. A la vez, la focalización estratégica en el mercado interno, supone menores chances en performance en el mercado interno para las empresas que llevan a cabo conductas innovativas Sesgadas B. Ello revaloriza la importancia que tiene la adquisición de tecnología externa dentro del sector industrial, caracterizado para el período 2006 - 2008 por fuertes restricciones en término de capacidad instalada y obsolescencia de la tecnología y a la vez indica que las actividades de innovación Sesgadas B (I+D interna y externa; ingeniería y desarrollo industrial; formación; introducción nuevos métodos de comercialización) no logran por sí solas un impacto diferenciador en el desarrollo del mercado interno para la empresa. El efecto en el mercado interno que produce innovar con conductas Balanceadas es positivo pero influenciado por la adquisición de conocimiento externo dentro de las actividades y naturalmente en menor medida al impacto que provoca llevar a cabo conductas innovativas Sesgadas A.

Respecto a la variable proxy de productividad (EVOL_PROD), se observa claramente la posición de las PYMES industriales respecto a la coyuntura económica que propusieron los últimos dos años, y el acervo de capital vigente en ellas. Así la disminución de la productividad del empleo actúa como un factor moderador clave en la resolución de actividades de innovación Sesgadas A. Si bien ello es evidente, toda vez que las restricciones productivas se intentan resolver con la adquisición de tecnología externa, nos proporciona una mirada de la naturaleza analizadora de este grupo de empresas siguiendo el criterio de Miles y Snow (1978). En tanto en el otro extremo, la mejora de la productividad del empleo se asocia con mayor intensidad en empresas

que llevan a cabo conductas Sesgadas B, actuando más como empresas defensivas si se sigue la misma metodología de estos autores. Ello indica, en consecuencia que:

Las actividades de innovación concentradas en I+D interna y externa; ingeniería y desarrollo industrial; formación e introducción nuevos métodos de comercialización, impactarían en la mejora de eficiencia y utilización de la capacidad de producción, evidenciándose en empresas que han realizado actividades de innovación sesgadas B más chances de obtener mejores performance en ventas con menor crecimiento de dotación de empleo.

Para finalizar con este apartado y respecto al desempeño que han tenido las inversiones productivas en las empresas en los últimos años, se destaca la importante correlación existente entre el nivel de inversiones alcanzado y la realización de actividades de innovación con conductas Balanceadas y Sesgadas A. Ello comprueba la complementariedad de las inversiones, tal como sugieren Porter y Siggelkow (2001) o bien Tang (2006), en cuanto los procesos de inversión en PYMES son favorables a la adquisición de un set de activos que permiten el marco para el desarrollo más favorable a conductas balanceadas de innovación. Asimismo, aquellas que llevan a cabo a conductas de innovación balanceadas se encuentran más proclives a realizar inversiones que las empresas Sesgadas A.

El siguiente gráfico resume los hallazgos en materia de desempeño competitivo relevado para cada uno de los grupos de firmas innovadoras. En suma, se evidencia en conjunto un mejor desempeño competitivo para las empresas que llevaron a cabo actividades de innovación con conductas balanceadas. En resumen este grupo de empresas, poseen más chances de desarrollar mercados externos, realizar inversiones, y presentan un índice de productividad superior a las empresas con conductas sesgadas. Sí resulta relevante destacar, el fuerte impacto que presenta el

llevar a cabo conductas Sesgadas A de innovación para el desarrollo del mercado interno y conductas Sesgadas B para la mejora de la productividad del empleo.

Ello plantea las ganancias en término de competitividad que se pueden obtener desplegando una y otra conducta, ya no como acción delibera sino en un sentido estratégico:

Aquellas empresas que desean estratégicamente incrementar su posicionamiento en el mercado interno, deberían incorporar conocimiento externo a la firma que las diferencie de sus pares competidores, pero ello sin embargo no implica mejoras en término de productividad ya que se caracterizan principalmente por presentarse con niveles de productividad bajos, siendo este último concepto quizás el factor de motivación que las lleva a decidir estratégicamente por la adquisición de conocimiento externo. Las ventajas competitivas que poseen estas empresas son estáticas, temporales, circunstanciales presentes hasta que los competidores puedan llevar a cabo la misma adquisición de conocimiento. En consecuencia sólo se presentarán ventajas competitivas entre las firmas hacia el interior de los sectores productivos, y estas perdurarán el tiempo que los competidores de las firmas que primero introducen innovaciones puedan imitarlas y lograr la escala y acceso al financiamiento que permitan llevar a cabo las inversiones que realizaron las firmas pioneras.

Por otra parte, las mejoras de productividad se presentan con más chances en aquellas empresas sesgadas hacia las actividades de innovación que no conciben a la tecnología generada externamente como el móvil de la innovación (Sesgadas B) y en última instancia las conductas Balanceadas de innovación constituyen el vehículo por el cual las PYMES pueden acceder a mercados externos con mejoras de productividad y desarrollo de capacidades mediante la presencia de mayores inversiones.

Las conclusiones hasta aquí vertidas nos llevan a comprobar la segunda hipótesis planteada para este trabajo:

Una equilibrada combinación tre las distintas actividades de innovación incrementa el impacto positivo de las mismas en materia de desempeño competitivo. Una estrategia innovativa debe ser balanceada, esto es, debe combinar esfuerzos exógenos con endógenos (Hipótesis 2)

Contexto y estructura de las firmas

El análisis de los factores moderadores asociados al contexto y estructura de las firmas, y resumidas sus significaciones y aportes en términos del modelo de acuerdo a lo planteado en el apartado 6.3 del presente documento, permite inferir que en los hechos estilizados el aumento de la escala de producción favorece el ámbito para llevar a cabo conductas de innovación Sesgadas A, de modo que se cumple la relación positiva entre tamaño y actividad innovativa que describen numerosos autores y a los cuales se los ha mencionado en el marco teórico del trabajo. El hecho que aquí nos detiene, es la implicancia que el tamaño de la empresa posee para las conductas Sesgadas B y Balanceadas de innovación; en efecto, la escala no influye en el primer grupo empresas, y sólo es determinante en el caso de las medianas empresas para el segundo grupo.

Ello en principio refuerza la naturaleza reactiva de las conductas Sesgadas A, las cuales incorporan tecnologías externas como modo de superar las restricciones que en materia de producción y utilización de escala se le presentan. Sin embargo la escala mediana (léase en realidad las empresas de mayor tamaño de la muestra), comienza a ser el ámbito de operación para las conductas Balanceadas de innovación. Ello supondría la presencia de una secuencia de conductas a medida que la escala de operaciones comienza a ampliarse. Sin embargo el

reconocimiento de la existencia de procesos interactivos de innovación y complementariedades en las actividades no permite en esta instancia realizar una afirmación en este sentido.

La evolución de la empresa, determina una serie de aprendizajes, los cuales se producirán bajo patrones determinados para cada firma. Sin embargo el proceso de aprendizaje contribuye a la conformación de un stock de inteligencia organizacional, entendiéndolo como la capacidad de la organización para relacionarse con un entorno de la forma mejor posible para el despliegue de sus facultades y la realización de sus objetivos. En lo que respecta al grupo de empresas bajo estudio, se constata que las empresas más maduras, presentan más chances de innovar mediante conductas Balanceadas en tanto que las conductas innovativas Sesgadas A son más asiduas a presentarse en empresas de reciente creación (menor a tres años), y las conductas Sesgadas B son reservadas para las empresas temporalmente intermedias.

La organización, afectada por una serie de condicionantes, que se le presentan como obstáculos y/o recursos, evoluciona y cambia, al tiempo que incide en los mismos condicionantes. Es, pues, un proceso abierto al tiempo y al espacio, en el cual el tiempo y el espacio son a la vez variables referenciales y resultado.

Ello confirma ciertas afirmaciones de otros autores (Pavitt y Wald, 1971; Acs y Audretsch, 1991) en lo específico a la importancia que la adquisición de conocimiento presenta en las primeras etapas del ciclo de vida de las empresas. Las oportunidades tecnológicas son más fáciles de detectar en las fases iniciales de desarrollo donde se debe satisfacer una demanda concreta de mercado. En la madurez, cuando la innovación de los productos desempeña un papel muy importante en el posicionamiento inicial de la empresa en el mercado, requiere de esfuerzos complementarios coincidentes con las conductas Balanceadas de innovación.

Un lugar especial asume las actividades y localización de las empresas bajo estudio. En efecto se ha relevado que las industrias con proveedores especializados son los que más chances presentan de innovar con conductas Sesgadas A, seguidas por las industrias dominadas por proveedores y las industrias intensivas en escala, si se las compara con las industrias basadas en la ciencia. En cambio, no puede determinarse que la pertenencia a alguna de las ramas productivas con la taxonomía propuesta, sea un determinante de la adopción de una conducta innovativa Sesgada B. Finalmente se presenta esta taxonomía con rasgos distintivos para el grupo de empresas con conductas Balanceadas y sólo en el caso de industrias con proveedores especializados

Observamos que el sector que incluye a las industrias de proveedores especializados (Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. y otras actividades industriales) y las industrias basadas en la ciencia (Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p. y Sustancias y productos químicos), son los sectores más dinámicos en término de actividades de innovación que llevan a cabo las empresas que pertenecen a estas actividades.

Siguiendo el Gráfico 14, se puede observar: i) la mayor propensión innovadora de las empresas pertenecientes a los sectores proveedores especializados (Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. y otras actividades industriales) e industrias basadas en la ciencia (Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p. y Sustancias y productos químicos); ii) la escasa representación que las empresas pertenecientes a las Industrias Basadas en la ciencia poseen en el total de empresas que innovaron con conductas Sesgadas A, aunque sí su participación es significativa en lo que respecta al grupo de empresas que innovaron con conductas Balanceadas. En el otro extremo, las empresas correspondientes a las Industrias de proveedores especializados, se destacan mayoritariamente en el grupo de empresas que innovan con conductas Sesgadas A, y

un porcentaje similar al grupo de empresas basadas en la ciencia, innovan con conductas Balanceadas.

Se resignifica en consecuencia la importancia que las conductas Sesgadas B y Balanceadas presentan para las empresas basadas en la ciencia (a partir de desarrollar dentro de estas conductas principalmente las actividades de I+D que capta una considerable atención del fenómeno) y la trascendencia que tiene para las empresas que pertenecen a la industria de proveedores especializados el llevar a cabo conductas innovativas Sesgadas A y Balanceadas (movilizados principalmente a partir de la adquisición de conocimientos externos que son complementados con conocimiento internos).

Los aspectos geográficos inciden, destacándose la Región Centro y la Región Patagónica; que albergan las empresas con mayores chances de innovar con conductas Sesgadas A, en tanto que sólo la región.

Patagónica explica la mayor propensión a innovar con conductas Balanceadas por parte de las empresas que se encuentran en ella (La preeminencia de la actividad industrial Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. en la región, elevaría las chances de las empresas localizadas en este distrito de innovar con conductas Balanceadas).

En síntesis los aspectos contextuales y estructurales intervienen en la elección de diferentes conductas de innovación, y se presentan rasgos diferenciales para cada una de ellas.

Recursos y capacidades de las firmas

La adquisición de tecnología incorporada (conductas innovativas Sesgadas A) se presenta con más chances en contextos de mayor abundancia del factor trabajo, lo cual también es coincidente

con la importancia que la merma en la productividad del empleo, posee para la aparición de esta estrategia de innovación, bajo supuestos de mayor abundancia relativa del factor trabajo en relación al capital. A la vez refleja la necesidad de complementariedad de los recursos, ya que el aumento de la escala se presenta con dotaciones creciente de mano de obra y adquisición de tecnología. Las probabilidades disminuyen para el caso de las empresas que innovan con conductas Sesgadas B, y no han resultado significativas para las empresas con conductas Balanceadas de innovación. Ello refleja en definitiva, el considerable sesgo que la escala, la utilización de la capacidad instalada y la productividad del empleo, provocan en la elección de una u otra conducta innovativa. También refiere a un concepto de percepción en el sentido que las nuevas tecnologías que se incorporan en entornos con conductas Sesgadas A, no presenta limitaciones respecto a requerimientos de personal y sus cualificaciones en el proceso de absorción que conlleva el cambio tecnológico.

Asimismo la capacidad financiera resulta un aspecto crucial para innovar con conductas Sesgadas A y más aún con conductas Balanceadas, pero no es un factor relevante para las empresas que innovan con conductas Sesgadas B. En tanto que la capacidad productiva es relevante también para las dos primeras, suponiendo un punto de partida sobre el cual se pueden liderar procesos innovativos. En efecto:

Las chances de innovar con conductas Balanceadas conforme no existen restricciones de infraestructura ni financieras son más elevadas que en el caso de las empresas que innovan con conductas Sesgadas A. Reafirmando la importancia que los aspectos estructurales poseen en las conductas innovativas, puesto que las mayores inversiones, la mayor escala de producción, y la ausencia de condicionantes productivos y financieros elevan las chances que las empresas puedan llevar a cabo conductas Balanceadas de innovación. Por otra parte, los determinantes de

índole productivos como los que se acaban de mencionar, no parecen explicar la realización de actividades de innovación con conductas Sesgadas B.

Un factor distintivo alcanza la inversión en capacitación que realiza la firma, la cual se presenta a menudo más en las empresas que innovan con conductas Sesgadas A que las que no realizan innovaciones, promoviendo la adquisición de tecnologías esfuerzos incipientes en la codificación, asimilación y creación de conocimiento, aunque se reconoce no se ha relevado el destino de esa capacitación. Por otra parte, realizar actividades de capacitación también eleva las chances que las empresas innoven con conductas Sesgadas B (aunque con menos intensidad que las Sesgadas A) y Balanceadas (con mayor intensidad que las Sesgadas A), habida cuenta de una estrecha relación entre capacitación y las actividades de formación previstas en estas conductas innovativas. Si bien el relevamiento impide analizar específicamente los determinantes de esta relación, se presentan mutuamente dependientes y en definitiva se reconoce:

Una relación positiva entre mayor inversión en la formación de recursos humanos conforme las conductas son más balanceadas. Ello contribuye a la construcción de capacidades dinámicas (Teece et al, 1997) desde una lógica de dimensión cambiante y evolutiva del proceso de construcción de capacidades, donde la formación ocupa un lugar relevante dentro de las capacidades organizacionales y la acumulación de nuevas habilidades y conocimientos.

De acuerdo a La Rovere y Hasenclever (2003), mediante la inversión en aprendizaje, la firmas aumentan tanto su base de conocimiento y de cualificación (o competencias esenciales) como su habilidad de asimilar y usar informaciones futuras (conocida como capacidad de absorción). Ello se condice, con la mayor exigencia en término de complementariedad de actividades de innovación que supone las conductas Balanceadas.

Las estructuras formales hacia el interior de la firma también promueven en principio la adquisición de tecnologías incorporadas. En efecto, aquellas empresas con Departamentos de Control de Calidad e Ingeniería más que duplican las chances de realizar innovaciones sesgadas A respecto a las empresas sin departamentos formales.

Aún más acentuado es el fenómeno con la existencia de Departamento de I+D, Ingeniería, Diseño y Control de Calidad como condicionales claves para el desarrollo de conductas innovativas Sesgadas B. En el caso de las empresas con conductas Balanceadas si bien, se destaca la presencia de todas aéreas formales mencionadas, se revaloriza el Departamento de Control de Calidad en las chances de innovar con esta clase de conducta.

Estos resultados implican algunas consideraciones en torno al proceso de innovación en las empresas bajo estudio:

Existe una fuerte dependencia de las actividades de innovación en I+D interna y externa; ingeniería y desarrollo industrial; formación; introducción nuevos métodos de comercialización (Sesgadas B) que provienen de la existencia previa de Departamentos de I+D, Ingeniería, Diseño y Control de Calidad. El fenómeno es más acentuado en el caso de las empresas con conductas Balanceadas, y se reduce solamente a la existencia de Departamento de Ingeniería y Control de Calidad para el caso de las empresas con conductas Sesgadas A de innovación.

La presencia de los Departamentos actúan como fuentes de innovación interna a las empresas, y promueven tal cual proponen Scott y Bruce (1994), un clima interno favorable a la innovación. La existencia de estas aéreas especializados, tal como afirman Prajogo et al (2007), indican que los determinantes de la innovación de las empresas dependen de la infraestructura de una organización, y las capacidades innovadoras, que están representadas por la gestión de la

tecnología, la gestión de la I+D, y la estrategia de negocio. Como ya se ha comentado, no se han relevado aspectos de estrategia innovativa en este trabajo, pero el considerar la formación de aéreas especializadas factores claves en el desempeño innovativo es posible reconocer la aparición de estrategias deliberadas de las empresas atento a que su conformación supone asignación de recursos, seguramente en un contexto de análisis costo/beneficio previo.

Por último, siguiendo el Modelo de Marquis (1969) y principalmente los modelos de cuarta generación, se destaca la posible interacción que puede surgir entre los departamentos que explican en definitiva el desarrollo de actividades de innovación principalmente Sesgadas B y Balanceadas. Si bien no se relevado, es posible que el desarrollo de las innovaciones tenga lugar en un grupo multidisciplinar cuyos miembros trabajan juntos desde el comienzo hasta el final.

Como conclusión final, la existencia de una adecuada capacidad de innovación, desarrollo, diseño y testeado de productos y procesos dentro de la firma, tanto en lo atinente al stock de recursos materiales como al personal técnico y científico dedicado a tales actividades, se presenta como otro de los factores que facilitan la gestión de la innovación en las PYMES y ello contribuye al aumento del Capital Organizacional.

Finalizando con los determinantes agrupados en los Recursos y Capacidades de las firmas, encontramos que la filosofía de la gestión de Calidad posee un considerable impacto en las posibilidades que poseen las PYMES para innovar con conductas Sesgadas B y Balanceadas, pero no determina las conductas de innovación Sesgadas A. Ello se encuentra en línea con lo que proponen Villavicencio y Salinas (2002) respecto a la multidimensionalidad de la Administración Total de la Calidad, y el Aprendizaje Total de la Calidad que proponen Prajogo y Sohal (2001), en el sentido que la gestión de la calidad promueve cambios en las estructuras organizativas,

lleva a las mejores prácticas en torno a la gestión de los recursos humanos, los recursos organizacionales, los recursos comerciales, y la gestión del conocimiento, que actúan como fuente de ideas innovadoras. Todos estos determinantes tienen que ver con prácticas relacionadas con la gestión de las herramientas de calidad. En síntesis la filosofía de calidad total promueve entre otros factores.

La motivación y el empowerment de los empleados, el trabajo en equipo, el liderazgo, la cooperación, la orientación al mercado, o el enfoque en el Cliente colaboran en el desarrollo de climas propicios para la actividad innovadora (Perdomo Ortiz et al 2004).

La mayor flexibilidad organizacional, entendida como la capacidad existente en las firmas, necesaria como para adaptarse e inclusive, adelantarse a los rápidos cambios que se producen en el entorno en términos de nuevos productos, preferencias de los consumidores o aparición de tecnologías novedosas, promueven actividades de innovación balanceadas.

Por último, analizando el último de los determinantes asociados a los recursos y capacidades de las firmas, se relevaron las percepciones asociadas a las limitaciones para llevar a cabo actividades de innovación.

Si bien en el panel general de empresas existe una considerable paridad respecto al reconocimiento de obstáculos por la totalidad de las empresas, se destaca aquellas limitaciones a la innovación consistentes con aspectos económicos de la misma, ya sea por las inversiones que exigen o por la menor proyección económica que por sobre sus resultados se realiza. Para este grupo de empresas, los riesgos económicos se perciben excesivos, no acceden a fuentes de información y los costos de innovación son demasiado elevados. Otro grupo de empresas, considera la falta de información sobre mercados, barreras de normas y estándares, y la falta de

sensibilidad de los clientes a nuevos bienes o servicios (obstáculos de mercado o sector que participa) como los principales límites a la innovación. Ya en menor medida, se presentan los obstáculos productivos compuestos por: falta de información sobre tecnología y de personal calificado y rigideces de organización en la empresa.

Los resultados indican que no existen evidencias para afirmar diferencias entre las empresas que innovan con conductas Sesgadas A y las que no llevan a cabo actividades de innovación. En tanto que sí comienza a ser relevante para las empresas que llevan a cabo conductas Sesgadas B de innovación en relación con las que no innovan. Este tipo de empresas presentan más chances de reconocer obstáculos productivo, obstáculos de costo-beneficios asociados al proceso de innovación y obstáculos asociados al reconocimiento de las innovaciones por el mercado, o las limitaciones que le impone el sector en última instancias. En tanto que las empresas con conductas Balanceadas, reconocen en mayor intensidad obstáculos de costo-beneficios asociados al proceso de innovación y en menor intensidad obstáculos productivo, y obstáculos asociados al reconocimiento de las innovaciones por el mercado, o las limitaciones que le impone el sector.

Estos resultados, se encuentra en estrecha relación con los determinantes estructurales de las firmas, en torno a la mayor presencia de empresas que innovan con conductas Balanceadas en sectores de proveedores especializados y basados en la ciencia, lo que obliga en principio a inversiones mayores para comandar las actividades de innovación, y los beneficios son incluso más impredecibles.

Relación con el entorno

Respecto a la relación con el entorno, se destaca la poca significación que posee para las empresas que llevan a cabo conductas Sesgadas A de innovación, que solamente interactúan con organismos públicos del ámbito nacional que se dirigen a la problemática PYME.

Algo más desarrollado se encuentra el capital relacional en empresas que innovan con conductas Sesgadas B y Balanceadas. Las primeras se relacionan más con el entorno que el segundo grupo de empresas, si se considera la medida de intensidad de la interacción a través de los objetivos que se persiguen en el desarrollo del vínculo. Así mismo acuden a fuentes externas no gubernamentales, de hecho para las empresas que llevan a cabo conductas Sesgadas B, la interacción con el Gobierno no favorece el desarrollo de innovaciones.

Situación diferente ocurre con las empresas que declararon innovar con conductas Balanceadas, las cuales reconocen menores objetivos de búsqueda pero destacan la importancia relativa de la interacción con Cámaras y otras instituciones no gubernamentales y el fenómeno se presenta en mayor intensidad si se releva la interacción con Universidades y Centros Tecnológicos.

Básicamente, la teoría subyacente del sistema de innovación representa el análisis sobre los procesos de aprendizaje imperfectos aunque racionales de agentes y organizaciones. Se supone que las organizaciones y los agentes tienen una capacidad para aumentar sus competencias a través de la búsqueda y el aprendizaje y que lo hacen en interacción con otros agentes, y que esto se refleja en los procesos de innovación y los resultados en forma de innovaciones y nuevas competencias. Los procesos de la creación de competencias y la innovación son el punto focal del sistema de innovación en el análisis. La atención se centra en la manera duradera de las relaciones y patrones de dependencia y la interacción, las cuales se establecen, evolucionan y se disuelven con el tiempo (Lundvall, 2007).

La distinta naturaleza de las fuentes externas con las que se vinculan las PYMES innovadoras está relacionada, como proponen Malerba y Orsenigo (2000), con oportunidades científicas y tecnológicas, que lleva a las empresas que innovan con conductas Sesgadas A en la necesidad interactuar principalmente con el Estado Nacional a través de programas de fomento a PyMES enfocados en la promoción al acceso a recursos estratégicos. En cambio, en la medida que las conductas innovativas son complementarias se exige la necesidad de contar con conocimientos que no se encuentran fácilmente en el mercado y las obliga a una búsqueda más eficiente. Son en estos casos, donde el entorno colabora a través de conocimientos científicos o tecnológicos desarrollados en las empresas o de otras organizaciones como las universidades, laboratorios de investigación.

Conclusiones preliminares

Los diferentes determinantes de las conductas innovativas relevados, nos lleva a concluir que efectivamente se presentan patrones diferentes de innovación.

En función de haber destacado los aspectos más relevantes de los determinantes de las conductas innovativas, a través primero del análisis de la significación estadística entre las distintas variables y luego, en el marco de un modelo logístico multinomial, se ha llegado a la conclusión que efectivamente las conductas innovativas pueden ser determinadas por una serie de factores que las modifican e incluso definen su procedencia en determinados contextos. Al respecto, queda formulada y validada la tercera hipótesis que guía este trabajo:

La conducta de innovación de las MYPES industriales en Argentina son determinadas por factores moderadores asociadas a sus características contextuales y estructurales, desempeño competitivo, recursos y capacidades y su relación con el entorno (Hipótesis 3)

Lima, C. (2012). En su investigación “Estrategias de competitividad para pymes” México D.F – Mayo 2012. Investigación efectuada para optar el grado de Ingeniero Industrial. Obtiene las siguientes conclusiones:

1.1 Conclusiones generales:

En este trabajo se muestran pautas de ayuda para las empresas pequeñas y medianas e incluso algunos puntos que podrían ser de utilidad a empresas grandes. Estas pautas representan oportunidades de mejora interna y externa de las empresas, así como oportunidades de negocio y propuestas de desarrollo. Todo lo que se muestra en este trabajo puede ser de utilidad para las personas que administran las empresas y para quienes toman las decisiones estratégicas del comportamiento futuro de las mismas.

Podemos concluir que este documento puede resultar de gran ayuda para aquellas empresas que deseen adquirir competitividad empresarial y con ella representar una mejor opción de consumo para todos sus clientes, actuales o potenciales, a la par de que ofrezcan mejores productos y servicios.

También se muestran enfoques de acercamiento en caso de que opten por seguir o adelantarse a alguna tendencia global de la industria en la que se desempeñen. Aunque solo se muestran algunas tendencias, las empresas pueden encontrar por su parte, las tendencias que marquen el futuro de su industria y analizar estas tendencias de manera similar a la utilizada en el primer capítulo de este documento. Si las empresas que deseen crecer y mejorar atienden a algún nicho relacionado con las industrias de las que se presentan tendencias en este trabajo pues bien podrían aprovechar las propuestas presentadas o tomarlas como base para un estudio más detallado de dicha industria.

También podemos concluir que la creación de redes de negocio es indispensable para que las empresas sean más competitivas. Al realizar alianzas estratégicas para compras, ventas, outsourcing y benchmarking, las empresas pueden reducir costos, asegurar ingresos, aumentar el número y la calidad de productos y servicios y comparar sus relaciones financieras u operativas con otras empresas del mismo ramo con el fin de conocer su desempeño en comparación con la competencia.

La importancia de la mercadotecnia, el diseño, el servicio y las relaciones con clientes y proveedores se convertirán, y en algunos casos ya se han convertido, en piedras angulares que se deben tomar en cuenta cuando se habla de competitividad. Se necesita conocer una necesidad y diseñar un producto que cubra dicha necesidad, considerando que las necesidades de los clientes cada vez son más específicas. Una vez que se tiene el producto se requiere promocionarlo y venderlo. El servicio al cliente y el mantenimiento de dicho producto aumentan el valor del mismo y representan argumentos importantes al momento de la decisión de compra del cliente.

El contacto constante con los clientes y el pedir opiniones, además de dar seguimiento a las ventas, proporciona a la empresa información extremadamente útil para el futuro en el diseño y las tendencias del uso de sus productos, y de esta manera apuntalar sus productos y procesos hacia la obtención de mejores resultados basándose en la información obtenida. Todo esto y más se puede lograr mediante la utilización de las diferentes herramientas que se han presentado en el último capítulo de este trabajo.

1.2 Gerente competitivo

La competitividad de una empresa empieza dentro de ella por lo que es necesario que la dirección y las líneas ejecutoras (gerencias y direcciones) estén enfocadas al cliente. El cliente es uno de los activos más importantes de la empresa. Los productos y servicios deben de cumplir con las expectativas del cliente, el trato y la relación con el cliente debe de generar confianza por parte del mismo para que sea leal a la compañía, los procesos deben de ser lo más rápidos y sencillos posible (llenado de formatos, levantamientos de pedidos, creación de cuentas, procesos de cobranza y facturación). Si los responsables de estas variables y muchas más no están enfocados a satisfacer al cliente el resto de la organización no lo hará. Por esta razón se presentan los puntos medulares que debe tener un gerente competitivo.

A manera de conclusión planteo las características que debe de tener un gerente para ser un gerente competitivo y deben ser las siguientes:

Debido a que la mayoría de las PYMES son empresas familiares es importante que los directivos no vean a la empresa como una fuente de recursos personales. Es un activo que requiere de constante renovación, que requiere de crecimiento, que requiere de reinversión. Este puede ser el punto de mayor relevancia de este documento. Una empresa que desee ser competitiva necesita tener “bolsillos llenos” como describe Carlos Scheel Mayenberger en su libro “Competitividad en arenas globales”. Esto se refiere a que la empresa necesita recursos para poder mantenerse en la competencia. Es indiscutible que los empresarios no pueden destinar todas las utilidades a la reinversión pero si deben mostrar disciplina en establecer un porcentaje significativo y de ser posible, un monto específico basado en decisiones estratégicas concisas. Hacer crecer una línea de producción sin tomar en cuenta el incremento en la fuerza de ventas para poder vender lo que se produce, es inútil. Ninguna empresa puede darse el lujo de invertir en algo que le será inútil y

menos una PYME ya que cuenta con recursos más limitados. Las pequeñas y medianas empresas deben tener muy claro en que invertirán su dinero ya que una mala inversión a nivel de una PYME podría traducirse en total fracaso e incluso la bancarrota de la empresa. Si no se cuenta con una reinversión específica en la empresa es preferible que la dirección tome la decisión de guardar esos recursos o invertirlos en instrumentos financieros que le generen intereses hasta que se tenga clara la inversión/expansión de la empresa.

1.3 Estrategias de Competitividad

Cuando una empresa (incluyendo PYMEs) es creada con un fin preponderantemente económico, el objetivo último de ésta, es generar utilidades. Ganar dinero. A partir de esta premisa es necesario establecer que la empresa está enfocada a ganar dinero, a generar utilidades. El dinero se obtiene de los clientes y de ahí que la empresa esté dirigida a satisfacer a los clientes, mantenerlos y atraer a más. Ofrecer crédito a los clientes podría ser una ventaja atractiva para los consumidores y generara mayores ventas pero también mayores riesgos y se debe considerar el impacto en el flujo de efectivo. La empresa debe garantizar que el activo circulante puede solventar los gastos corrientes. Por otro lado, adquirir un crédito debe ser la última opción de una empresa. Debe pedirlo cuando realmente sea necesario (una oportunidad clara de negocio, evitar la pérdida de clientes, situaciones que involucren suspensión de algún material/servicio/espacio indispensable para la empresa o cuando existan modificaciones a procesos o productos por requerimientos legales) ya que acarreará un pasivo que afectará el desempeño de la empresa. La salud financiera de la empresa depende de analizar cuidadosamente las estrategias comerciales, operativas o de desarrollo y el impacto que generarán en estados financieros, flujo de efectivo y generación de utilidades. Ofrecer créditos, solicitar créditos, realizar inversiones, manejo de efectivo, registros contables, pago de impuestos, valor de los inventarios son algunos ejemplos de

las variables que deben de mantenerse vigiladas (y de ser posible generar indicadores de desempeño ya que algunas de estas variables dependen de la operación cotidiana) para evitar pérdidas, malos manejos o desconocimiento del verdadero estado de la empresa.

A los ojos del autor de este documento, las mejoras que representan los primeros puntos de mejora para una PYME son:

Finanzas.- Como se describe en párrafos anteriores el desempeño financiero es el punto medular de las empresas (establecidas con fin preponderantemente económico) y es el iniciador de muchas más áreas de oportunidad ya que se requiere de recursos financieros para efectuar la mayoría de las mejoras propuestas además de ser el objetivo último de las empresas, con fin preponderantemente económico, el generar utilidades.

Vale la pena recordar que la reinversión es el punto más destacable de las mejoras financieras. El hecho de reinvertir en la empresa lleva implícito haber cumplido con todos los pagos necesarios para mantener la operación de la empresa y además haber vendido lo suficiente para poder generar utilidades. No se puede reinvertir en la empresa si no existe ganancia.

Mercado, Promoción y Ventas. Una vez establecido que la parte financiera debe ser la parte más importante de la empresa es necesario entender de donde viene el dinero.

El dinero viene de los clientes

Para atraer nuevos clientes, mantener los actuales y aumentar las ventas es necesario tener una fuerza de ventas adecuada y capacitada. La fuerza de ventas debe conocer los procesos operativos y de producción (ya sea de productos y/o servicios) de la empresa y sus capacidades de lo contrario los vendedores podrían ofrecer a los clientes productos o servicios que la empresa

no puede generar o que pueden resultar no ser rentables. Dentro de este punto también cabe recalcar que las campañas publicitarias y los esfuerzos de promoción son armas efectivas en la consecución de una venta ya que dan a conocer los productos o servicios que la empresa puede ofrecer y los beneficios que generaría como proveedor.

Procesos y productos y Servicios. En este punto se consolidan dos mejoras ya que entre ambas constituyen el resultado final de lo produce la empresa y es lo que los clientes perciben por su dinero (ya sea de manera tangible, intangible o ambas). Para garantizar la satisfacción de los clientes con los producto/servicios que genera la compañía es necesario que tanto las líneas de producción como las personas o sistemas que provean los servicios funcionen de manera adecuada. Mantenimiento, disponibilidad, capacitación, recursos dedicados son algunas variables que es necesario tomar en cuenta ya que la gestión de dichas variables puede traducirse en el éxito o fracaso de contacto con el cliente. La mejora de calidad se desarrollará de manera natural una vez que estas dos mejoras (Productos y Servicios) estén alineadas a satisfacer al cliente.

El hecho de que se mencionen estas 4 mejoras como las más destacadas en impacto hacia la empresa NO resta importancia a las demás. Sin embargo, el desarrollo de las demás mejoras debe darse de manera orgánica y natural una vez que estas cuatro mejoras se comienzan a ejecutar, ya que sin el desarrollo de las demás no podrían alcanzar su máximo impacto.

Como último punto en la conclusión de esta tesis podemos decir que cada uno de los 3 capítulos medulares tiene, por sí solo, como finalidad la consecución de la competitividad. El primer capítulo mediante la presentación del futuro de las industrias y mostrando propuestas de desarrollo. El segundo por medio de la presentación de pautas o guías que mejoraran la salud operacional, administrativa e incluso fiscal de la empresa, haciéndola una empresa más sana.

Digamos que es la competencia interna de la empresa. Y el tercer capítulo busca ayudar a las empresas a obtener competitividad empresarial a través de la implantación de sistemas que ayudarán a desarrollar diferentes áreas vitales para la empresa y permitirán conocer y atender de mejor manera las necesidades de los consumidores.

“Se trata de maximizar la forma de aprender de nuevos mercados y de minimizar el tiempo de aprendizaje para globalizar los productos”.

Castaño, I. (2011). En su investigación titulada: Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente Amco – Pereira – Colombia 2011. Investigación efectuada para optar el grado de Ingeniero Industrial. Obteniendo las siguientes conclusiones:

En la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada del término “competitividad” y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante, dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores.

Entre los elementos más destacados a lo largo de los años para explicar la competitividad se encuentran la productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, precio e innovación; a partir del siglo XX se empezó a concebir la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora factores económicos, políticos y socioculturales, además toman importancia la generación de valor agregado y las estrategias gerenciales para posicionarse en mercados nacionales e internacionales

Con base en el estudio “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO” realizado por el Grupo de Investigación

Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira se pudo determinar y analizar las principales características de las empresas comerciales del AMCO donde se evidenció lo siguiente:

- Existe un nivel de gestión medio en las áreas: comercial, financiera y de conocimiento (personas); así como en los tipos de orientación: humanista, planificadora y toma de decisiones, y normas y reglamentos.
- El área tecnología (procesos) presenta un nivel de gestión bajo caracterizado en gran medida por la falta de inversión por parte de los empresarios en Investigación y Desarrollo, Sistemas de Gestión, Certificaciones y Planes Ambientales.

Teniendo en cuenta el análisis de la evolución del término competitividad y la caracterización de las empresas comerciales del AMCO se llegó a la conclusión que se adolece de una definición de competitividad aplicable a este tipo de organizaciones en particular; por ello se planteó una donde se reúnen cuatro factores esenciales para su determinación: Gestión Gerencial, Logística Integral, Gestión Financiera y Talento Humano.

Tras haber realizado una investigación exhaustiva se encontraron modelos que miden la competitividad a nivel nacional, regional y empresarial; sin embargo, no existe uno que esté enfocado sólo en el sector comercial.

Se observó que la mayoría de las personas encuestadas en el sondeo consideran la Función Comercial y Logística, el Talento Humano, la Función Administrativa y la Función Financiera como elementos primordiales para medir la competitividad en las empresas comerciales, mostrando así gran similitud con los factores que conforman la definición planteada por las autoras.

El modelo propuesto permite ubicar a la empresa en una escala de competitividad entre 0 puntos (No competitiva) y 100 puntos (Muy competitiva). El modelo planteado permite identificar el nivel de gestión en cada uno de los 8 factores considerados por el modelo. El modelo es aplicable a pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales. El grado de competitividad de una empresa se ve altamente influenciado por el contexto en el cual se desenvuelve, es decir, el tamaño, el sector al cual pertenece, la ubicación, el entorno competitivo, el comportamiento del mercado, entre otros. Se evidenciaron falencias en el diseño de la encuesta ya que algunas preguntas eran muy generales y/o las opciones de respuesta muy limitadas; lo anterior trae como consecuencia un sesgo en la valoración del modelo y por ende un nivel de competitividad inexacto.

5.1. A Nivel Nacional

Quito, D. (2015). En su investigación titulada: caracterización de la calidad del servicio bajo el modelo de fidelización del cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro otras ventas al por menor (bodegas) en el distrito de Huaraz, 2015, cuyo objetivo es describir las características de la calidad del servicio bajo el modelo de Fidelización del cliente en las Micro y Pequeñas empresas del sector comercio - rubro otras ventas al por menor (bodegas) en el distrito de Huaraz 2015. Obteniendo las siguientes conclusiones:

La revisión de la literatura llevada a cabo nos ha demostrado que la fidelidad ha sido definida desde tres dimensiones o formas, la Fidelidad como comportamiento, la Fidelidad como actitud y la fidelidad Actitudinal – comportamental. Por todo lo expuesto podemos concluir que hablar de Fidelidad de cliente hacia el proveedor del servicio es necesario que exista una actitud favorable

por parte del cliente, la cual se manifiesta a través de los indicadores como la recomendación de la empresa a familiares y amigos, considerar a su proveedor de servicio como su primera opción y mostrar un comportamiento intencional susceptible de seguir en el futuro. Investigación que dio respuesta al siguiente objetivo principal: Describir las características de la calidad del servicio bajo el modelo de fidelización del cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas en el distrito de Huaraz 2015.

En cuanto a las características de los clientes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas en el distrito de Huaraz 2015 son mujeres, casadas con estudios superiores lo que nos permite concluir que es este el grupo de personas que en particular utilizan los servicios de las bodegas ya sea por ejemplo por falta de tiempo para realizar las compras en los mercados por el cruce con su horario laboral.

Respecto a la fidelidad del cliente podemos concluir que los clientes de las bodegas no son fieles a un servicio y en definitiva no conocen la fidelidad al servicio, y que si la competencia les ofrece mejores precios, o si tuvieran algún problema con el servicio de la bodegas estas las cambiarían sin pensarlo, resultados que muestran que la empresas huaracinas no hacen nada por fidelizar a sus clientes.

Reyes, E. (2015). En su investigación sobre: caracterización del financiamiento y la gestión de calidad en las MYPE rubro bodegas del distrito de Paita, año 2015 cuyo objetivo principal fue describir las principales características del financiamiento y la gestión de calidad en las MYPE, rubro bodegas del Distrito de Paita, año 2015, obteniendo las siguientes conclusiones:

Las fuentes de financiamiento que recurren con más frecuencia las MYPE del distrito de Paita son las cajas municipales, por lo tanto son éstas las que lideran el sistema financiero en este sector y en la ciudad de Paita, ya que facilitan el proceso crediticio solicitando menos requisitos que la competencia, seguido de las tasas de interés que son muy competitivas. Con respecto al destino del crédito o plan de inversión que aplican las MYPE, es el capital de trabajo, por lo tanto los propietarios de las bodegas tienen presente la importancia de invertir más en mercadería para su negocio ya que le generara más ventas y así más utilidades.

Las MYPE del rubro bodegas del distrito de Paita rotundamente no hacen uso del Crowdlending, lo que significa que ellas están perdiendo una oportunidad muy atractiva por el menor costo comparado con la banca tradicional, por lo tanto el crowdlending no tiene presencia financiera, en las MYPE del rubro bodegas del distrito de Paita, dado que ellas no tienen la tecnología para acceder al crowdlending.

La mayoría de los propietarios de las MYPE en estudio si tienen conocimiento de lo que significa gestión de calidad, por lo tanto las bodegas son administradas por personas que hacen uso de éste gran mecanismo o herramienta para brindar un buen servicio.

De acuerdo al grado de implementación en la gestión de calidad de las MYPE, se identificó que sí realizan estrategias orientadas a la buena atención del cliente, por lo tanto las MYPE hacen uso de una planificación de objetivos encaminados no solamente en obtener utilidades si no en satisfacer al cliente.

García, L. (2015). En su investigación: caracterización del financiamiento y el kaizen en las MYPE rubro bodegas del casco urbano de Morropón (Piura) año 2015. Cuyo objetivo principal fue describir las características que tiene el financiamiento y el kaizen en las MYPE rubro bodegas del casco urbano de Morropón (Piura) año 2015, obteniendo las siguientes conclusiones:

El tipo de financiamiento a que acuden las MYPE del casco urbano del distrito de Morropón durante el año 2015, es el financiamiento a corto plazo, cuyo dinero es destinado para el pago a los proveedores y así poder mantener una amplia gama de productos de calidad para ofrecerles a sus consumidores y por otra lado las MYPE también han invertido parte del financiamiento en la adquisición de maquinaria.

La entidad financiera Epyme alternativa es el principal proveedor de recursos financieros de las MYPE rubro bodegas del casco urbano del Distrito de Morropón durante el año 2015, quienes les otorgan facilidades en la obtención de un crédito, su tasa de interés se condiciona al monto solicitado y no varían según los plazos a devolución.

Se llega a la conclusión de que en las MYPE rubro bodegas del casco urbano del Distrito de Morropón durante el año 2015, las MYPE si han implementado método kaizen en sus bodegas de abarrotes, por que dicha metodología genera ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros, mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.

Las principales características que tiene el método kaizen en las MYPE rubro bodegas del casco urbano del Distrito de Morropón durante el año 2015, les brindar a sus trabajadores un ambiente confortable y cuentan con medidas de seguridad, el establecimiento se encuentra limpio, sus productos se encuentran en un adecuado orden y clasificados respectivamente.

Finalmente se determina como resultado de la investigación que las MYPE han respondido favorablemente al financiamiento obtenido por las diferentes entidades financieras pese a este resultado existe una carencia en cuanto a cultura crediticia una falta de gestión empresarial por parte de los propietarios, las MYPE deben apostar por implementar en su totalidad el método kaizen ya que esto les generaría más ganancias reducción de tiempo en la atención a sus clientes una presentación ordenada de su negocio.

5.1. A Nivel Local

Otero, M. (2013), en su investigación titulada: "caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro bodegas del distrito de Comas provincia de Lima- período 2012 - 2013", cuyo objetivo principal Determinar e identificar las principales características del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad, de las MYPES del sector comercio rubro bodegas del distrito de Comas, provincia de Lima periodo 2012 2013. Ha podido determinar lo siguiente:

Respecto a los empresarios

De la totalidad (100%) de los representantes legales de las MYPES encuestados: el 100% son adultos, el 70% es de sexo masculino y el 70% tiene secundaria completa, el 20% universitaria completa.

Respecto a las características de las MYPE

Las principales características de las MYPE del ámbito de estudio son: el 100% se dedica al negocio hace 03 años respectivamente, el 80% no tiene ningún trabajador permanente, el 20% tiene 01 trabajador eventual y el 70% se formaron por subsistencia.

Respecto al financiamiento

Los empresarios encuestados manifestaron que respecto al financiamiento, sus MYPE tienen las siguientes características: el 56% obtuvo su crédito de las entidades no bancarias, en el año 2012 el 20% fue a corto plazo, en el año 2013 el 20% fue de corto plazo y el 20% invirtió en mejoramiento y/o ampliación de local.

Respecto a la capacitación

Los empresarios encuestados manifestaron que las principales características de la capacitación de sus MYPE son: el 70% no recibió capacitación para el otorgamiento del préstamo, el 20% tuvieron un curso de capacitación, Con respecto al personal que recibió algún tipo de capacitación el 30% ha recibido alguna capacitación, El 70% considera que la capacitación como empresario es una inversión y el 80% considera que la capacitación como empresario es relevante para su empresa.

Respecto a la rentabilidad

La mayoría (70%) cree que el financiamiento otorgado mejoro la rentabilidad de su empresa, el 70% cree que la capacitación mejoro la rentabilidad de su empresa y el 60% afirma que la rentabilidad de su empresa mejoro en los 02 últimos años.

2.2 Bases teóricas

Escalante (2014), en su artículo sobre la ley de impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial menciona las nuevas características de las micro y pequeñas empresas

Características de las micro y pequeñas empresas (MYPE) Ley 30056

Según la ley de desarrollo constitucional de la micro y pequeña empresa, las micro y pequeñas empresas son las unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

1.- Ya no se definirá el tipo de empresa por su número de trabajadores sino solo por el tamaño de sus ventas. De este modo una microempresa podrá contratar más personas que las diez a las que

antes estaba limitada. Desde ahora una microempresa será la que tiene vetas anuales hasta por un mínimo de 150 UIT (S/.555mil) y una pequeña empresa la que vende entre 150 UIT (S/.555mil) y 1700 UIT (S/.6 290.000).

2.- Durante los tres primeros años, desde su inscripción en el Remype, las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si cometen una falta laboral o tributaria, sino que tendrían la posibilidad de enmendarlo sin tener que pagar multas. Esta norma no se aplicara cuando en un lapso de 12 meses la empresa incurra en la misma infracción en dos o más oportunidades.

3.- Si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar ya como pequeña empresa al régimen laboral especial que le correspondería.

De igual modo, si una pequeña empresa vende más de lo establecido tendrá hasta tres años para pasar al régimen general.

4.- Las pequeñas, medianas y microempresas que capaciten a su personal podrían deducir este gasto del pago de Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.

5.- El Remype, que permanece hoy bajo la administración del Ministerio de Trabajo, pasara a la Sunat.

6.- Las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán estar en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus) que antes solo estaba dirigido a las personas naturales. Con esto tendrán algunos beneficios tributarios.

7.- En cuanto a las compras estatales, las instituciones tendrán a partir de la vigencia de la ley como máximo 15 días para pagarles a sus proveedores MYPES. El estado tiene la obligación de comprarle a las MYPES al menos el 40% de lo que requiere. (Escalante, 2014).

Teorías de la competitividad

Teoría de la Organización Industrial.

Los estudios sobre grupos estratégicos considerados en el desarrollo de análisis de la competencia de Hunt (1972) los consideramos como una base importante en la agrupación estratégica de la formación de clusters de empresas.

La integración de nuestras empresas para utilizarla en el enfoque internacional (Porter, 1979) debemos efectuarla haciendo un especial énfasis en el conjunto de atributos de las distintas empresas, sin embargo debemos definir las dimensiones y estrategias a utilizar (Iglesias Argüelles, 1994). Porter define el grupo estratégico como un grupo de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares.

Existen evidencias empíricas que han demostrado que los valores de la organización facilitan la información sobre la orientación al mercado (Lei, Hitt y Bettis, 1996; Li y Calantone, 1998; Morgan, Katsikeas y Appiah,Adu, 1998; Backer y Sinkula, 1990^a, 1999b; Li y Cavusgil, 2000), la cual al ser compartida existe un mayor conocimiento estratégico de mercado, flexibilidad de operaciones, mayor proceso de desarrollo estratégico y mayores habilidades directivas(Morgan, Katsikeas y Appia Adu,1998), la tesis doctoral de Hymer (1960), nos explica las razones porqué las empresas buscan la expansión internacional mediante la producción a gran escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costos, un control de la tecnología, o un sistema de distribución innovador. Esto constituye un incentivo para buscar expansión nacional o internacional (Martínez, 1997). En consonancia con éstos estudios, los trabajos de

Hirsch (1976) y Horst (1972) identificaron el conocimiento de habilidades tecnológicas y el marketing adquirido a través de innovación y desarrollo como los elementos clave (recursos intangibles) en la expansión exterior, sin embargo la imagen de marca y calidad son aspectos fundamentales que inducen a las empresas a incursionar en el mercado internacional.

Teoría de la Ventaja Competitiva.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, (Grant, 1999; Barney, 2001) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, (David Ricardo, 1817), para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional.

Teoría de Ciclo de Vida del producto

El modelo desarrollado por Vernon (1966) intenta explicar el proceso de internacionalización de las empresas combinando la teoría del comercio internacional desde una perspectiva empresarial, haciendo uso del ciclo de vida del producto, y resalta el papel de la innovación

tecnológica como un patrón para el comercio entre países. Kojima (1982) en su modelo dice que la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor, define su modelo partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional y teoría de la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

(Knickerborcker, 1973; Flowers, 1976 y Graham, 1978), en su teoría nos dicen que la estrategia de entrar a los mercados foráneos debe ser nuestro mayor reto, Graham y Krugman (1993) y Mculloch (1993) nos dicen que debemos cambiar la actitud de nuestras empresas para que lleguen a ser líderes en el mercado internacional.

Teoría Ecléctica.

La teoría de Dunning (1973, 1981) pretende integrar las teorías precedentes³ sobre la expansión internacional y ofrece un marco de análisis general capaz de explicar no solo las causas sino también la distribución entre diferentes países en los que la inversión tiene lugar, defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la expansión. Su contribución consiste en advertir que cada una de las teorías sobre los determinantes de la IED es incompleta. Todas son parcialmente correctas y parcialmente incorrectas como explicación de cualquier ejemplo específico de inversión extranjera directa (Graham, 1992). La principal hipótesis de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tendría lugar si se satisfacen las siguientes condiciones:

Ventajas específicas de propiedad: Para que exista la internacionalización las empresas deben de poseer ventajas competitivas de propiedad sobre empresas de otros países. Estas ventajas

toman fundamentalmente la forma de posesión de activos intangibles; propiedad de tecnología, economías de escala, diferenciación, tamaño, mejor capacidad y utilización de recursos.

Ventajas de internacionalización: Suponiendo que las empresas poseen ventajas de internacionalización como una reducción de costos. Es decir, debe ser más beneficioso para la empresa hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades como empresas independientes. Por ejemplo, para reducir los costos, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto o aspectos gubernamentales (aranceles, controles de precios).

Ventajas de Localización: Suponiendo que se satisfacen estas condiciones deben darse ventajas de la localización en el país extranjero respecto del país de origen derivadas de la calidad y costo de los “Inputs”, los costos de transporte y comunicación, la distancia física, e infraestructura. La teoría de Dunning (1995) también afirma que la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular. Para dar mayor soporte a esta investigación y explicar la internacionalización de las empresas, Dunning (1995), revisa y analiza su paradigma ecléctico y lo adapta a las consecuencias que puedan tener las empresas locales en el proceso de internacionalización con las nuevas alianzas empresariales, producto tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos. Su análisis se centra en la modificación y adaptación de su paradigma ecléctico en el marco explicativo en el siguiente sentido:

- En primer lugar, debiera darse un mayor peso al papel de la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas.

- En segundo lugar, en el concepto de ventajas de localización, se necesita ponderar otros factores como el territorial y reconocer más explícitamente las actividades económicas, deduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internacionalización de mercados intermedios deben incluir como un objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de las empresas.
- En tercer lugar, considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

El paradigma ecléctico de Dunning (1995) nos proporciona mayor soporte a nuestra investigación explicativa para que se enfatizen las ventajas que tienen las empresas locales y los beneficios que les esperan dentro del proceso de internacionalización.

Teoría de Internacionalización

La teoría de la internacionalización (Buckley y Vasson, 1976, 1985; Rugían, 1981; Hennart, 1982, 1986; Casson 1987, 1991) se centra en explicar el por qué las empresas buscan los beneficios que fundamenta el comercio internacional, sin embargo debemos reconocer que la eficiencia significa costos más bajos (Williamson 1975; Smith 1776), que a su vez constituyen estímulos más poderosos para comerciar. (Buckley y Casson 1979). La esencia del argumento de la teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo, 1817) en la que estamos basando nuestra investigación nos proporciona ciertas perspectivas sobre los beneficios en términos de eficiencia de costos de nuestras empresas. (Bertil Ohlin-Heckscher, 1977), en el comercio internacional, Ricardo supuso que los costos podrían permanecer constantes, fuera cual fuere el

nivel de producción, si nuestras empresas fueran mas eficientes y comercian con sus productos, amplían sus posibilidades de consumo, sus ingresos y en consecuencia mejora su nivel de vida.

Modelos de competitividad

Existen diversos modelos de la competitividad, en su mayoría caracterizados por los enfoques macro y micro económico; el primero referido al sector, industria o país, y el segundo a la empresa. A continuación, se presentan algunos casos expuestos por distintos autores, desde los que hablan de penetración en el mercado, tecnología, competidores, costos, calidad y procesos, hasta aquellos que abordan el tema de la productividad.

De acuerdo con Gómez (2006) en Marín y López (2011), éste argumenta que existe la necesidad de contar con modelos que, basados en la concepción de la empresa actual y el hombre, permitan dar solución a problemas empresariales a través de prácticas o herramientas tecnológicas de operación y producción que aseguren la capacidad competitiva tanto en circunstancias de orden geográfico, temporal y cultural.

En este orden, los principales modelos de competitividad se han generado con base en estudios de la literatura económica, entre los que se encuentran: (a) los que estudian la productividad total de los factores, (b) aquellos inmersos en la competitividad y los ciclos económicos, (c) los que se perfila hacia las estructuras de mercado y la competitividad a nivel nacional e internacional, y (d) los que están orientados al desempeño de la economía abierta en relación con la competitividad (Gómez, 2011).

Para 1965, surgen los primeros modelos del análisis estratégico, destacando primeramente el trabajo realizado por Ansoff en el mismo año, en el que enfatiza en la evaluación interna y externa de las potencialidades respecto al entorno. Consecuentemente, también se ubica la aportación de otros autores como Learned,

Christensen, Andrews y Guth con el modelo LCAG, el cual insiste en confrontar a la empresa con el medio ambiente competitivo mediante el empleo de sus propios recursos y evaluando las limitaciones de la misma (Morales y Pech, 2000).

Con motivo del interés teórico y práctico en materia de competitividad, surge el modelo realizado por Michael Porter en 1985, quien adopta el concepto de ventaja competitiva y lo aplica a industrias nacionales, dando apertura al concepto de ventaja competitiva aplicado a los países. En su modelo, Porter, ofrece una alternativa a las explicaciones de la competitividad, específicamente centradas en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria, es decir, la demanda, la estrategia, la rivalidad de las empresas, presiones y capacidades de la empresa (Labarca, 2007).

De la misma manera, se encuentra el modelo de Luis Carlos Garay (1998) en López y Guerrero (2008), que desde el enfoque de los determinantes de la competitividad, tomando en cuenta la postura de Laplane (1996) sobre el análisis de los factores internos y externos, identifica tres grandes grupos, tales como: (a) los empresariales, siendo factores controlables por la empresa (gestión, innovación y producción); (b) los estructurales, caracterizados por que pueden ser poco controlables (mercado, estructura industrial y regulaciones); y, (c) los sistémicos, los cuales se constituyen como externos a la empresa y por su nulo control (legales, políticos, sociales y de infraestructura).

Jon Azua, en el año 2000, presenta un modelo de competitividad con base en la empresa llamado Arthur Andersen Strategic Business en el que se incluyen las industrias, las empresas, el gobierno y la región, siendo una mezcla de un modelo macro de una empresa turística y de servicios; haciendo referencia al deseo de

competir, compartir y cooperar, sin olvidar el protagonismo de la competencia. Este modelo fue llevado a cabo en el país Vasco, en España, durante 1990 (Azua, 2000).

De lo anterior, es recomendable destacar que dicho modelo se sustenta en el diamante competitivo de las cinco fuerzas tradicionales de Michael Porter. Es así como la interacción conjunta de los elementos ya mencionados, más el papel de la rivalidad y la estructura, dan como resultado una organización lista para competir en el nuevo y futuro contexto competitivo (Chávez, 2004), dando lugar a una plataforma triangular que mediante un hilo conductor potencia el conjunto de dichos conceptos, donde cada uno de ellos tiene su propio valor (Scandizzo, 20017)

Villareal y Ramos (2001) proponen un modelo enfocado en la competitividad para el desarrollo, en el que reconocen que el mercado y la apertura comercial por sí solos no conllevan a un desarrollo con competitividad; es por ello que su postura está dirigida a enfrentar el nuevo paradigma de la hiper competencia global en el mercado nacional, argumentando que es necesario que exista un sistema financiero y fiscal competitivo, que se traduzca en disponibilidad de financiamiento y regímenes fiscales que propicien la confianza a los inversionistas, al mismo tiempo que se establecen tasas impositivas y bajos costos de transacción.

Según Berumen (2006) señala que los factores determinantes para la competitividad de las empresas se agrupan en dos tipos. Por un lado, se encuentran aquellos referentes al precio y los costos, es decir, cuando una empresa se destaca por ser más competitiva al ofrecer un bien o servicio a menor precio que la competencia, y que a su vez, se reduzcan los costos como parte de la estrategia. Por otro lado, están los relacionados con la calidad de los productos, la incorporación de la tecnología, la

eficiencia en los flujos de producción, las relaciones de colaboración con otras empresas y la capacitación de los trabajadores.

Más recientemente, Quiroga (2003) propone un modelo matemático con el objetivo de determinar la competitividad de las Pymes, el cual fue elaborado con una base sustentada en autores como Michael Porter, Peter Drucker, Imai Masaaki, entre otros. Dicho modelo consiste en un análisis interno y externo de las variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y empresariales, cuales impactan en la competitividad de las empresas; y debido a su enfoque cuantitativo posibilita la obtención de datos fidedignos y confiables al momento de los resultados. A pesar de ello, al ser un modelo matemático, únicamente se enfoca en medir la competitividad desde el aspecto numérico, dejando de lado la importancia y el valor de la información cualitativa

En el anterior modelo, se resalta una característica particular en la que una empresa a nivel internacional difícilmente podrá alcanzar un 100% de su competitividad, generalmente estas logran obtener un nivel del 80%, lo que se puede considerar como un rango confiable, en concordancia con la postura de Pareto (López y Guerrero, 2008).

Como se ha visto, los modelos de competitividad se fundamentan principalmente en el desarrollo de las empresas (Montoya et al., 2008). Sin embargo, en este estudio, al tratarse de empresas localizadas en una zona de atractivo turístico, habrá que identificar algunos de los principales modelos determinantes de la competitividad de los destinos turísticos, presentados en los siguientes párrafos.

Los autores Crouch y Brent (1999) presentan un modelo llamado “Calgary”, teniendo como finalidad de ayudar al destino turístico a competir, y a su vez,

contribuir al bienestar de la sociedad. Este modelo considera en su estudio dos elementos: (a) la ventaja comparativa, incluyendo los recursos endógenos del destino, tales como históricos y culturales, económicos y de infraestructura, entre otros; y, (b) la ventaja competitiva, mediante los recursos desplegados como son el crecimiento y desarrollo, la eficacia y eficiencia.

Asimismo, estos autores consideran otros factores competitivos del macro entorno como los tecnológicos, socioculturales, demográficos y medioambientales, ya que ellos condicionan los cambios externos del sistema. En contraparte, a nivel micro entorno, incluyen elementos que definen la competencia inmediata, estrechamente ligados a la adaptación de la empresa, tales como empresas turísticas, medios de comunicación, turistas, residentes y empleados (Diéguez, Gueimonde, Sinde, y Blanco, 2011).

Dicho modelo se basa principalmente en los recursos básicos que influyen en la competitividad. No obstante, éste tiene algunas debilidades y limitaciones como su enfoque meramente descriptivo y conceptual, dejando de lado el aspecto predictivo y causal, centrándose únicamente en factores de competitividad abstractos o de difícil medición cuantitativa (Crouch y Brent, 1999; Diéguez et al, 2011).

Muy similar al anterior, está el modelo de competitividad denominado “Modelo Integrado”, propuesto por Dwyer y Kim en 2003, en el que se exponen los recursos heredados, creados y de soporte, de manera conjunta con las condiciones situacionales, la demanda y la gestión del destino, a fin de que a través de su interrelación se busque alcanzar la competitividad de los destinos turísticos y, por ende, el mejoramiento en la calidad de vida y el bienestar de la sociedad. Dicho

modelo fue utilizado para analizar la competitividad de países como Corea y Australia. Pero igual que otros, también carece de algunas ventajas.

Por su parte, Hong (2009) propone un modelo de competitividad orientado a los destinos turísticos, tomando en cuenta otros modelos como el de las ventajas comparativas de Ricardo, los recursos naturales (ventajas exógenas) y el cambio tecnológico (ventajas endógenas), al igual que las ventajas competitivas de Porter; es decir, las condiciones domésticas y globales del entorno. De tal manera que por medio de dicho modelo se permite ponderar y jerarquizar la importancia de cada uno de los indicadores con respecto al grado de importancia con la competitividad del destino turístico.

Principios de competitividad

Las empresas exitosas siempre tendrán en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en el mundo competitivo de hoy:

- 1- **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** la calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios
- 2- **Búsqueda de un servicio superior:** destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantizar de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores, es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

- 3- **Buscar establecer los precios más competitivos:** a calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la diferencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo, determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.
- 4- **Buscar la participación de mercado más alta:** las empresas en el mundo de hoy buscan mantener un Market share o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción alto, a mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías de escala.
- 5- **Adaptación y personalizar:** las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores, buscando personalizar al máximo los productos con el objetivo de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno y ampliar la mezcla de mercadeo mediante personalización son reglas fundamentales para las empresas actuales.
- 6- **Mejorar constantemente:** en todos los procesos de la empresa, ofreciendo mejoramiento continuo del producto, el caso, es evidente son los computadores y la tecnología, industrias que ofrecen productos más rápidos y mejores constantemente.
- 7- **La innovación e investigación continua:** es necesario desarrollar políticas que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedades. Como afirma Peter Drucker " la innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la práctica de la innovación"

- 8- **Buscar mercados de alto crecimiento:** las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercados inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.
- 9- **Sorprender al cliente:** aprenda a sorprender a sus clientes, cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales, si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.
- 10- **Pensar estratégicamente:** analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo. Observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios será garantía de éxito. Según **Alejandro Jáuregui** (2002)

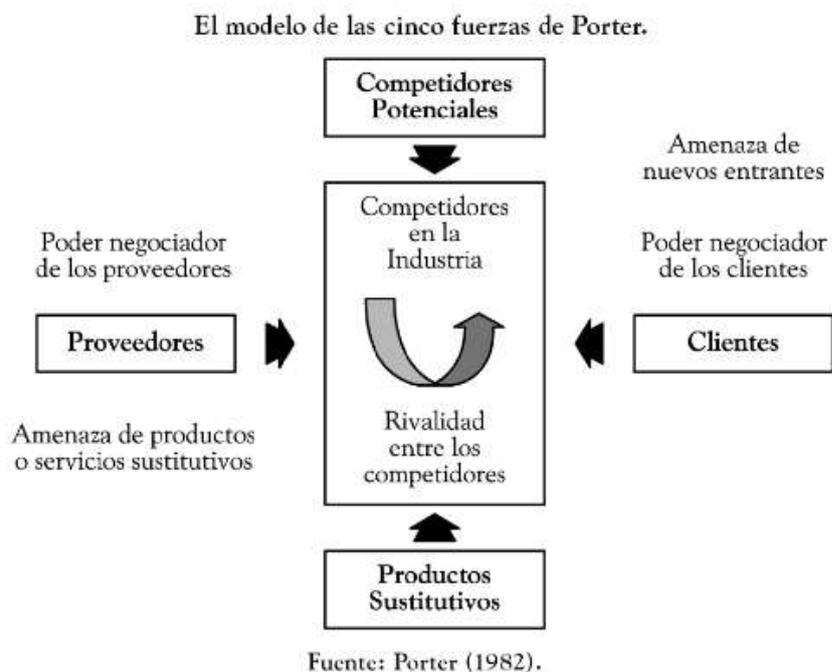
Las 05 fuerzas de la competitividad

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter ha sido la herramienta más utilizada para analizar el entorno competitivo de una empresa. Este modelo describe el entorno competitivo de las **cinco fuerzas competitivas básicas:**

- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.

Este modelo proporciona a los directivos de una empresa las herramientas necesarias para:

- Decidir si su empresa debería salir o no del sector.
- Tener unas bases racionales para incrementar o disminuir una actividad.
- Evaluar cómo mejorar la posición competitiva de su empresa con respecto a cada una de sus fuerzas.



La amenaza de nuevos competidores :

La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que entren en el mismo sector otras empresas, provocando una reducción de los beneficios de las empresas ya instaladas.

El alcance de la amenaza de las **barreras de entrada** con las que se tengan que enfrentar los posibles nuevos competidores. Así, la existencia de barreras de entrada desincentiva la aparición de nuevos competidores protegiendo a

las empresas ya existentes. Habitualmente, se distinguen seis tipos de barrera de entrada:

Economías de escala:

Se refieren al hecho de que cuanto más se produce de un bien o servicio, menor será el coste por unidad de cada uno de ellos. Así, el posible nuevo competidor debería introducirse en el mercado produciendo una gran cantidad de producto o limitarse a una más moderada pero soportando unos mayores costos por unidad. Ambas opciones no son positivas para el posible competidor.

Diferenciación del producto:

Las empresas existentes tienen marcas que logran la lealtad de sus clientes. Por lo tanto, la posible empresa entrante en el sector debe vencer la fidelidad de los consumidores a otras marcas.

Necesidades de capital:

La necesidad de invertir una gran cantidad de recursos financieros para poder competir en el sector desincentiva la entrada de nuevos competidores.

Costes de cambio de proveedor:

Se refieren a los costes que deben soportar los compradores al cambiar de un proveedor a otro. Así. El nuevo proveedor tendrá que ofrecer unos precios más bajos o una mejora en el rendimiento del producto para compensar el coste que les supone a sus clientes el cambio de proveedor.

Acceso a los canales de distribución:

Los nuevos competidores deben asegurar la distribución de sus productos y esta red puede estar ocupada por las empresas existentes, lo que constituye una barrera de entrada.

Desventajas en costes diferentes a las economías de escala:

Algunas empresas ya existentes pueden tener ventajas independientemente del tamaño o de las economías de escala. Las razones para ello pueden ser:

La propiedad del producto mediante patentes.

El acceso favorable a las materias primas.

Ventajas de localización.

Subvenciones y ayudas del gobierno.

El poder de negociación de los proveedores y de los clientes:

Dadas las semejanzas, las dos siguientes fuerzas pueden analizarse conjuntamente. Estas hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y los clientes, respectivamente. Así, cuanto mayor sea el poder de negociación de estos agentes, mayores concesiones tendrá que realizar la empresa por lo que repercutirá negativamente en sus beneficios.

Según Porter (1982), los factores más importantes que afectan el poder de negociación de los proveedores y los clientes son:

- El grado de concentración en relación a la industria.
- El volumen de transacciones realizadas con la empresa.

- El grado de importancia con las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- El grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Los costes de cambio de proveedor.
- El nivel de beneficios del cliente respecto al proveedor.
- La importancia del producto vendido para la calidad de los productos del comprador.
- Si el producto es o no almacenable.
- El nivel de información que tiene cada una de las partes en relación con la otra.

La amenaza de productos y servicios sustitutos:

Los **productos y servicios sustitutos** son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que otros ya existentes. Así, la amenaza de sustitución pueden adoptar varias formas:

- Sustitución producto a producto como, por ejemplo, el fax que sustituye al correo tradicional o el correo electrónico que sustituye al fax.
- Sustitución de necesidades. El nuevo producto hace que los anteriores ya no sean “necesarios”. Por ejemplo, si se mejora el acabado de los motores es posible que la demanda de herramientas para pulir disminuya.
- Sustitución genérica. Se produce cuando los productos forman parte una necesidad común. Así, por ejemplo, cuando

se amuebla una casa, las empresas compiten por la parte de renta gastan en la cocina, los baños, la televisión, etc.

- La abstinencia puede considerarse una forma de sustitución.

El ejemplo más claro es el de la industria del tabaco.

La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:

Las empresas deben analizar el grado de rivalidad entre ellas y sus competidores, es decir, deben formularse las siguientes preguntas: ¿en que se basa esa rivalidad? ¿Aumentara o disminuirá su intensidad? ¿Cómo se puede influir en ella?

La rivalidad más intensa es el resultado de la interrelación de diferentes factores, entre los que destacamos:

- Competidores numerosos o equilibrados:

Cuantas más empresas existan en un sector, más fácil es desmarcarse; es decir, es más probable que los movimientos de una empresa no sean vistos por las demás, cuando existen muchos competidores.

- Crecimiento sectorial lento:

Si el sector crece lentamente, cuando las empresas intentan aumentar sus ventas, la competencia se transforma en una “guerra de empresas” por conseguir una mayor cuota de mercado.

- Costes fijos o de almacenaje elevados:

- La existencia de costos fijos elevados incentiva a las empresas a incrementar su capacidad, la cual suele ir

acompañada por un recorte en los precios de venta del producto.

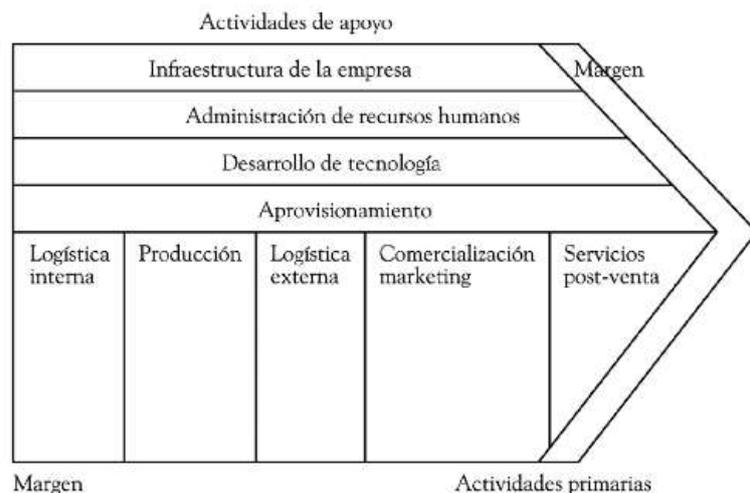
Uno de los aspectos clave del análisis de la cadena de valores tener en cuenta que la empresa no es un simple conjunto de máquinas, dinero y personas.

Esos recursos no tienen valor por si solos, sino que adquieren valor cuando se organizan y se relacionan entre sí para producir bienes y servicios demandados por los consumidores.

Por lo tanto, el **objetivo del análisis de la cadena de valor** es identificar las partes de la empresa que generan mayor valor, es decir, identificar las fuentes de las ventajas competitivas.

ade

La cadena de valor de Porter.



Fuente: Porter (1987).

Los elementos que constituyen la cadena de valor y que deben ser analizados para identificar las ventajas competitivas son las siguientes:

- Las actividades de la cadena de valor.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones en la cadena de valor.

A). Actividades de la cadena de valor:

a). Actividades primarias:

Se trata de actividades relacionadas directamente con la creación física del producto, su venta y sus servicios posteriores. Entre ellos destacamos:

- La logística interna o de entrada de factores: Se asocia a la recepción, almacenamiento y la distribución de las materias primas necesarias para producir los bienes y servicios de la empresa. Incluyen el control de las existencias, el control de los almacenes, el transporte, las devoluciones a los proveedores, etc.

- Las operaciones o producción propiamente dichas: Hacen referencia a todas las actividades asociadas a la transformación de la materia prima en los productos o servicios finales, incluyen las actividades de procesamiento, embalaje, empaquetado, etc.

- La logística externa o distribución:

Se relaciona con la recogida, el almacenamiento y la distribución física del producto a los compradores. Incluye los productos terminados, el almacenamiento, el proceso de pérdida, etc.

El marketing y las ventas:

Se asocian a las actividades que buscan la venta del producto. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, administración de ventas, etc.

El servicio posventa:

Se relacionan con las actividades asociadas al mantenimiento de las condiciones del producto. Incluyen la reparación, la instalación, la formación, los recambios, etc.

b). Actividades de apoyo:

Sirven de soporte a las actividades primarias, ayudando a su mejora y garantizando el funcionamiento normal de la empresa. A continuación, se describen las actividades de apoyo más importantes:

- El aprovisionamiento:

Se refiere a las actividades de compra de todos los recursos que van a ser utilizados en la empresa. Incluyen las materias primas, la maquinaria, los edificios, los equipos de oficina, etc.

- El desarrollo de tecnología:

Se asocia a todas las actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías de la empresa. Incluye el

diseño de un producto como consecuencia del trabajo realizado en I+D o la mejora de las materias primas.

- La gestión de recursos humanos:

Se relaciona con las actividades de búsqueda, contratación, formación, desarrollo y remuneración del personal de la empresa.

- La infraestructura de la empresa:

Hace referencia a las actividades de administración de la empresa. Incluye la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la información, la gestión de calidad, etc.

c) Las interrelaciones entre actividades:

En este caso, las ventajas competitivas surgen dentro de la empresa como consecuencia de la relación entre dos o varias actividades de la cadena de valor. A este tipo de interrelaciones se les denomina **eslabones horizontales**.

d) Las interrelaciones dentro del sistema de valor:

Las ventajas competitivas también pueden aparecer como consecuencias de la relación de las actividades de la cadena de valor con las actividades de la cadena de valor de los clientes. A estas relaciones se les denomina **eslabones verticales**.

Determinantes de la Competitividad

De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad

1) La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

2) La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

3) Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de la competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

2.3. Marco conceptual

Definición de la Micro y Pequeña Empresa

Huamán Balbuena Joel. (2009, Diciembre 15). Es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios. Según la legislación peruana, una MYPE, es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción comercialización de bienes o prestación de servicios.

Tipos de MYPE

a. MYPE de Acumulación

Las MYPE 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 se evidencia una mayor capacidad de generación de empleo remunerado.

b. MYPE de Subsistencia

Las MYPE de subsistencia son aquellas unidades económicas sin capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital, dedicándose a actividades que no requieren de transformación substancial de materiales o deben realizar dicha transformación con tecnología rudimentaria. Estas empresas proveen un “flujo de

caja vital”, pero no inciden de modo significativo en la creación de empleo adicional remunerado.

c. 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. El plan nacional enfatiza el hecho que los emprendimientos apuntan a la innovación, creatividad y cambio hacia una situación económica mejor y más deseable ya sea para iniciar un negocio como para mejorar y hacer más competitivas las empresas.

Importancia de las MYPE en la economía del país

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPE, brindan empleo a más de 80 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45 por ciento del producto bruto interno (PBI). Constituyen, pues, el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en que:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- 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 nacional y al crecimiento económico.

Bodegas en el Perú

Según el especialista en marketing y profesor de ESAN, Eric López Pastor, en los últimos seis años se han abierto 6,000 bodegas. Hoy llegan a la cifra de 79,000 en Lima y 160,000 en todo el país. Las bodegas no se detienen y siguen creciendo a un ritmo aproximado del 2% al año.

La principal característica de la bodega es su cercanía. Eric López indicó a Gestión que en promedio hay una bodega por manzana. Esa proximidad ayuda a las personas que no programan sus compras, ya que reciben sus ingresos económicos diariamente (el 40% de los hogares en el Perú). La idea es que cuando la economía ajuste, ahí esté la bodega.

En el 2009, debido a la crisis, los consumidores hicieron sus compras en productos y con formatos pequeños. Un ejemplo de ello fue la compra de detergente, que en volumen de ventas crecieron 6% en bodegas (250 y 360 gramos), pero retrocedieron 3% en los supermercados (de 1 kilo a más).

Sin embargo, a pesar del crecimiento, los bodegueros deben estar atentos a las nuevas exigencias del consumidor, las que se vienen dando debido a sus experiencias en los supermercados. Las tiendas que no evolucionen en servicio y tamaño irán desapareciendo. "El bodeguero no debe tener miedo al crecimiento", enfatizó López.

"En Lima, todas las bodegas en conjunto facturan en un día US\$ 3 millones, con un margen bruto de 25%, mientras que los autoservicios facturan US\$ 4 millones, y los mercados de abastos US\$ 7 millones diarios.", agregó el especialista.

Hoy las bodegas son un elemento importante en la dinámica de la economía peruana y para reconocerlo como tal, en mayo de 2011, se creó la Asociación Pro Día del

Bodeguero, instaurando el 21 de agosto como el "Día del Bodeguero". Un reconocimiento a este importante sector laboral para la economía y la sociedad.

Concepto de Competitividad

La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. (Haguenauer, 1989).

Kaizen

Masaaki Imai, creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es “cambio para mejorar“, pero haciendo más extensivo el concepto, **Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como “mejoramiento continuo“**.

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el autoperfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una “cultura para ser mejores” que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

Además, Kaizen, al contrario de otras “filosofías empresariales”, no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Se aplicó un diseño de investigación No experimental – Transversal – Descriptiva, no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente la variable Competitividad. Transversal porque se realizó en un determinado tiempo (2015), descriptivo porque consistió en describir los fenómenos, situaciones, contexto y eventos de la variable en estudio.

3.2 Población y Muestra

La población muestral del estudio estuvo constituida por 09 micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

La muestra fue no probabilística y dirigida, ya que participaron el 100% de las micro y pequeñas empresas (09) del rubro Bodegas, que estuvieron disponibles al momento de hacer el estudio. El criterio de selección estuvo dado en función de la voluntad y disponibilidad de proporcionar información por parte de los representantes y/o gerentes de dicho rubro.

3.3 Definición y Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Ítem
Características del representante legal de la MYPE	Son las personas que se encargan de administrar y atender a los clientes que se acercan al negocio.	Edad del encuestado	Ordinal: Numero
		Sexo del encuestado	a. Masculino b. Femenino
		Grado de instrucción	a. Primaria b. Secundaria c. Técnico/Superior
		Estado Civil	a. Soltero b. Casado c. Conviviente
		Cuántos años tiene usted de permanencia en el mercado como empresario.	a.0-5 b.6-10 c.11 a mas

Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Ítem.
Micro y Pequeñas empresas	Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación.	Tiempo en años que se encuentra en el sector y rubro (ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA)	Nominal: a. 0 - 02 b. 03 - 05 c. Más de 05
		Es su empresa formal	a. Si b. No
		Número de trabajadores	a. 01 b. 02 c. 03 d. 04
		Cuál fue el motivo de la constitución de la empresa	a. Vocación de servicio b. Desempleo c. Ser su propio jefe
		Respecto al capital del financiamiento de la empresa	a. Ahorros propios b. Entidades financieras c. Herencia familiar

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Ítem.
Características de la competitividad	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo	Tecnología	a. Sí b. No c. Lo considerara
		Innovación	a. Sí b. No c. No Sabe
		Infraestructura	a. Sí b. No c. Piensa ampliarlo
		Inversión	a. Sí b. No
		Estrategias	a. Precios bajos b. Implementación de nuevos servicios. c. Ofertas
		Valor Agregado	a. Promociones b. Mejor atención c. Sorteos en fechas especiales

3.4 Técnicas e Instrumentos

Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento para la recolección de datos el cual consto de un cuestionario estructurado de 16 preguntas.

- 05 preguntas con respecto a los representantes legales de las empresas.
- 05 preguntas con respecto a las micro y pequeñas empresa.
- 06 preguntas con respecto a la competitividad de las micro y pequeñas empresas.

El análisis de los datos se realizó mediante un análisis descriptivo.

La información se resumió para propósitos descriptivos, en ese sentido las técnicas para el análisis descriptivo de datos cuantitativo fue la elaboración de porcentajes, la cual permitió comparar dos o más estadísticas cuyos totales eran diferentes.

3.5 Plan de Análisis

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadísticas descriptiva, porque se clasificaron, organizaron, representaron y resumieron (en suma hacer entendible) la información a obtenida de las variables observadas sobre una muestra representativa, lo cual permitió emitir conclusiones para toda una población a partir de la información obtenida en la muestra.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron: tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

3.6. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Variables	Población y Muestra	Metodología y Diseño de la Investigación	Instrumento y Procedimiento
<p>General: ¿Cuáles son las principales características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015?</p>	<p>General: Determinar las principales características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.</p> <p>Específicos</p> <p>-Determinar las principales características del representante legal de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.</p> <p>-Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015</p> <p>-Determinar las principales características de la competitividad de las micro y pequeñas empresas, del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015</p>	<p>Competitividad</p>	<p>Población: La población consiste en 09 micro y pequeñas empresas del sector comercio- rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.</p> <p>Muestra: Consta de la totalidad de las micro y pequeñas del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.</p>	<p>Método - Tipo Cuantitativo. - Nivel Descriptivo.</p> <p>Diseño <u>No experimental.</u> Porque se realizara sin manipular deliberadamente la variable competitividad, es decir se observara el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.</p> <p><u>Transversal.</u> Porque la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de las variables en el año 2015.</p> <p><u>Descriptivo.</u> Porque solo se describirán las partes más relevantes de las variables en estudio.</p>	<p>Técnica: Entrevista y encuesta.</p> <p>Instrumentos: -Cuestionario estructurado</p>

3.7 Principios Éticos

Se han considerado los siguientes principios éticos:

Consentimiento Informado

Antes que las personas sean reclutadas fueron informadas sobre los objetivos de la investigación, sus beneficios y potenciales riesgos dando su consentimiento voluntariamente. En ningún momento el individuo fue coaccionado a participar en el estudio, o indebidamente persuadidos por la promesa de una recompensa. Las personas estuvieron conscientes de los riesgos que puedan ocurrir como resultado de su participación en la investigación que se ha dado acerca de los objetivos de la investigación, beneficios, incomodidades y riesgos previstos, alternativas posibles, derechos y responsabilidades. La persona otorgo libremente su consentimiento, antes de poder ser incluido en la investigación.

Derecho a retirarse

Las personas aun cuando aceptaron y formaban parte del estudio, siempre tuvieron el derecho a retirarse sin perjuicio o aceptación en la participación de que sea objeto o cualquiera que sea el beneficio como en el caso de los estudiantes.

Confidencialidad

La información presentada en esta tesis ha sido elaborada bajo consultas de diferentes autores, libros virtuales que representan la seguridad de la información plasmada.

Confiabilidad

La información presentada en este trabajo de investigación, está elaborada con absoluta confiabilidad, presentado bibliografías y consultas de autores que nos garantizan la fiabilidad que tiene la investigación, para el buen funcionamiento de los resultados.

Respeto a la persona humana

El presente trabajo de investigación se ha elaborado respetando a la persona humana, sin dañar susceptibilidades, pensando en la mejora y mayores conocimientos con el avance de la nueva.

IV.RESULTADOS

4.1Resultados

Tabla N° 1. Características de los representantes legales de las micro y pequeñas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

CARACTERISTICAS	n	%
1. EDAD DEL ENCUESTADO		
18 a 30 años	2	22.2
31 a 50 años	5	55.6
51 a más	2	22.2
Total	9	100
SEXO DEL ENCUESTADO		
Masculino	4	44.4
Femenino	5	55.6
Total	9	100
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN		
Primaria	0	0.00
Secundaria	4	44.44
Técnico/Superior	5	55.56
Total	9	100
ESTADO CIVIL		
Soltero	1	11.11
Casado	3	33.33
Conviviente	5	55.56
Total	9	100
TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL MERCADO COMO EMPRESARIO		
0-5 años	1	11.11
6-10 años	6	66.67
11 a más años	2	22.22
Total	9	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

Tabla N° 2. Características de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

TIEMPO Y AÑOS QUE SE ENCUENTRA EN EL SECTOR Y RUBRO	n	%
00-02 años	1	11.11
02-05 años	2	22.22
más de 05 años	6	66.67
Total	9	100
LA MYPE ES FORMAL		
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100
NUMERO DE TRABAJADORES		
1	4	44.44
2	5	55.56
3	0	0
4	0	0
Total	9	100
MOTIVO DE LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA		
Vocacion de servicio	0	0.00
Desempleo	4	44.44
ser su propio jefe	5	55.56
Total	9	100
FINANCIAIENTO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA		
Ahorros propios	2	22.22
Entidades financieras	6	66.67
Herencia familiar	1	11.11
Total	9	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

Tabla N° 3. Características de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

CREE USTED QUE IMPLEMENTAR TECNOLOGIA EN SU NEGOCIO MEJORARIA SUS VENTAS		
	n	%
Si	7	77.78
No	0	0.00
Lo considerara	2	22.22
Total	9	100
¿OFRECER NUEVOS PRODUCTOS, IMPLEMENTAR SERVICIOS, CONTRIBUIRIA CON LA INNOVACION DE LA EMPRESA?		
Si	9	100.00
No	0	0.00
No sabe		0.00
Total	9	100
CREE USTED QUE LA INFRAESTRUCTURA DE SU NEGOCIO ES LA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDADES.		
Sí	6	66.67
No		0.00
Piensa ampliarlo	3	33.33
Total	9	100
¿CONSIDERA USTED QUE LA INVRSION EN SU NEGOCIO GENERARIA RENTABILIDAD?		
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100
¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA PARA COMPETIR Y MANTENERSE VIGENTE?		
Precios bajos	5	55.56
Implementación de nuevos servicios	3	33.33
Ofertas	1	11.11
Total	9	100
QUE TIPO DE VALOR AGREGADO UTILIZA USTED PARA FIDELIZAR A SUS CLIENTES?		
Promociones	1	11.11
Mejor atención	7	77.78
Sorteo en fechas especiales	1	11.11
Total	9	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

4.2 Análisis de Resultados

Interpretación de la Tabla N° 1.

Características de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas.

- El 22.2 % de los representantes legales encuestados tiene entre 18 a 30 años de edad, mientras que el 55.6% de los representantes legales de 31 a 50 años de edad; y el 22.2 % de los representantes legales tienen más de 51 años de edad, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación manifiesta que el 100% de los representantes de las MYPE encuestados son adultos.
- El 44.4% de los representantes legales encuestados son de género masculino, y el 55.6 % de los representantes legales son de género femenino, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación manifiesta que el 70% de los representantes encuestados son de género masculino y se pudo corroborar durante la investigación que el 44.4% de los representantes legales de las bodegas son de género masculino.
- El 11.11% de los representantes legales encuestados son solteros, mientras que el 33.33% de los representantes legales son casados y el 55.56 % de los representantes legales son convivientes.

- El 0 % de los representantes legales encuestados tienen un grado de instrucción sin estudios primarios/sin instrucción, esto nos da de entender que la gran mayoría de bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita ha disminuido su nivel de analfabetos, mientras que el 100 % de los representantes legales encuestados tiene estudios primarios, el 44.44% de los representantes legales encuestados tienen estudios secundarios, y también se pudo encontrar que el 55.56 % de los encuestados cuenta con carrera técnica y/o superior concluida, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación manifiesta que el 70% de los representantes legales tienen estudios secundarios. Pero según se pudo ver en el lugar donde se realizó el estudio con respecto a la afirmación de **Otero, M. (2013)** sobre que el 20% de los representantes legales encuestados tienen estudios de carrera técnicas y/o universitarias es algo no muy preciso ya que en esta investigación se pudo concluir que el 55.56% de los encuestados si cuenta con carrera técnica y/o universitaria.
- El 11.11% de los representantes legales encuestados tiene un tiempo de permanencia en el mercado de 0 a 5 años años, mientras que el 66.67% de los representantes legales encuestados tiene un tiempo de permanencia en el mercado entre 6 a 10 años, y el 22.22% de los representantes legales encuestados tiene un tiempo de permanencia en el mercado de 11 a mas años, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación el 100% se dedica al negocio hace 03 años respectivamente.

Interpretación de la Tabla N° 2. Características de las micro y pequeñas empresas

- El 11.11% de las bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita tiene un tiempo en el sector o rubro de 0 a 2 años, mientras que el 22.22% de las bodegas encuestadas tiene un tiempo en el sector o rubro de 2 a 5 años, y el 66.67% de las bodegas encuestadas tiene un tiempo en el sector o rubro de mas de 5 años, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación manifiesta que el 100% se dedica al negocio hace 03 años respectivamente y se llegó a la conclusion según la investigación que el 88.89 % de los negocios tienen mas de 3 años en el rubro.
- El 100 % de las bodegas de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita son formales.
- El 44.44% de las bodegas encuestadas cuenta con 1 trabajador, mientras que el 55.56 % tienen 2 trabajadores, y el 0 % de las bodegas de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita cuentan con mas de dos trabajadores, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación encontró que el 80% tiene solo un trabajador, osea en la mayoría de casos el representante legal es el único trabajador y encargado de la atención de la bodega.
- El 0 % de los bodegueros encuestados, el motivo de la constitución de las bodegas fue por vocación de servicio, mientras que el 44.44% de los bodegueros

encuestados, el motivo de la constitución de las bodegas es por falta de empleo, y el 55.56% de los bodegueros encuestados, el motivo de la constitución es por ser su propio jefe.

- El 22.22% de las bodegas de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, fueron constituidas con ahorros propios de parte del dueño de la bodega, 66.67% fueron constituidos con préstamos en entidades financieras y el 11.11% fueron parte de herencia familiar, lo cual corrobora lo encontrado por **Otero, M. (2013)** quien en su investigación que encontró que el 56% de los negocios fueron constituidos mediante préstamos en entidades financieras.

Interpretación de la Tabla N° 3. Características de la competitividad de las micro y pequeñas empresas.

- El 77.78% de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, cree que implementar tecnología en su negocio mejoraría sus ventas, el 0% cree que implementar tecnología en su negocio no mejoraría sus ventas y el 22.22 cree que considerara implementar tecnología en su negocio.
- El 100% de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, afirma que ofrecer nuevos productos, implementar servicios contribuye con la innovación de la empresa.

- El 66.67% de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, cree que la infraestructura de su negocio es la adecuada para el desarrollo de sus actividades y el 33.33% de lo bodegueros piensa ampliar el negocio.
- El 100 % de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita considera que mayor inversión en su negocio generaría mayor rentabilidad.
- El 55.56% de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, utiliza como estrategia de competitividad y para mantenerse vigente brindar al cliente precios bajos, 33.33%, utiliza como estrategia de competitividad y para mantenerse vigente brindar al cliente nuevos servicios y el 11.11%, utiliza como estrategia de competitividad y para mantenerse vigente brindar al cliente ofertas especiales.
- El 11.11% de los bodegueros de la avenida Ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, utiliza como valor agregado para fidelizar a sus clientes promociones especiales, 77.78% utiliza como valor agregado para fidelizar a sus clientes prestar una muy buena atención y el 11.11 % realiza como valor agregado para fidelizar a sus clientes sorteos en fechas especiales.

V. CONCLUSIONES

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los representantes legales de las MYPE tienen más de 31 años de edad, son en su mayoría convivientes, la totalidad de encuestados tiene un grado de instrucción técnico y tienen más de seis años de experiencia en el rubro.
- mayoría de las MYPE fue constituida con el fin de ser su propio jefe, la totalidad de las empresas son formales y en su mayoría cuentan con dos trabajadores, y tiene una permanencia mayor de cinco años en el mercado.
- La mayoría de los empresarios afirma que implementar tecnología, ofrecer nuevos productos, implementar servicios contribuye con la innovación de la empresa y su crecimiento además que su infraestructura de servicio ahora es buena pero en algunos casos buscan ampliar su negocio y además realizar una inversión mayor en ella, también que la mayoría usa algún método para competir con respecto a otros negocios.

Referencias Bibliográficas

Caresani, D. (2010). *“Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las PYMES industriales argentinas.-*

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8414/tesisUPV3309.pdf>

Lima, C. (2012). Tesis: **“Estrategias de competitividad para pymes” México D.F – Mayo 2012. Investigación efectuada para optar el grado de Ingeniero Industrial. Dela Universidad Autónoma de México.**

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2171/Tesis.pdf?sequence=1>

Castaño, I. (2011). Tesis: **“Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente Amco” – Pereira – Colombia 2011. Investigación efectuada para optar el grado de Ingeniero Industrial. De la Universidad Tecnológica de Pereira**

[http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=AA39017685CF221FEA79D19AA557F5AF?sequence=1.](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=AA39017685CF221FEA79D19AA557F5AF?sequence=1)

Quito, D. (2015). Tesis: **“Caracterización de la calidad del servicio bajo el modelo de fidelización del cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro otras ventas al por menor (bodegas) en el distrito de Huaraz”, 2015. De la universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.**

Reyes, E. (2015). Tesis: **“Caracterización del financiamiento y la gestión de calidad en las MYPE rubro bodegas del distrito de Paita”, año 2015. De la universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.**

García, L. (2015). Tesis: **“Caracterización del financiamiento y el kaizen en las MYPE rubro bodegas del casco urbano de Morropón (Piura) año 2015”. De la universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.**

Otero, M. (2013). Tesis: **“Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro bodegas del distrito de comas provincia de lima- período 2012 – 2013”. De la universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.**

Tesis para el tribunal. (s.f) Extraído el 25 octubre 2016

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4620/1/TESIS%20PARA%20EL%20TRIBUNAL.pdf>

Meraz,R.L. (2013) “Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de Guadalupe, en Baja California, Mexico”.

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/marco-teorico.htm>

Jáuregui. (2002) “10 principios para desarrollar una empresa exitosa”.

<http://www.gestiopolis.com/10-principios-desarrollar-empresa-exitosa/#autores>

Caballero, M.G., Freijeiro, A.A.(2007) “Dirección estratégica de la PYME. Vigo: ideas propias”.

<https://books.google.com.pe/books?id=wPIUam3zm4C&pg=PA72&lpg=PA72&dq=El+modelo+de+las+cinco+fuerzas+desarrollado+por+Michael+Porter+ha+sido+la+herramienta+m%C3%A1s+utilizada+para+analizar+el+entorno+competitivo+de+una+empresa.&source=bl&ots=jmPRmLq8At&sig=JacgoJLejdhR735m1V3BrCa7ZM&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjGqKby0ePQAhWFSiYKHR2UDKoQ6AEIKTAC#v=onepage&q&f=false>

Jáuregui Alejandro (2001) “Los determinantes de la competitividad de Porter”.

<http://www.gestiopolis.com/determinantes-competitividad-porter/>

Santander, C.C (2013) Tesis:” Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica “– Offset por medio de gestión competitiva. Perú.

López, C. (2001) “Kaizen y mejoramiento continuo”

<http://www.gestiopolis.com/kaizen-o-mejoramiento-continuo/>

Huamán Balbuena Joel (2009, diciembre 15). “Las MYPES en el Perú”. Recupéralo en <http://www.gestiopolis.com/las-mypes-en-el-peru/>

Esan (2011) “El Mercado de las bodegas un negocio que se mantiene vigente aunque pasen los años”. Perú.

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/16/el-mercado-de-las-bodegas-un-negocio-que-se-mantiene-vigente-aunque-pasen-los-anos/>

Perú 21 (2015) “Distribución de la fuerza laboral MYPE”. Perú.

<http://peru21.pe/opinion/85-mype-peru-informal-2191941>

ANEXO

Anexo 01



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL
SECTOR COMERCIO - RUBRO BODEGAS, DE LA AVENIDA RUISEÑORES
CUADRA 5 A LA 9, DEL DISTRITO DE SANTA ANITA, PROVINCIA DE
LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA, PERIODO 2015.**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DUEÑOS, GERENTES Y/O
REPRESENTANTES LEGALES DE LAS MYPE**

Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas y se le solicita de su valiosa colaboración, se le agradecería a usted que me dedicara unos minutos de su tiempo para la realización de este cuestionario es totalmente anónimo y tiene como objetivo principal Determinar las características principales de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio, rubro bodegas, de la cuadra 5 a 9 de la avenida ruiseñores distrito de Santa Anita – provincia de lima – departamento de lima, periodo 2015.

La información que usted proporcionara solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

A cerca del representante legal

1- Edad del representante legal de la empresa

- a) 18 - 30
- b) 31- 50
- c) 51 a más

2- Sexo:

a) M

b) F

3- Grado de instrucción

a) Primaria

b) Secundaria

c) Técnico/Superior

4- 1.4 Estado Civil:

a) Soltero

b) Casado.

c) Conviviente

5- Tiempo de permanencia en el mercado como empresario

a) 0 - 5

b) 6 - 10

c) 11 a más

A cerca de la MYPE

6- Tempo en años que se encuentra en el sector y rubro (ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA)

a) 0 - 02

b) 03 - 05

c) Más de 05

7- La MYPE es formal:

a) Sí

b) No

8- Número de trabajadores

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4

9- Cual fue el motivo de la constitución de la empresa:

- a) Vocación de servicio
- b) Desempleo
- c) Ser su propio jefe

10- Como se ha venido financiando su actividad productiva (MYPE)

- a) Ahorros propios
- b) Entidades financieras
- c) Herencia familiar

Acerca de la competitividad

11- ¿Cree usted que implementar tecnología en su negocio mejoraría sus ventas?

- a) Si
- b) No
- c) Lo considerara

12- ¿Ofrecer nuevos productos, implementar servicios, contribuiría con la innovación de su negocio?

- a) Si
- b) No
- c) No Sabe

13- ¿Cree usted que la infraestructura de su negocio es la adecuada para el desarrollo de sus actividades?

- a) Si
- b) No
- c) Piensa Ampliarlo

14- ¿Considera usted que la inversión en su negocio generaría rentabilidad?

- a) Si
-

b) No

15- ¿Qué estrategias utiliza para competir y mantenerse vigente?

a) Precios bajos

b) Implementación de nuevos servicios

c) Ofertas

16- ¿Qué tipo de valor agregado utiliza usted para fidelizar a sus clientes?

a) Promociones

b) Mejor atención

c) Sorteos en fechas especiales

Lima,.....2016

Anexo 02: Validación de las encuestas

ANEXO N° 2:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

La validación del instrumento de la Tesis denominada: “La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita, provincia de lima, departamento de Lima, periodo 2015”. Tendrá como estándar un valor mayor al 82%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
2	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
3	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
4	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
5	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 82%.

El instrumento queda validado favorablemente por el Asesor:

Lic. Adm. Roberto Cuipal Velaysosa

CLAD N° 05119

Anexo 03: Hoja de Resultados de Trabajo

Presupuestos	Características	Tabulación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Edad del encuestado	18 a 30 años	II	2	22,20
	31 a 50 años	IIII	5	55,60
	51 a más	II	2	22,20
	Total	9	9	100
Sexo del encuestado	Masculino	IIII	4	44,40
	Femenino	IIII	5	55,60
	Total	09	9	100
Grado de instrucción	Primaria		0	0,00
	Secundaria	IIII	4	44,44
	Técnico/Superior	IIII	5	55,56
	Total	09	9	100
Estado Civil	Soltero	I	1	11,11
	Casado.	III	3	33,33
	Conviviente	IIII	5	55,56
	Total	09	9	100
Tiempo de permanencia en el mercado como empresario	0 a 5 años	I	1	11,11
	6 a 10 años	IIII	6	66,67
	11 a más	II	2	22,22
	Total	09	9	100
Años en el rubro	0 a 02 años	I	1	11,11
	03 a 05 años	II	2	22,22
	Más de 05 años	IIII	6	66,67
	Total	09	9	100
La MYPE es formal	Si	IIIIIIII	9	100,00
	No		0	0,00
	Total	09	09	100
Número de trabajadores	01	IIII	4	44,44
	02	IIII	5	55,56
	03		0	0,00
	04		0	0,00
	Total	09	9	100
motivo de la constitución de la empresa	Vocación de servicio		0	0,00
	Desempleo	IIII	4	44,44
	Ser su propio jefe	IIII	5	55,56
	Total	09	9	100
Financiamiento de la actividad productiva	Ahorros propios	II	2	22,22
	Entidades financieras	IIII	6	66,67
	Herencia familiar	I	1	11,11
	Total	09	9	100
Cree usted que implementar tecnología en su negocio mejoraría sus ventas	Si	IIIIII	7	77,78
	No		0	0,00
	Lo considerara	II	2	22,22
	Total	09	9	100

Ofrecer nuevos productos, implementar servicios, contribuiría con la innovación de su negocio	Si	IIIIIIII	9	100,00
	No		0	0,00
	No sabe		0	0,00
	Total	09	9	100
Cree usted que la infraestructura de su negocio es la adecuada para el desarrollo de sus actividades	Si	IIIIII	6	66,67
	No		0	0,00
	Piensa ampliarlo	III	3	33,33
	Total	09	09	100
Considera usted que la inversión en su negocio generaría rentabilidad	Si	IIIIIIII	9	100,00
	No		0	0,00
	Total	09	9	100
Qué estrategias utiliza para competir y mantenerse vigente	Precios bajos	IIII	5	55,56
	Implementación de nuevos servicios	III	3	33,33
	Ofertas	I	1	11,11
	Total	09	9	100
Qué tipo de valor agregado utiliza usted para fidelizar a sus clientes	Promociones	I	1	11,11
	Mejor atención	IIIIII	7	77,8
	Sorteos en fechas especiales	I	1	11,11
	Total	09	9	100,0

Anexo 04.

Muestra y población

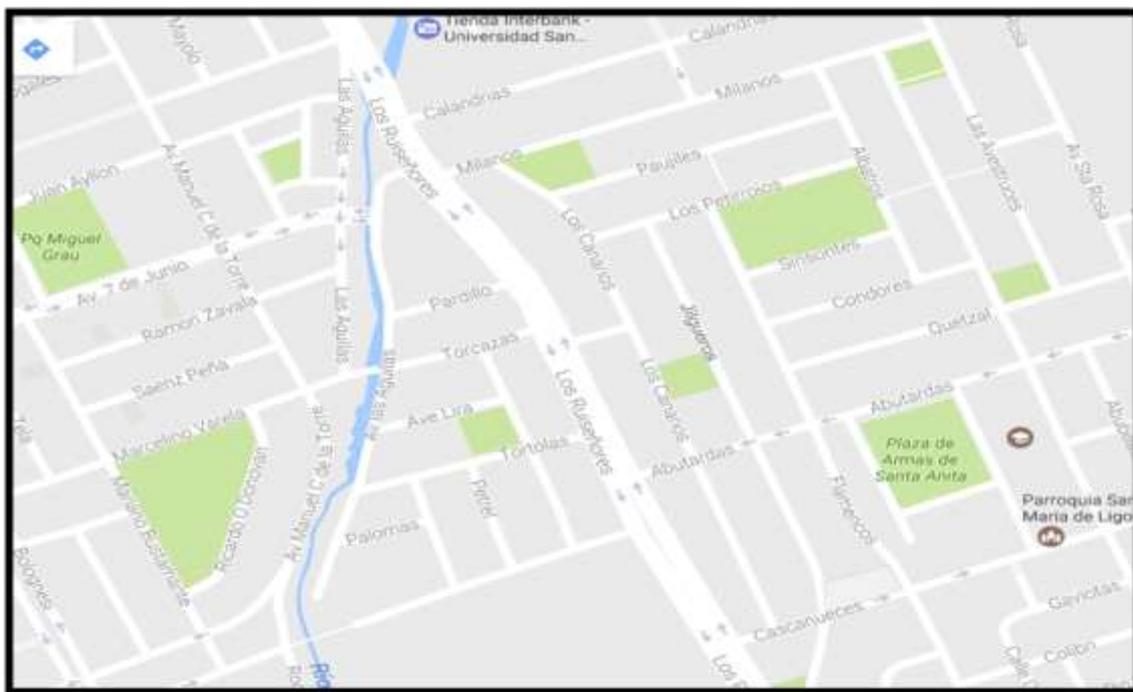
La población de las micro y pequeñas empresas del rubro bodegas, de la avenida ruiseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita. Es de 09, tomando una muestra de 09 empresas donde se aplicó las encuestas, que constaban del cuestionario a fin de determinar las características de estas micro y pequeñas empresas en la localidad.

N°	Bodegas	Dirección de Empresa
01	Sanchez Castillo de Rosales Ruth Marlene	Av. los ruiseñores nro. 625 (cerca al ovalo de santa anita) lima - lima - santa anita
02	Espinoza Malpartida Juana Quela	Av. los ruiseñores nro. 619 urb. santa anita lima - lima - santa anita
03	Mantari Flores Sabino Simeon	Av. los ruiseñores nro. 704 urb. santa anita (a 6 cuadras de la avenida nicolas ayllon)

		lima - lima - santa anita
04	Chavez Arias Yaquelin Lisset	Av. los ruseñores nro. 795 urb. santa anita 2do sector (alt. univ. san martin) lima - lima - santa anita
05	Atencio Muñoz Luzmila	Av. los ruseñores nro. 657 p.j. santa anita 2do sector (a 6 cdras del ovalo de santa anita) lima - lima - santa anita
06	Contreras Martinez Francisco Javier	Av. los ruseñores nro. 786a (alt. univ. san martin) lima - lima - santa anita
07	Damian Navarro vda de Rivera Eugenia Elisa	Av. los ruseñores nro. 798 urb. santa anita 2do sector (a media cdra de la univ san martin) lima - lima - santa anita
08	Quispealaya Bonelly Teodoro Teofanes	Av. los ruseñores 950
09	Bodega los ruseñores	Av. los ruseñores 958

AREA GEOGRAFICA

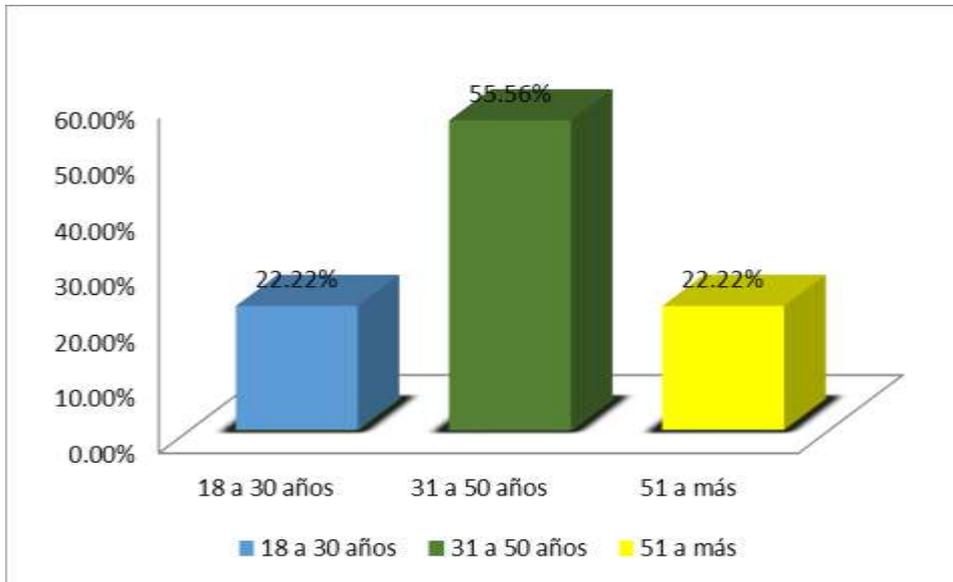
Avenida ruseñores cuadra 5 a la 9, del distrito de Santa Anita



AV. LOS RUSEÑORES CUADRA 5 A 9- SANTA ANITA

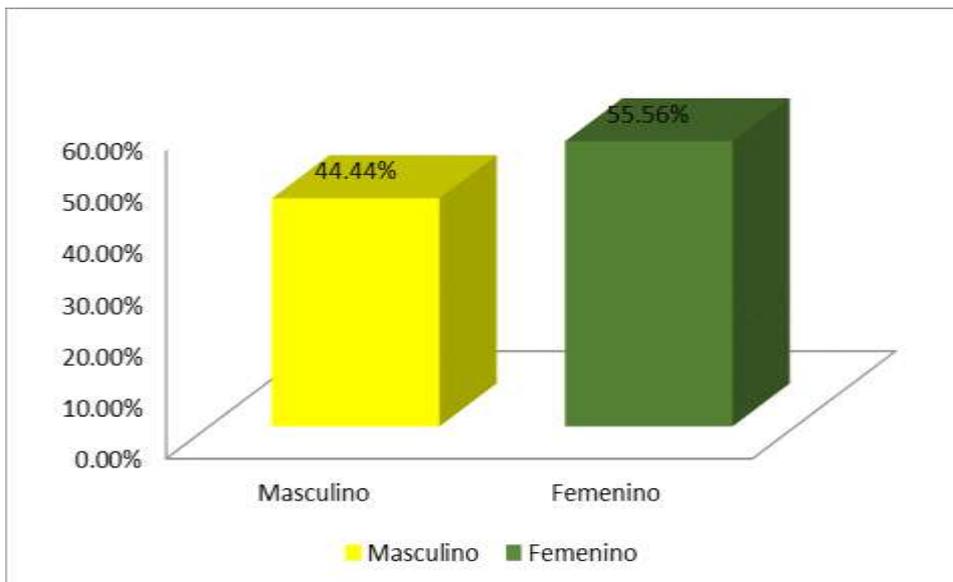
Anexo 05. Figuras

Figura N° 1: Edad del Representante Legal



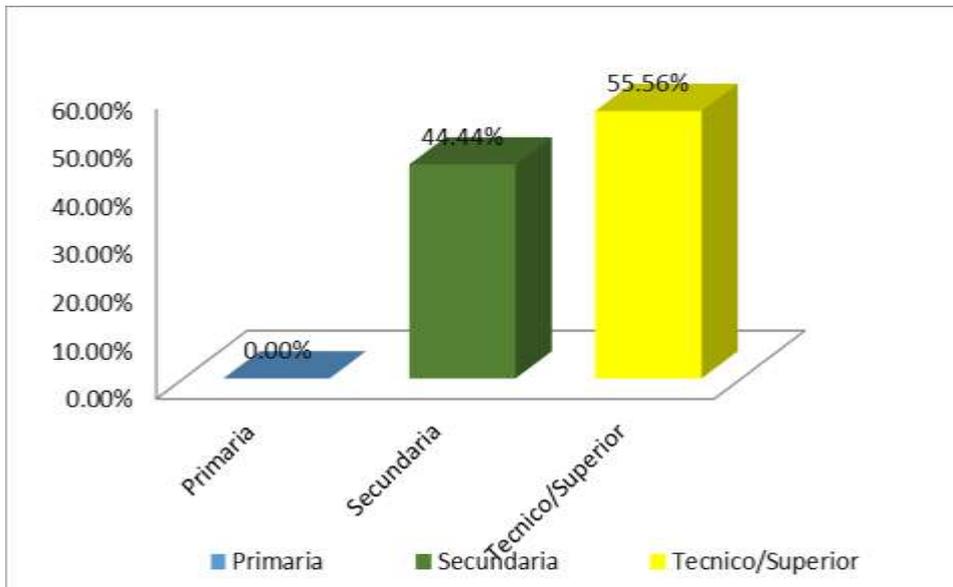
Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 2: Sexo del Representante Legal



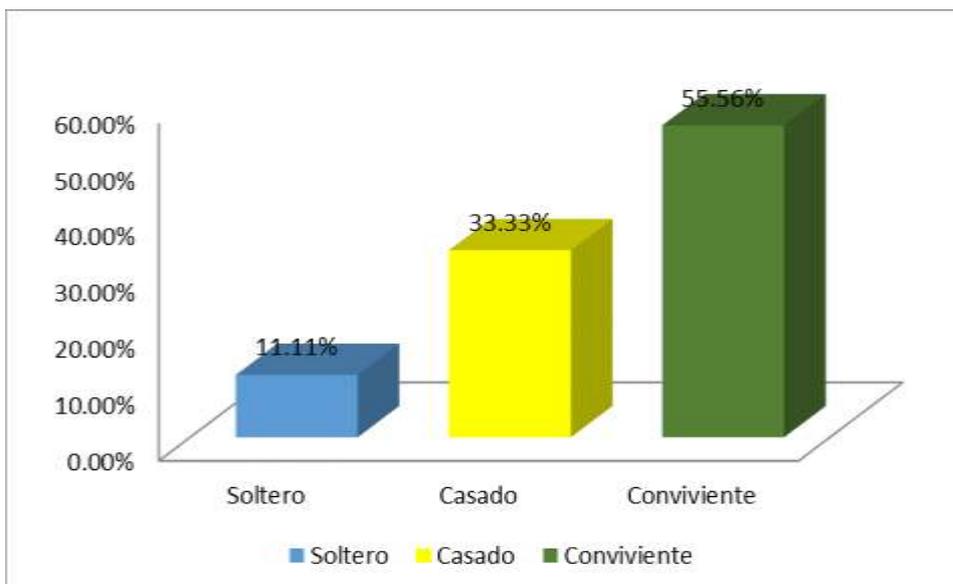
Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 3: Grado de Instrucción del Representante Legal



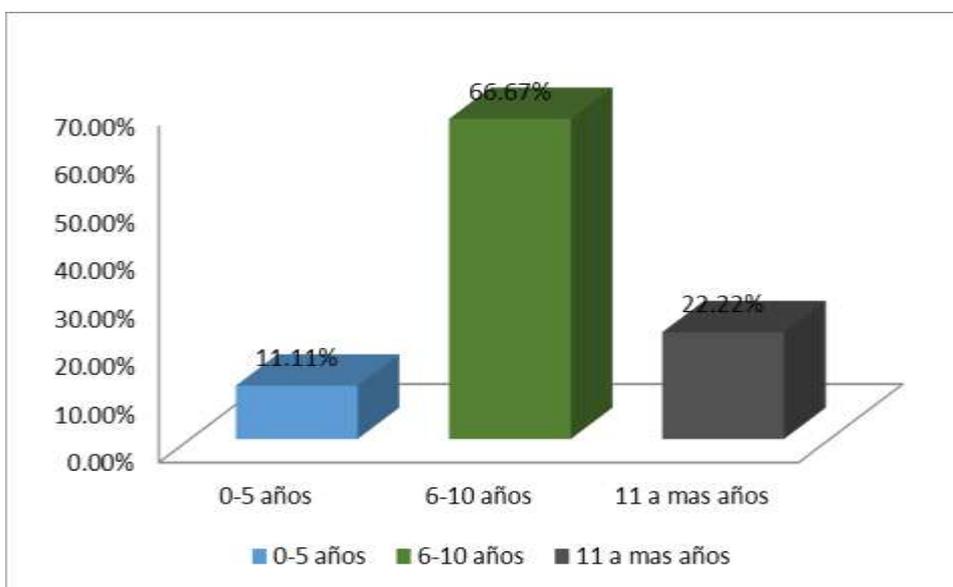
Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 4: Estado Civil del Representante Legal



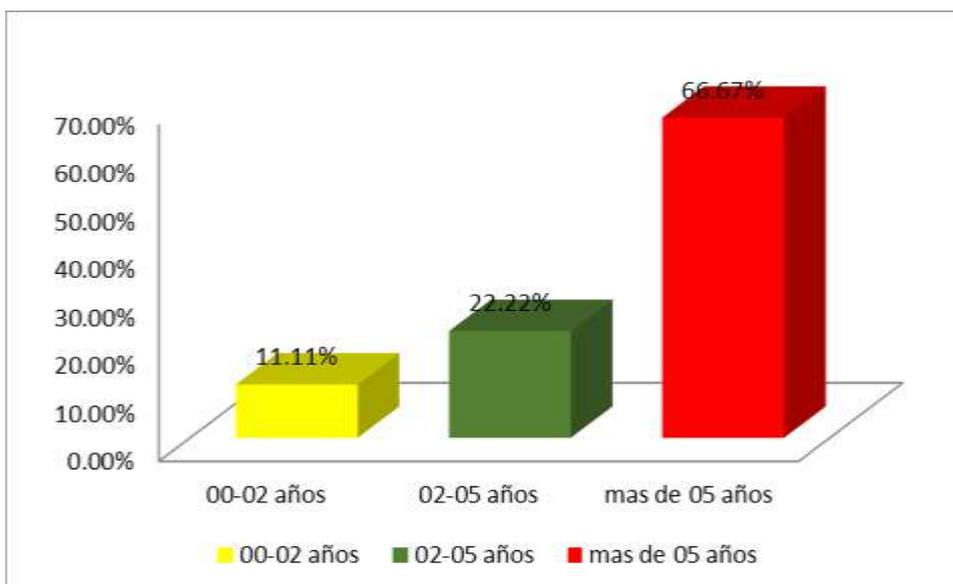
Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 5: Tiempo de Permanencia en el Mercado del Representante Legal



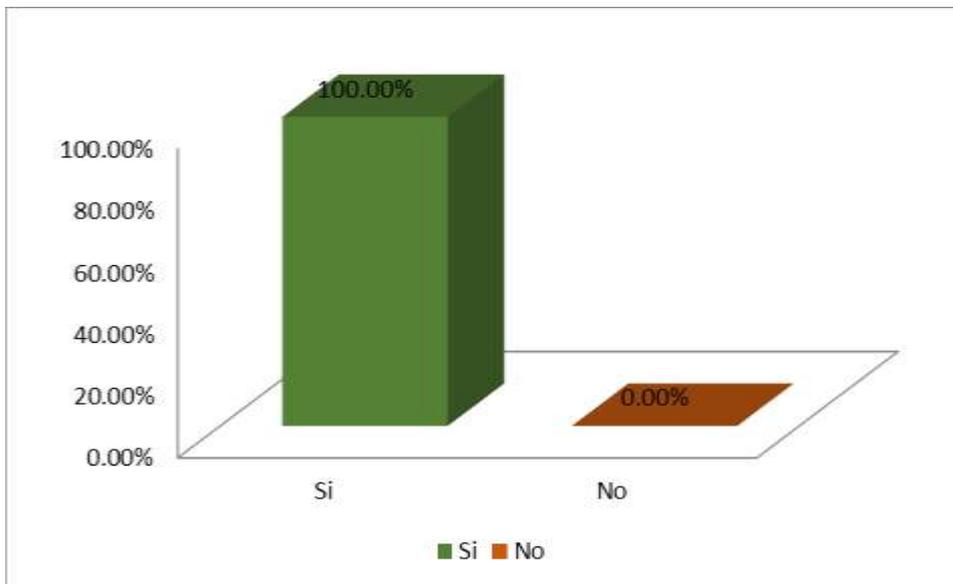
Fuente: Tabla N° 1

Figura N° 6: Tiempo en Años en el sector y rubro de la empresa



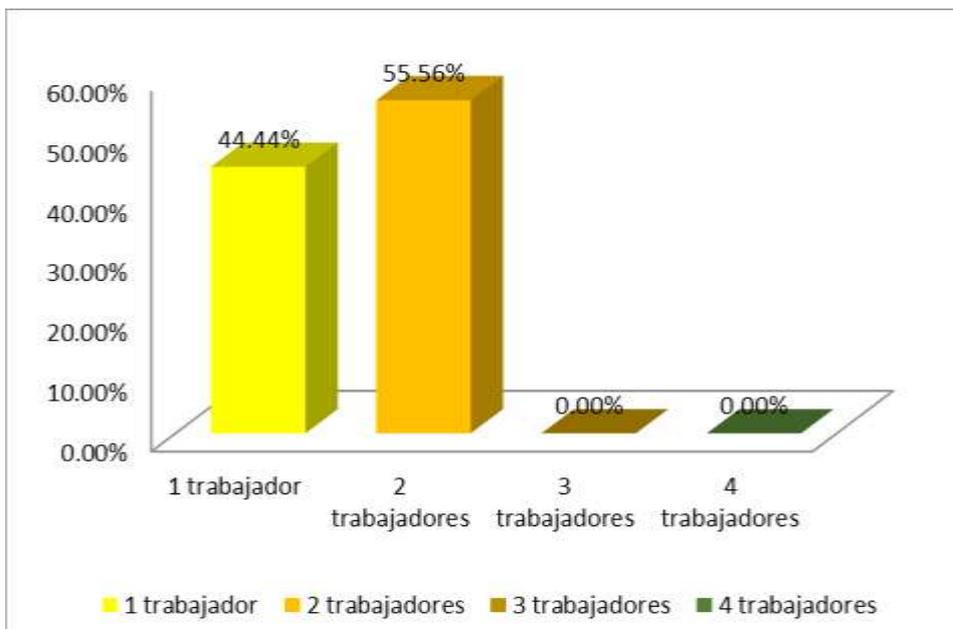
Fuente: Tabla N° 2

Figura N° 7: La empresa es formal



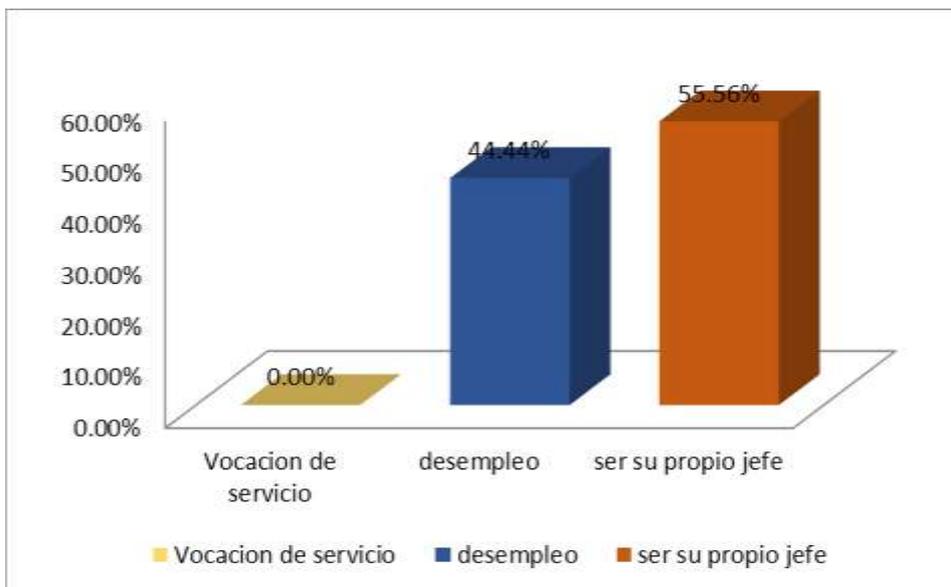
Fuente: Tabla N° 2

Figura N° 8: Número de trabajadores de la empresa



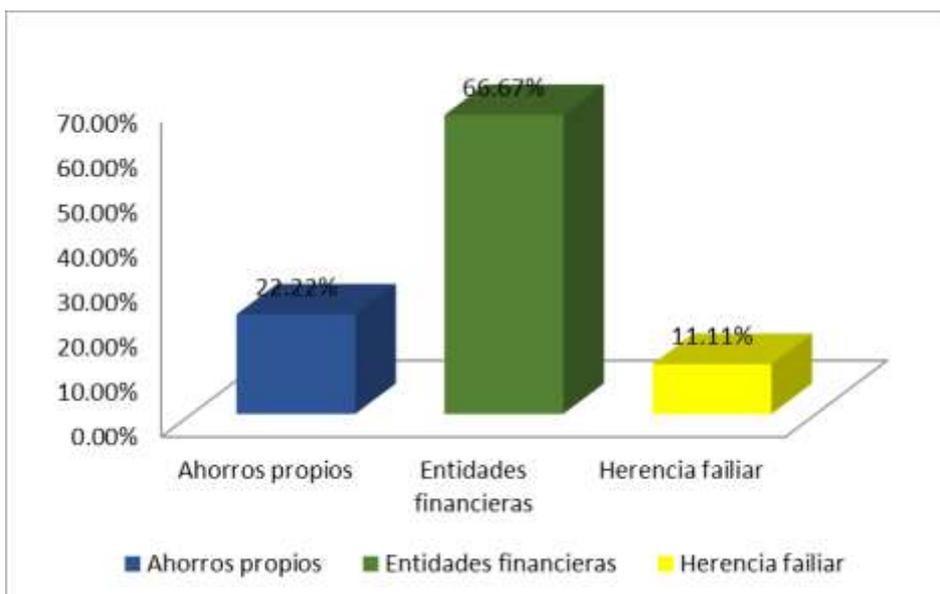
Fuente: Tabla N° 2

Figura N° 9: Motivo de constitución de la empresa



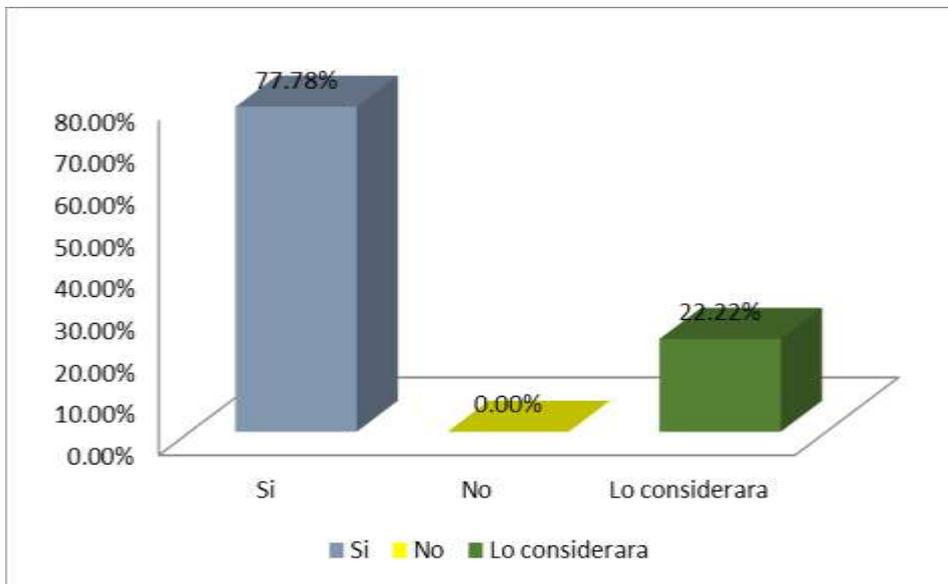
Fuente: Tabla N° 2

Figura N° 10: Como se ha venido financiando la actividad productiva de la empresa.



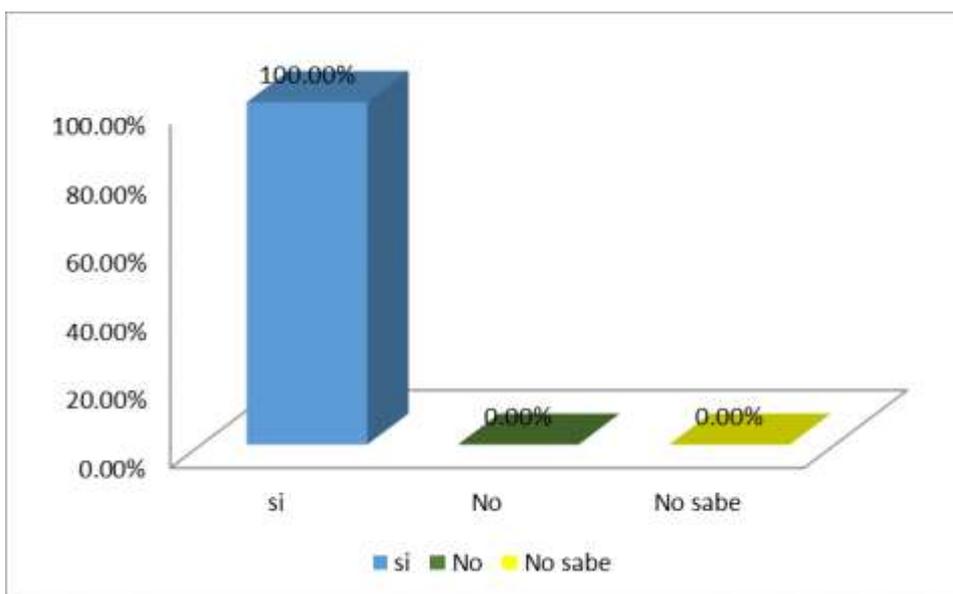
Fuente: Tabla N° 2

Figura N° 11: Implementar tecnología mejoraría las ventas



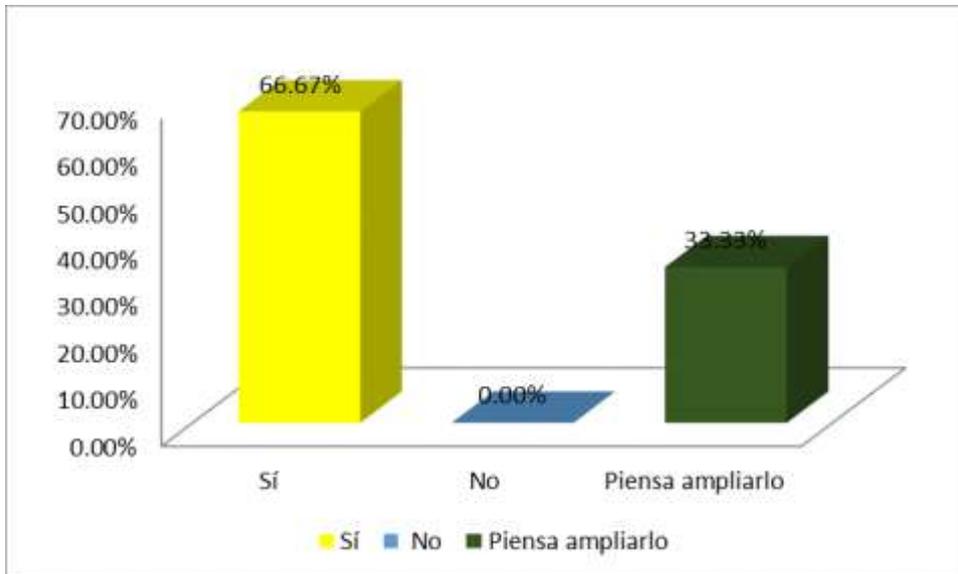
Fuente: Tabla N° 3

Figura N° 12: Ofrecer nuevos productos, implementar servicios, contribuiría con la innovación de la empresa?



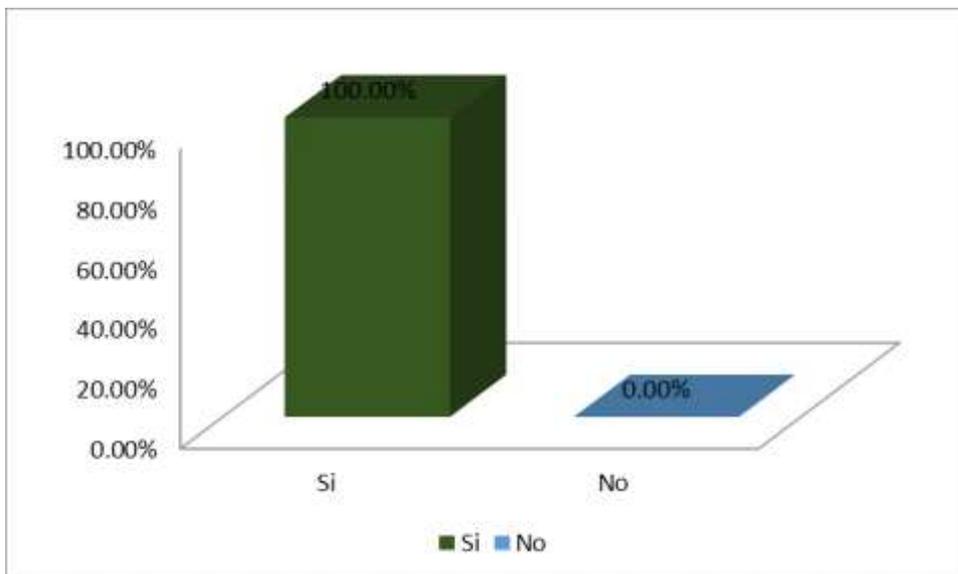
Fuente: Tabla N° 3

Figura N° 13: ¿Cree usted que la infraestructura de su negocio es la adecuada para el desarrollo de sus actividades?



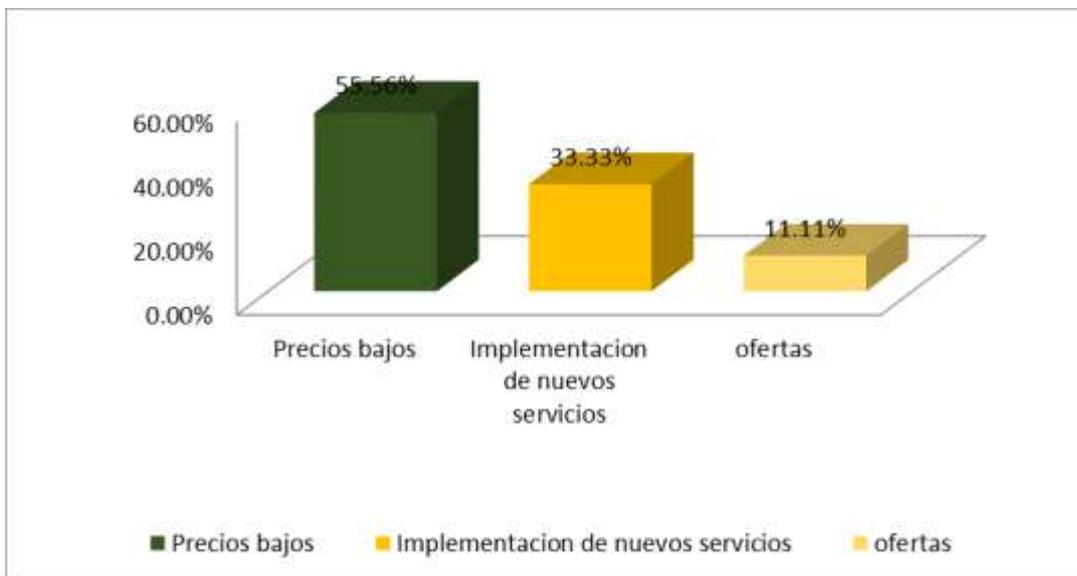
Fuente: Tabla N° 3

Figura N° 14: ¿Considera usted que la inversión en su negocio generaría rentabilidad?



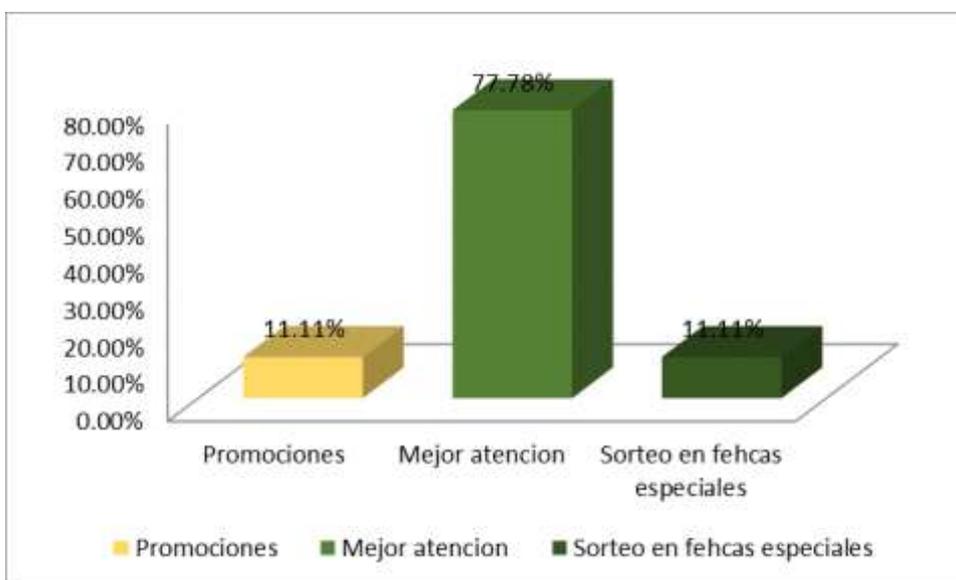
Fuente: Tabla N° 3

Figura N° 15: Que estrategias utiliza para competir y mantenerse vigente?



Fuente: Tabla N° 3

Figura N° 16: Que valor agregado utiliza usted para fidelizar a sus clientes?



Fuente: Tabla N° 3