



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 PRODUCCIÓN – RUBRO
PANADERÍAS, DE LA URBANIZACIÓN PREVI,
DISTRITO DEL CALLAO, PROVINCIA
CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, DEPARTAMENTO
LIMA, PERÍODO 2015.**

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

AUTORA:

HERMELINDA ARANA CRUZADO

ASESOR:

Lic. 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 PRODUCCIÓN – RUBRO
PANADERÍAS, DE LA URBANIZACIÓN PREVI,
DISTRITO DEL CALLAO, PROVINCIA
CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, DEPARTAMENTO
LIMA, PERÍODO 2015.**

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

AUTORA:

HERMELINDA ARANA CRUZADO

ASESOR:

Lic. ROBERTO CUIPAL VELAYSOSA

LIMA – PERÚ

2016

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Mgter. José Orestes Vite Ibarra

Presidente

Dra. Carmen Rosa Zenozain Gordero de Murillo

Secretario

Lic. Adm. Víctor Hugo Espinoza Otoyá

Miembro

Lic. Roberto Cuipal Velaysosa

Asesor

AGRADECIMIENTO:

A Dios todo poderoso, por darme la fuerza, sabiduría e inteligencia para poder culminar satisfactoriamente esta investigación.

A la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, nuestra alma mater con la misión de dirigirnos en este proceso sacrificado de encaminarnos hacia la excelencia, como seres humanos y exitosos profesionales.

Al Lic. Adm. Cuipal Velaysosa Roberto, por dedicar su valioso tiempo y por brindarme sus sugerencias y vasta experiencia en el desarrollo de tesis. Mostrarme que juntos podemos alcanzar metas y objetivos que día a día nos trazamos.

DEDICATORIA:

A Dios, por guiar mi camino día a día y así poder ser una persona de bien y darme una familia maravillosa.

Con muchos amor a mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional, confianza, aliento y sus consejos para poder cumplir mi meta de terminar mi carrera, para ser una gran profesional.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general, determinar las características de la Competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Producción – Rubro Panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, Período 2015. La investigación fue cuantitativa – descriptiva, para el recojo de la información estuvo dirigida a una muestra de 15 Micro y Pequeñas Empresas en el rubro panaderías de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, a quienes se les aplicó un cuestionario de 35 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Obteniendo los siguientes resultados:

El 86.67% de representantes son personas adultas de 26 a 50 años de edad, siendo la mayoría de género masculino, cuentan con estudios superiores y tienen de 0 a 3 años de permanencia en la empresa. El 100.00% de las MYPE se encuentran formalizadas, teniendo trabajadores permanentes y de 3 a 6 años de permanencia en el mercado. El 66.67% de las MYPE no cuentan con un plan estratégico, esto no ha sido impedimento para que el 80.00% sean competitivas y esto se debe porque ofrecen productos a un bajo precio y de buena calidad, utilizando normas de higiene, el cual permite que sus ventas sean mayores que su competencia, el 53.33% ha innovado en los últimos años. Finalmente se concluye que: la mayoría de las MYPE encuestadas del rubro panaderías de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, son competitivas e innovadoras, también cuentan con certificación de calidad y se encuentran formalizadas.

Palabras claves: Competitividad y MYPE.

ABSTRACT

The investigation had as general objective to determine the characteristics of competitiveness in micro and small enterprises of production sector – bakeries industry, Previ Urbanization, Callao District, Constitutional Province of Callao, Lima Department, Period 2015. The investigation was quantitative – descriptive, considering a sample of 15 micro and small enterprises of bakeries industry in Previ Urbanization, Callao District, which was applied a questionnaire of 35 closed questions, using the survey technique. Obtaining the following results:

The 86.67% of representatives are adults between 26 and 50 years old, the majority of male gender, with higher education. Moreover, they count with 0 to 3 years of permanence in the company.

The 100.00% of the MYPE are formalized; they have permanent workers who maintain since 3 to 6 years of permanence in the market. The 66.7% of the MYPE don't have a strategic plan; however, there is no impediment for 80.00% to be competitive and these are due to products that are not low priced and of good quality, using hygiene standards, which allows that their sales are greater than the competition, 53.33% has innovated in recent years. Finally,

Finally, it is concluded that: Most of the MSEs surveyed in the bakery industry of the Previ urbanization, Callao District, are competitive and innovative, also have quality certification and are formalized.

Keywords: Competitiveness and MYPE.

CONTENIDO

JURADO EVALUADOR DE TESIS	ii
AGRADECIMIENTO:	iii
DEDICATORIA:	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LECTURA	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases Teóricas	23
2.3. Marco Conceptual	64
III. METODOLOGÍA	80
3.1. Diseño de la Investigación	80
3.2. Población y Muestra	80
3.3. Definición y Operacionalización de Variables	81
3.4. Técnicas e Instrumentos	86
3.5. Plan de Análisis	86
3.6. Matriz de Consistencia	87
3.7. Principios Éticos	88
IV. RESULTADOS	88
4.1. Resultados	88
4.2. Análisis de Resultados	99
V. CONCLUSIONES	107
5.1 Referencias Bibliográficas	109
5.2 Anexos	113

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N°01: Características del representante legal de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.	88
Tabla N°02: Características de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.	90
Tabla N°03: Características de la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: (Tabla N°01) Edad.....	114
Figura N°2: (Tabla N°01) Género	114
Figura N°3: (Tabla N°01) Estado civil.....	114
Figura N°4: (Tabla N°01) Profesión u oficio.	114
Figura N°5: (Tabla N°01) Cargo dentro de la empresa.	114
Figura N°6: (Tabla N°01) Años de permanencia en la empresa.	114
Figura N°7: (Tabla N°02) Tipo de empresa.	114
Figura N°8: (Tabla N°02) Giro de la empresa.....	114
Figura N°9: (Tabla N°02) La empresa es formal.	114
Figura N°10: (Tabla N°02) Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa.	114
Figura N°11: (Tabla N°02) Permanencia de la empresa en el mercado.....	114
Figura N°12: (Tabla N°02) Finalidad por la se creó la empresa.	114
Figura N°13: (Tabla N°03) Cuenta con un plan estratégico.....	114
Figura N°14: (Tabla N°03) Conoce el termino competitividad.	114
Figura N°15: (Tabla N°03) Conoce a sus principales competidores.....	114
Figura N°16: (Tabla N°03) Ha mejorado la infraestructura de su local.....	114
Figura N°17: (Tabla N°03) De qué manera es competitiva su empresa.....	114
Figura N°18: (Tabla N°03) Las ventas son mayores que su competencia.	114
Figura N°19: (Tabla N°03) La tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa.	114
Figura N°20: (Tabla N°03) Ha innovado en los últimos años.....	114

Figura N°21: (Tabla N°03) Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad.....	114
Figura N°22: (Tabla N°03) El precio de su producto, considera que, este con respecto a sus competidores es.....	114
Figura N°23: (Tabla N°03) Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor.....	114
Figura N°24: (Tabla N°03) Estrategia para determinar la satisfacción del consumidor.	114
Figura N°25: (Tabla N°03) La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad.....	114
Figura N°26: (Tabla N°03) Se preocupa por vender productos de calidad.....	114
Figura N°27: (Tabla N°03) La calidad de los productos que ofrece.....	114
Figura N°28: (Tabla N°03) Normas de higiene que regule la calidad del producto.	114
Figura N°29: (Tabla N°03) Ha innovado su producto en estos dos últimos años....	114
Figura N°30: (Tabla N°03) Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos.....	114
Figura N°31: (Tabla N°03) Utiliza sistemas de información.....	114
Figura N°32: (Tabla N°03) Otra variedad de productos de panificación brinda a sus consumidores.....	114
Figura N°33: (Tabla N°03) Cuantos tipos de pan ofrece a sus consumidores.....	114
Figura N°34: (Tabla N°03) Los meses que más demanda tienen sus productos.....	114

I. INTRODUCCIÓN

El Perú es considerado una de las economías más emergentes de la región. De hecho los avances de la tecnología y el proceso de globalización, han abierto nuevos mercados y creado nuevos desafíos para las empresas peruanas. La apertura comercial de los últimos años ha permitido incrementar las exportaciones peruanas y ser uno de los pilares de su crecimiento económico. Por otro lado las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) muestran dinamismo en la economía de nuestro país, construyéndose en base empresarial más importante del Perú, considerada también como una potencial generadora de empleo. (Huamán , 2009)

Actualmente, en el Perú, las Micro y Pequeñas Empresas 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. Conforme las MYPE van creciendo, nuevas van apareciendo, esto dinamiza nuestra economía. Debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobre vivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requeriría de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado. Según el Ministerio de Producción, en el presente, el número de MYPE en el Perú va a ascender a un total de 5.5 millones al cierre del 2015. La gran mayoría son informales (83%), ya que no están registradas en la SUNARP como personas jurídicas y a su vez, no cumplen con las formalidades. El otro 17% está

conformado por MYPE formales. Se estima que el cierre del 2015 habrá un total de 0.9 millones de MYPE formales (Asep, 2015).

La (CEPAL, 2001), encuentra que las MYPE son la fuente más importante de generación de empleo, en tanto que la producción es para las grandes empresas. Su tamaño les trae desventajas, tales como: su aislamiento, la dificultad de cambio tecnológico, bajo poder de negociación, baja productividad, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide que este sector se inserte competitivamente dentro del ámbito comercial. Sin embargo, la importancia económica, sumada a la flexibilidad y capacidad innovadora, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la región. No obstante, para que las MYPE puedan desempeñar ese papel es necesario que mejoren sustancialmente sus índices de productividad y con ello su competitividad.

Las MYPE son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe, las MYPE representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. En general, el hecho de que las MYPE tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes empresas. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones habla de una clara orientación al mercado interno.

Es indudable que las MYPE contribuyen de manera positiva en la generación de empleo en el país y, si bien es cierto que muchas veces no lo generan en las condiciones adecuadas, es por ello que necesitan volverse competitivas si desean expandirse a nuevos mercados, para eso deben cambiar su perspectiva de desarrollo.

Las MYPE no solo tienen la necesidad de ser competitivas internamente, sino que la globalización les exige buscar la competitividad externa y consolidarse como un sector de desarrollo sostenido en la economía, fomentando las alianzas estratégicas, la subcontratación y otros mecanismos que en su conjunto busquen el progreso del sector (Cecilia, 2010).

La competencia también detiene el crecimiento de la MYPE, ya que en el Perú lamentablemente se le considera a los productos importados como de mejor calidad solo por el hecho de ser extranjeros y se minimiza al producto peruano, aunque se realizan diversas campañas para apoyar a los compatriotas emprendedores. Lo único que podría lograr que la MYPE tenga un futuro crecimiento sería lograr que los micro y pequeños empresarios informales tomen conciencia de los beneficios que le traería la formalidad y además que se estimule a las empresas a tomar retos de competitividad, productividad y ampliación del mercado, se sabe que es un riesgo, pero si no se intenta nunca se va a lograr el desarrollo esperado por todos. El estado debe tomar un rol protagónico en la búsqueda del crecimiento, se debe buscar la modernización tecnológica al alcance de la MYPE para aumentar la productividad, competitividad, rentabilidad y la integración comercial (Bernilla, 2009).

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores (Benavides, 2002).

Según (Porter, 1980) considera que la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, la productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado como por la eficiencia con la que pueden producirse, mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos. Por eso, el gran reto para todos los países es como mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad, las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento, como es el caso del Perú, contribuyen a una economía saludable, si logramos desarrollo económico que se traduzca en bienestar y calidad de vida para los ciudadanos, estas circunstancias a las que hacemos referencia son una condición necesaria pero no suficiente. Se requiere generación de riqueza a través de la continua mejora de la competitividad, en los ámbitos de vida nacional, empresarial e individual; el autor hace mención que a nivel institucional/empresarial, se define la

competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve, están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala, el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes.

Dentro de las MYPE tenemos a la panadería que han estado presente en la evolución y transformación de nuestra sociedad. Es a través de este oficio, que se obtiene el pan, el cual es considerado el alimento básico en muchas culturas y hace parte de la dieta alimentaria. El sector de la panadería ha venido trabajando intensamente para ganarse un lugar en nuestro país, en base a la calidad de sus ingredientes, ingenio y creatividad, a su vez la incorporación de nuevas tecnologías han mejorado las condiciones de trabajo y las posibilidades de rentabilizar la inversión son mayores con los nuevos modelos de negocio.

El negocio de elaborar y vender pan en el Perú genera alrededor de US\$ 6.000 millones al año, manifiesta Alejandro Daly, presidente del Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN). Es una industria que genera 200.000 puestos de trabajo directos, donde sólo en Lima y Callao operan 10.000 panificadoras, que representan a la mitad del total. El presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN); Pio Pantoja, argumenta que a pesar de que las empresas panificadoras facturan más

que hace algunos años, están desapareciendo. “Cada vez que se abre un supermercado cierran entre 20 y 30 panificadoras” (Daly & Pantoja, 2010).

La clave en el negocio de panadería es obviamente conseguir un alto volumen de ventas, el cual depende de la frecuencia con la cual los clientes visiten el local y esto, depende de la calidad del producto y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Entender este proceso y las razones por las cuales el consumidor compraría el producto es lo que ha permitido a muchas empresas del sector tener un importante crecimiento. Por otro lado, el negocio de la panadería permite que se puedan comercializar productos complementarios como empanadas, pasteles, quesos, jamones, mermeladas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan (Galazar, 2014).

Para mejorar la competitividad, las empresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimientos, etc.) con el objeto permanente del crecimiento y la diversificación.

Por otra parte, en la Urbanización Previ, Distrito del Callao existen varias Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) dedicadas a la elaboración de pan y pastelería (panaderías), que carecen de innovación tecnológica, ausencia de planeación estratégica, uso inadecuado de tecnologías, ausencia de una óptima mezcla comercial, falta de financiamiento, baja calidad de sus productos y servicios, capacitación laboral, etc., el cual conlleva a que tengan poca competitividad, baja productividad y clientes insatisfechos.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación será el siguiente: ¿Cuáles son las características de la Competitividad en la Micro y Pequeñas Empresas del Sector Producción – Rubro Panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, Período 2015? .Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: Determinar las Características de la Competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Producción – Rubro Panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, Período 2015. Para poder conseguir el objetivo general, se ha planteados los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las características del representante legal de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.
- Determinar las características de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.
- Determinar las características de la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.

El trabajo de investigación se justifica porque permitió conocer las características de la competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas, permitiendo a su vez determinar si las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, aplican ventajas competitivas para su crecimiento y desarrollo socioeconómico tanto para ellas como para el país.

También se justifica porque permitió que los empresarios tomen decisiones confiables y oportunas de la variable competitividad, logrando así posicionarse en el mercado.

Finalmente la investigación se justifica porque servirá de base para realizar otros estudios similares en diferentes sectores de producción del Distrito del Callao y de otros ámbitos geográficos de la región y del país.

II. REVISIÓN DE LECTURA

2.1. Antecedentes

A. Nivel Internacional

- (Helmut, 2015) En su investigación titulada: “Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la Ciudad de Quetzaltenango”; cuyo objetivo principal fue determinar cómo la planeación estratégica permite incrementar la competitividad de las empresas panificadoras de la Ciudad de Quetzaltenango, concluye que:

1. La planeación estratégica ayuda a establecer los lineamientos que debe tener una empresa, como lo es: la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Tácticas, etc. Dichos términos son muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa desde el inicio de actividades. Ya que a través de estos términos contribuye a que la empresa cuente con excelentes cimientos administrativos, contribuyendo a que se mantenga dentro del mercado por un largo plazo, colaborando a que cada día sea más competitiva dentro del mismo, teniendo mejor participación y así poder tener un crecimiento económico y empresarial.

2. Se determinó que por lo menos, un grupo minoritario de empresas aplican profesionalmente planeación estratégica, lo que ayuda a tener un mejor es involucramiento, creando así un ambiente de capacidad para poder ocupar y liderar el ámbito del mercado en el que se desenvuelve, haciendo que la empresa sea más efectiva y competitiva. Así también, se analizó que la mayoría de empresarios no aplican profesionalmente planeación estratégica, sino que solamente por medios mentales o que han sido heredados por sus antepasados lo que hace que estas empresas no sobrevivan dentro de un largo tiempo dentro del mercado y desaparezcan o no tengan buen funcionamiento de sus operaciones administrativas.
3. Para los propietarios y/o gerentes de las empresas panificadoras, es de suma importancia aplicar profesionalmente planeación estratégica dentro de sus empresas, ya que ayuda a determinar los lineamientos a seguir y así poder tener una mejor competitividad y desenvolvimiento dentro del ámbito en que se desarrolla y abarcar buena parte del mercado regional, departamental y nacional.
4. Los propietarios y/o gerentes de las empresas panificadoras de la Ciudad de Quetzaltenango, ultimaron que la planeación estratégica, es muy efectiva al momento de que sea aplicada a

sus empresas, ya que por medio de ella se tendrá un mejor control sobre las actividades de las empresas panificadoras, establecerán su mercado meta y productos a ofrecer a los clientes según las necesidades que presenten, además se considera que es una herramienta de suma importancia ya que por medio de está, colaborará a identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, ayudando así establecer distintas decisiones estratégicas.

5. Se determinó que la competitividad con que cuentan las empresas panificadoras de la Ciudad de Quetzaltenango, ha ido aumentando conforme pasan los años, ya que últimamente la población ha ido creciendo, por lo que las empresas no se dan abasto para cubrir la demanda que los consumidores realizan, motivo por el cual han surgido nuevas empresas, pero por la inexperiencia que tienen en el mercado desaparecen, quedando solo en el mismo las que cuentan con planeación estratégica, las que optimizan todos los diversos costos y actividades que deben desarrollar para lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de sus productos. Todo esto tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y también con una buena estrategia de comercialización.

6. La competitividad que ha tenido en los últimos años las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, ha ayudado a que cumplan con los objetivos propuestos, porque ha sido un medio para poder realizar sus actividades con eficiencia, esfuerzo, dedicación, entusiasmo y confianza. Evitando así que esto sea un factor desmotivante, ya que la competitividad que ha tenido últimamente ha generado que los empresarios y/o gerentes se esfuercen cada día por hacer las cosas bien y estar a la vanguardia de la tecnología con respecto a instrumentos se refiere.

7. En las empresas panificadoras de la Ciudad de Quetzaltenango, no se aplica profesionalmente la herramienta de planeación estratégica, pero los empresarios consideran que si influye en la competitividad de las mismas, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, por no tener una aplicación profesional de esta herramienta en sus respectivas empresas.

- (García, Hernández, & López, 2015) En su investigación titulada: “Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la Ciudad de Estelí”. Cuyo objetivo principal fue: determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que

fortalezca al sector panificador, período 2015, donde concluyen que:

Con el presente documento de investigación aplicada se llegó a la conclusión de que la hipótesis planteada se cumple con el 76% ya que al tener mayor calidad en los productos que se elaboran en las empresas panificadoras incide en que haya un aumento gradual en la aceptación y por consiguiente en la demanda de ese tipo de productos.

En cuanto a los clientes la hipótesis no se cumple ya que de los 496 encuestados sólo el 45% refirió que la calidad es el aspecto que es considerado al comprar en una panadería, para considerar una compra se requieren de otros factores (atención al cliente y precio); al reunir esos elementos permitirán una mayor demanda del producto.

La panadería más competitiva, es la Panadería Cajina por sus niveles de producción y ventas, según los propietarios de las demás panaderías, esto hace resaltar que este sector tiene gran capacidad de desarrollarse, implementando técnicas en la mejora de la calidad y el buen manejo del capital con el que cuentan. En cambio para los clientes, la más competitiva es la Panadería Gutiérrez, porque brinda mayor calidad en los productos, además de ofrecer gran variedad de panes reposteros.

A través del análisis de los datos y la observación se elaboró un análisis FODA que permitió el desarrollo de líneas estratégicas para fortalecer o tratar de mitigar y corregir las debilidades que se encontraron en los negocios panaderos.

- (Tobar, 2013) en su investigación titulada: Competitividad de las microempresas en Cuenca Ecuador, cuyo objetivo principal es, realizar un diagnóstico de las áreas funcionales que posibiliten establecer estrategias de crecimiento a corto, mediano y largo plazo en las microempresas de la Ciudad de Cuenca (Ecuador) , donde concluye que:

Los resultados obtenidos dan muestra de la posición desfavorable de las microempresas ubicadas en la Ciudad de Cuenca, lo cual determina que no sean competitivas y que a corto plazo no puedan tener un crecimiento y desarrollo adecuados si no se implementan acciones inmediatas, tanto en su manejo interno, cuanto en la influencia negativa que reciben de su entorno.

Son evidentes los problemas en los ámbitos administrativos, financieros, de mercado y producción, motivados por aspectos internos de la organización. Su inadecuada dirección y la falta de capacitación limitan la innovación, lo que ha posibilitado que su portafolio de productos no se renueve y sigan ofreciendo artículos similares, con precios incrementados.

El manejo financiero informal y la falta de utilización de las tecnologías para su gestión, impiden que los microempresarios tengan un conocimiento real de su situación en cuanto a costos y márgenes de rentabilidad, lo cual ha provocado que su acción, en una gran mayoría, les sirva únicamente para cubrir sus necesidades básicas y no les permita expandirse.

Mientras más vulnerable es la organización, su acceso al crédito no sólo que se limita, sino que se produce en condiciones más desfavorables; las tasas de interés para el microcrédito, en general, son elevadas; la usura, a pesar de ser ilegal, está presente en la economía local.

Los microempresarios no están preparados para hacer frente al mercado internacional a través de la exportación de sus productos, debido al desconocimiento de procesos, insuficiente capacidad instalada, falta de promoción, lo cual precisamente hace falta al país, por estar inmerso en una economía dolarizada que requiere del ingreso de divisas, para no depender exclusivamente del petróleo en el sostenimiento del modelo. El entorno no colabora adecuadamente en el desarrollo de estos sectores productivos, ya que el ambiente político y, sobre todo, la inseguridad les afectan ostensiblemente.

En general, consideramos que para que este sector tenga un mayor impacto en la economía, mediante la utilización de sistemas de planificación, se debe implementar, por parte del Estado, políticas

tanto internas cuanto externas, que posibiliten el acceso a recursos financieros, con tasas competitivas, dentro de un ambiente político y social que promueva la confianza en todos los actores productivos. En su mayoría no son innovadoras ni generadoras de valor agregado ya que se han dedicado en mayor medida al área comercial.

Este estudio es la primera y más actualizada investigación que se realiza a este sector utilizando la metodología señalada que nos posibilita conocer cuáles son sus fortalezas y las debilidades y cómo influye el entorno en su desarrollo; con toda la información recogida y procesada se pueden llevar adelante estudios adicionales sobre cada una de las diez actividades más relevantes que llevan adelante los microempresarios y conocer cuál de estas es la que como ciudad se debe potenciar con el fin de generar más empleo y generar mayor valor agregado; similar investigación se ha estado realizando con las pequeñas y medianas empresas lo que permitirá establecer comparaciones entre estos dos sectores y poder sugerir políticas públicas que posibiliten una mejor atención a estas unidades productivas.

B. Nivel Nacional

- (Mallqui, 2014) en su investigación titulada: “Caracterización en la competitividad bajo el enfoque del Diamante de Porter, en las

Micro y Pequeñas Empresas del sector manufactura - rubro elaboración de productos de panadería, en el Distrito de Huaraz, 2014”; cuya investigación tuvo como objetivo general describir las principales características de la competitividad bajo el enfoque del Diamante de Porter en las Micro y Pequeñas Empresas del sector manufactura – rubro elaboración de productos de panadería, del Distrito de Huaraz, 2014, obtuvo los siguientes resultados.

- En cuanto al poder de los clientes el 52% de los gerentes opinaron que éstos valoran el servicio antes que a la calidad del producto.
- El 36% opinan que los clientes tienden a comprar productos sustitutos por el precio que tienen estos, sin considerar otros atributos.
- El 44% opinan que los clientes compran los productos sin tomar en consideración la marca de la empresa, más aun siendo esta una empresa reconocida.
- El 52% opinan que el ingreso al mercado no es fácil, debido a los requisitos que tienen que cumplir.
- El 44% de los gerentes señalan que existe presión por parte de los proveedores a la hora de comprar mercadería por la exigencia de estos al intentar venderles en mayor cantidad.

Finalmente llega a la conclusión de que en las MYPE no utilizan el modelo de Diamante de Porter para el diagnóstico del entorno competitivo con aras de lograr ventajas competitivas.

- (Nolasco, 2014) en su investigación titulada: “Caracterización de la formalización y la competitividad de las MYPE sector producción rubro panaderías, en el Distrito de Chimbote, período 2010 – 2011”; cuyo principal objetivo tuvo como describir las principales características de la formalización y la competitividad de las MYPE del sector producción - rubro panaderías del Distrito de Chimbote, período 2010- 2011, obtuvo los siguientes resultados.
 - Con respecto a la formalización: los empresarios encuestados manifestaron que: el 79% de las MYPE se encuentran formalizadas.
 - El 100% de los empresarios encuestados afirman que la formalización de las microempresas le hace bien al estado peruano, por los impuestos y tributos que ingresan al fisco y que con esta recaudación de dinero se destina a las diferentes obras en todo el país en beneficio de todos los pobladores.
 - Respecto a la competitividad, el 86% de los empresarios encuestados afirman que las MYPE son competitivas, pues aseguran tener un valor agregado que les permite tener un alto nivel de competitividad y esto se debe principalmente a

la calidad de sus productos, de sus trabajadores y la calidad de atención al cliente.

- El 93% afirma que siendo competitiva le permitirá tener una mejor imagen ante sus clientes mientras que el 86% asegura que una MYPE competitiva obtendrá mayor rentabilidad.

Finalmente, las conclusiones son: la mayoría de MYPE encuestadas del rubro panaderías del Distrito de Chimbote, se encuentran formalizadas y son competitivas.

- (Navarrete, 2013) en su investigación titulada: “Caracterización de la formalización y la competitividad de las MYPE del sector Industria – rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, período 2010-2011”. Tuvo como objetivo general, determinar las principales características de la formalización y la competitividad de las MYPE del sector industria – rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, período 2010-2011, obtuvo los siguientes resultados:

Respecto a los datos del representante:

- Un 78% de empresarios encuestados son personas adultas de 31 a más años de edad, donde el 67% son casados y el 78% cuentan con estudios superiores.
- Un 67% de empresarios encuestados son dueños de la empresa.

Respecto a los datos generales de la empresa:

- Un 45% tienen de 2 – 3 años en la actividad y el rubro, el 56% se encuentran formalizadas y un 67% tienen de 1 – 5 trabajadores.

Respecto a la formalización de la empresa:

- Un 56% de las MYPE encuestadas del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, logran ventajas por la formalización, obtuvieron créditos y aumentaron sus ventas gracias a la formalización.
- Un 56% de las MYPE encuestadas logran un crecimiento en el mercado por su formalización, a su vez indicaron que los trámites para la formalización de empresas duraron de 1 a más meses.
- Un 56% de las MYPE encuestadas se encuentran acogidos al Régimen Único Simplificado, a su vez no saben no opinan, respecto a los motivos de la informalidad de la empresa, puesto que estas si se encuentran formalizadas.

Respecto a la competitividad de la empresa:

- El 100% de las MYPE encuestadas, tienen conocimiento del término competitividad.

- El 100% de las MYPE encuestadas, manifiestan ser competitivas.
- Un 56% de las MYPE encuestadas, señalan a la calidad de sus productos como un potencial competitivo.

Finalmente, las conclusiones son:

- La mayoría de los empresarios encuestados del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, son personas adultas de 31 a más años de edad, casados con estudios superiores y dueños de la empresa.
- La mayoría de los empresarios encuestados del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, tienen de 2 -3 años de actividad y el rubro, se encuentran formalizadas y tienen de 1 – 5 trabajadores.
- La mayoría de las MYPE encuestadas del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, por su formalización obtienen ventajas, tales como la obtención de créditos y el aumento en la ventas, además de ello, les ayuda a crecer en el mercado. Así mismo, señalan que la realización de trámites para su formalización, duraron de 1 a más meses y que se encuentran inscritos en el Régimen Único Simplificado.
- La minoría de las MYPE encuestadas del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, aun no se encuentran

formalizadas debido a los trámites engorrosos y a los costos elevados en los que incurre la formalización.

- El total de las MYPE encuestadas del rubro panificadoras del Distrito de Nuevo Chimbote, tienen conocimiento del término competitividad, además manifiestan que son competitivas, en aspectos tales como la calidad, el precio de sus productos y la atención al cliente.

- (Guerrero, 2015) en su investigación titulada: “Caracterización de la competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industria – rubro panificadora casco urbano, Chimbote, 2013”, tuvo como objetivo general, describir las principales características de la competitividad en las MYPE del sector industria rubro - panificadora casco urbano, Chimbote, 2013, obtuvo los siguientes resultados:
 - El 78% de los representantes tienen una edad promedio entre 30 a 50 años, siendo el 89% masculino y el 44% con estudio superior.
 - En cuanto a la antigüedad de las MYPE el 67% tienen de 6 a más años, siendo el 56% quien se inició para ser independiente y el 100% son formales.
 - Así mismo, el 89% conoce a su competencia por lo que, el 44% señala que su precio es menor frente al de sus

competidores y el 67% considera que su factor competente es la planificación de sus actividades.

- Concluyendo que la mayoría de los representantes legales tienen un promedio de 30 a 50 años, cuentan con estudio superior y sus empresas son formales. Así mismo, tienen conocimiento de sus competidores, teniendo precios menores frente a ellos y considerando que su factor competente es la planificación de sus actividades.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. MYPE. Ley 30056 y sus modificaciones

Se espera que con la Ley 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial), el panorama para las pequeñas y microempresas sea distinto.

- Ya no se definirá el tipo de empresa por su número de trabajadores sino sólo 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 ventas anuales hasta un máximo de 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) y una pequeña empresa la que vende entre 150 UIT y 1.700 UIT, que para el presente año 2016, es de S/.3,950.00 nuevos soles .
- Si una microempresa supera un 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.

- El REMYPE, que permanece hoy bajo la administración del Ministerio de Trabajo, pasará a la SUNAT.
- 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 tendrán la posibilidad de enmendarlo sin tener que pagar multas. Esta norma no se aplicará cuando en un lapso de 12 meses la empresa incurra en la misma infracción en dos o más oportunidades.
- Las pequeñas, medianas y microempresas que capaciten a su personal podrán deducir este gasto del pago del Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.
- 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.
- 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 MYPE. El Estado tiene la obligación

de comprarle a las MYPE al menos el 40% de lo que requiere.
(LeyN°30056, 2013).

2.2.2. Importancia de las MYPE en la economía del país

Según (ProInversión, 2011), las MYPE son un segmento importante en la generación de empleo, es así que más del 80% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra trabajando y generan cerca de 40% 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.

La constitución de una MYPE resulta socialmente deseable, por la inversión que realiza en la localidad donde se instala. Esta inversión tiene, además, tres elementos adicionales:

- **En primer lugar**, generación de empleos directos (es decir, de la misma empresa) y empleos indirectos que se generan gracias

a la presencia de esta, como por ejemplo, gracias a negocios como restaurantes, puestos de periódicos, venta de artesanías, construcciones metálicas, entre otros.

- **En segundo lugar**, permite a través de la aplicación de la oferta, que se ofrezcan mejores productos a menores precios, es decir un mercado más competitivo.
- **En tercer lugar**, hacer posible que las personas tengan una actividad que les permita asumir retos y obtener logros, es decir desarrollarse a nivel personal – profesional. (ProInversión, 2011).

2.2.3. Principales características de las MYPE

Según (LeyN°30056, 2013), las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- **Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña Empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Mediana Empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa podrá ser determinado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Según (ProInversión, 2011), diversos autores, entre ellos Fernando Villarán, destacan que hay elementos característicos en el común de las Micro y Pequeñas Empresas que las han llevado a ser negocios exitosos. Por ejemplo: una intuitiva percepción de las necesidades de los clientes, lo que implica estar enfocado en el mercado y, dado su tamaño, tener flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias rápidamente; la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades, aun experiencias negativas o limitaciones que les impidieron continuar con la normalidad; la creatividad y desarrollo gradual de habilidades personales que le permiten diseñar soluciones de negocios que corresponden a su disponibilidad efectiva de recursos; el trabajo duro y la persistencia, dedicando en muchos casos cerca de 15 horas diarias al negocio y no dejarse vencer por los problemas, y el apoyo de grupos de referencia, especialmente de los familiares más cercanos, durante el inicio o la crisis del negocio.

Entre las características comerciales y administrativas de las MYPE encontramos:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Su actividad no es intensiva en capital pero si en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

2.2.4. Ventajas y Desventajas de las MYPE

a) Ventajas.

- Son fuente generadora de empleos, al igual que las medianas y grandes empresas.
- Son flexibles, adoptando sus productos a los cambios del mercado.

- Proveedoras de bienes y servicios.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura productiva rígida.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son muy excesivas.
- Existe un contacto directo y personal con sus consumidores a los cuales sirve.

b) Desventajas

- Bajo volumen en su producción y ventas.
- Problemas de acceso al financiamiento.
- No utilizan tecnología moderna.
- Sus integrantes tienen falta de conocimiento y técnicas para una productividad más eficiente.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.

2.2.5. Teoría de la Competitividad

El termino competitividad se puede analizar desde diferentes ámbitos, como pueden ser desde la perspectiva país, región, industria

y empresarial. Aunque estos conceptos y definiciones presentan gran relación entre sí, no es fácil obtener un significado general que abarque y exprese lo que para estos diferentes contextos significa el término, es decir, la definición que se presente a cerca de esta temática va determinada por la profundidad y especialidad con que se quiera mostrar.

a) Competitividad país

Porter, M. (1993) se refiere a este concepto como “la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales”.

La Organización para el Crecimiento Económico y el Desarrollo (OECD, 1992) señala que “la competitividad es el grado en que un país puede tener en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo”.

b) Competitividad región

Grupo Asesor de Competitividad de la Unión Europea (1997), señala que la competitividad de una nación o región viene reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento

económico a largo plazo como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad.

Ivancevich y Lorenzi (1997), definen que, la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

c) Competitividad industrial

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a de sus rivales nacionales e internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado (Romo & Musik, 2005).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado (European Management Forum, 1980).

Haguenauer (1989), define la competitividad industrial como “la capacidad de una industria (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 periodo de tiempo”.

d) Competitividad empresarial

La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos regionales y alianzas económicas regionales (Solleiro & Castañon, 2005).

La competitividad empresarial está definida como como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permiten sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hacen posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios. La competitividad empresarial tiene dos aspectos: la competencia interna y la externa. La competencia interna se refiere a la competencia de la empresa consigo misma teniendo en cuenta su

eficiencia en un tiempo determinado y también la eficiencia de sus estructuras internas. Este análisis es importante para cualquier negocio, pero no tan relevante como lo es la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos, etc. dentro de un mismo mercado (Valiotti, 2008).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

2.2.6. Ventaja Competitiva

Michel E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que de los de los competidores por beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superar a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera el coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial (Porter, 1985).

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, afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Según Porter (1980), hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

a) Liderazgo por costos (bajo costo)

- La estrategia se fundamenta en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen de ventas muy alto.
- Un líder de costos debe lograr igualdad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

b) Diferenciación

- Esta estrategia se basa en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en el mercado como único.
- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

c) **Enfoque**

- Se basa en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos en un mercado geográfico.
- Se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca diferenciación en su segmento blanco).
- Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

2.2.7. **Enfoque Sistémico de la Competitividad**

De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la MYPE, se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño (CEPAL, 2001).

a) Nivel micro económico: La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción; donde el aprendizaje por interacciones estratégicas es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituye ventajas competitivas dinámicas. Este nivel contiene capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción,

integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, interacción de proveedores y productores.

b) Nivel meso económico: Otorga apoyo a los esfuerzos de la empresa. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones. Este nivel contiene, política de infraestructura física, política educacional, política tecnológica, política de infraestructura industrial, política ambiental, política regional, política selectiva de importación, política impulsadora de exportación.

c) Nivel macro económico: Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.

d) Nivel meta económico: Expresa la gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Incluye las condiciones institucionales básicas y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales. Este nivel contiene: factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización, política, jurídica y económica y capacidad estratégica.

2.2.8. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michel E. Porter (1980), quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Por lo tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

- c) **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- d) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
- e) **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.2.9. Factores que determinan la competitividad empresarial

La competitividad de las empresas puede ser un concepto mucho más complicado, ya que necesita de la interacción de las acciones del gobierno y la sociedad en conjunto, por un lado el gobierno tiene el poder para establecer las condiciones propicias del desarrollo de la empresa y por otro, la sociedad está formada por un sinnúmero de competidores que buscan maximizar su bienestar al adquirir los bienes que las empresas producen.

Sin duda existen muchos factores que tienen un impacto positivo en la competitividad, desarrollo y crecimiento de las empresas, los cuales se describen a continuación:

- **Recursos humanos:** Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, el gerente o dueño tiene una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas. (Entrada, Garcia, & Sánchez, 2009)
- **Capacidades directivas:** Para Rubio y Aragón (2006), la competitividad más que cualquier otra cosa depende de las

personas; de sus actitudes ante los retos de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar intuición, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamientos y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrían adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. En nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del

entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

- **Planeación estratégica:** La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos. La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de esta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente la MYPE, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la planeación estratégica es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros.

No obstante, podría ser peligroso para las MYPE subestimar esta herramienta y actuar por mero impulso, por lo que el establecimiento de la misión, visión y objetivos y sobre todo las estrategias para lograrlos son elementos necesarios para su competitividad (Entrada, García, & Sánchez, 2009).

- **Innovación y tecnología:** Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa (Entrada, Garcia, & Sánchez, 2009).

La innovación constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.

Una empresa innovadora logra transformar los avances tecnológicos en nuevos productos o procesos, ofertas de calidad superior o igual a las existentes en el mercado, cubrir sus costos y obtener ganancias.

La tecnología es un elemento que no solamente incluye el conocimiento de los procesos y del oficio, sino también de los medios y procesos relacionados con la fabricación, así mismo está estrechamente relacionada con la innovación (Soto & Dolan, 2003).

Estudios realizados han determinado la eficiencia del uso de maquinaria especializada para elevar la capacidad productiva de las organizaciones, el uso de tecnologías no solamente coloca en un nivel competente a la organización que la emplea, sino que contribuye al desarrollo de las comunidades donde se encuentran establecidas (Acevedo, 2008).

- **Certificación de calidad:** El concepto de calidad tiene un amplio despliegue en el siglo XX, pero desde mucho tiempo antes, se ha apreciado la preocupación por el trabajo bien hecho y por la consideración de una serie de normas que aseguren la calidad de un producto o servicio, por ello este aspecto es uno de los más valorados en la competitividad.

Una herramienta, que tiene relación directa con la calidad y que ha tenido amplia difusión, es la certificación, la cual tiene por objeto garantizar que el proceso de un determinado producto o servicio se desarrolle en apego a una norma determinada (Entrada, Garcia, & Sánchez, 2009).

- **Productividad:** La productividad busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos a utilizar, lo cual redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa. El mejoramiento de la productividad implica el concurso de muchos factores, desde la calidad de materias primas, insumos, herramientas, maquinaria,

recurso humano, políticas internas, hasta los procesos implicados en cada etapa de la producción incluso factores macroeconómicos. En un ambiente altamente competitivo, la productividad es un factor necesario para permanecer en el mercado, toda vez que no hay margen para incremento de precios y en muchos casos, tampoco hay espacio para incrementar las cantidades vendidas, de modo que la única alternativa posible es incrementar la productividad (De la Cruz & Morales, 2006).

- **Calidad en la producción o prestación de servicios –**

Diferenciación: Los avances tecnológicos revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etc. en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad. El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando se seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un

generador de riquezas. Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran productividad y los resultados de la empresa (Rubio & Aragón, 2006).

- **Ventajas competitivas (costo-calidad):** No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de estas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas. Existe dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costo están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de

valor, por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes que distinguen a un competidor de los demás (Porter, 1985).

- **Capacitación laboral:** La flexibilidad en el trabajo, es una oportunidad para que los empleados puedan gestionar mejor y de manera más equilibrada su tiempo y su trabajo, sin que esto signifique una reducción de la carga de trabajo. Las políticas de flexibilidad en la empresa son un instrumento de retención y atracción del empleado, la retribución aunque debe de ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los empleados, es decir una compañía que muestra sensibilidad a las situaciones individuales mejora el compromiso de los empleados (Cervantes, 2005).

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las empresas necesitan invertir en la capacitación ya que esto permitirá mejorar el desempeño de su personal, innovar constantemente y permanecer vigentes en el mercado, este factor no es tomado en consideración muchas veces, generalmente por cuestiones económicas es ignorado, siendo esto un error, ya este es un aspecto que puede convertirse en un gran impulso para la fuerza de trabajo a largo plazo (Smith, 2010).

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

- **Recursos Financieros:** El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto que evite una falta de liquidez. Así mismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital

constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas (Rubio & Aragón, 2006).

- **Cultura:** Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, que deben hacer y que se espera de ellos, a quien delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles (Rubio & Aragón, 2006).
- **Recursos Comerciales:** Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas

destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución (Rubio & Aragón, 2006).

Así mismo, de acuerdo con la (OECD, 1992), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para cambiar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

2.2.10. Mapa de competitividad BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME; visualiza a la organización como un sistema integrado por nuevas áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización; estas áreas son:

- **Planeación estratégica:** Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez & Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011)

- **Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez & Álvarez, 2006).

- **Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

- **Comercialización:** Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

- **Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006 y Zeballos, 2001).

- **Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todo los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2006; Martínez & Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

- **Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).

- **Sistemas de información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003; Ricyt, 2009 y Martínez & Álvarez, 2006).

2.2.11. Factores de éxito para la competitividad de la pequeña empresa

Según Vargas, B. (2007), los factores de éxito para la competitividad a los que hace referencia constituyen un conjunto de once prácticas de gestión que permite obtener un nivel mínimo eficiente de estabilidad en la marcha del negocio y que, de modo progresivo, contribuyen a crear capacidades y comportamientos organizacionales que son esenciales para movilizar el potencial de crecimiento y competitividad de la empresa.

- **Práctica 1: Diversificación y liquidez:** Los emprendedores pueden impulsar nuevas categorías de productos cuya demanda individual siga un comportamiento anti cíclico con relación a las otras líneas de producto. Las nuevas fuentes de ingreso

resultantes permiten mantener un nivel de ventas relativamente homogéneo.

- **Práctica 2: División del trabajo:** Se identificaron ganancias significativas en productividad derivadas de los efectos positivos de dividir el trabajo en actividades parciales y especializadas, lo que permite hacer un óptimo uso de los recursos y de las destrezas de los trabajadores.
- **Práctica 3: Gestión responsable del capital humano:** Se implementan medidas explícitas para mantener la motivación y la moral, con el propósito de estimular la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, así como también facilitar la transferencia de conocimiento.
- **Práctica 4: Compras consolidadas y puntualidad con los proveedores:** Se halló evidencia abundante con relación a las compras de insumos y materiales clave para el proceso productivo concentradas en poco proveedores de alta confiabilidad y conformidad con las condiciones del insumo o material proveído.
- **Práctica 5: Innovación de productos y procesos:** La innovación es el principal elemento de coincidencia en la gestión de las pequeñas empresas innovadoras.

- **Práctica 6: Creación de alianzas estratégicas con los clientes:**
El manejo de cartera de clientes en la pequeña empresa innovadora refleja una relación de confianza entre los clientes corporativos y las pequeñas empresas que los proveen de productos intermedios (insumos) y terminados.

- **Práctica 7: Liderazgo interno y participación en redes de cooperación:** Los emprendedores innovadores invierten recursos, tiempo y esfuerzos en inspirar a otros individuos dentro de la empresa, con una clara visión compartida de excelente producto, excelente servicio, satisfacción total del cliente y excelente clima de trabajo.

- **Práctica 8: Creación de barreras de entrada a través de la diferenciación:** las pequeñas empresas manufactureras normalmente se encuentran restringidas a la producción de bienes sensibles al precio. Los esfuerzos por brindar un valor agregado adicional al cliente (y así forzar la demanda a su favor) son altos y no pueden ser equiparados por los competidores sin que estos, a su vez, incurran en mayores costos.

- **Práctica 9: Especialización y curva de aprendizaje:** Los emprendedores innovadores, desarrollan un alto compromiso por adquirir capacidades técnicas de alta especialización que faciliten la implementación de nuevas estrategias y procesos

mejorados. Así mismo, las necesidades de capacitación se amplían conforme madura la empresa.

- **Práctica 10: Flexibilidad y articulación hacia atrás:** la demanda es incierta y, en muchos casos, volátil en el estrato de la pequeña y microempresa. Ello dificulta la planificación de los niveles de producción y afecta la inversión, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en la investigación de mercados y de tendencias en patrones de consumo y de preferencias de los clientes.

- **Práctica 11: lealtad con el cliente y market share:** En las empresas innovadoras que manifiestan una evolución positiva y sostenida en su crecimiento y en el empleo de buenas prácticas, la satisfacción del cliente y la construcción de vínculos de confianza, lealtad y cooperación constituyen el corazón de la cultura organizacional.

2.2.12. Factores que afectan la competitividad en las MYPE

Las Micro y Pequeñas Empresas son la principal fuente generadora de empleo en el país, pero a su vez estas empresas jóvenes cometen errores comunes que afectan su competitividad, el cual les conlleva al estancamiento y muchas veces a la desaparición en el mercado. Estos son algunos errores:

- Falta de misión, visión y valores de empresa.
- No analizar al mercado ni a la competencia.

- La falta de un análisis estratégico.
- Falta de capacidad para afrontar los cambios.
- Mala previsión financiera.
- No contar con el financiamiento adecuado.
- Tener trabajadores poco preparados.
- Un mal clima laboral.
- No trabajar lo suficiente.
- Carencia de objetivos.
- Desinterés por los aspectos jurídicos.
- Falta de controles administrativos.

2.2.13. La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

Según (Perego, 2003), la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autónoma gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia, pueden apelar a un conjunto de opciones de las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.

Entre **las estrategias individuales** que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería o de reversa o inversa.

Las estrategias colectivas, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras de diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a construir un requisito básico de sobrevivencia para las PYME. Incluso alguna de

las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Características de la Asociatividad

Después de definir el término de asociatividad se puede determinar seis características importantes:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No incluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Pueden adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para las pequeñas y medianas empresas.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una característica adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósito desde el financiamiento

hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como si lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales.

En **las redes verticales**, el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes.

En **las redes horizontales**, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

Como síntesis, podemos decir, que para lograr el estado de competitividad perfecta es necesario operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo cual implica excluir condiciones tales como:

- a. Altos costos de entrada para nuevos entrantes.
- b. Falta de reconocimiento de marca.
- c. Pobres canales de distribución.
- d. Recursos escasos (o ya capturados por los líderes).

A estas condiciones podemos agregar otras, captadas de múltiples experiencias en diferentes sectores y regiones, tales como:

- e. Bajo conocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales.
- f. Altos costos de customizar productos diversos a los clientes.
- g. Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores.
- h. Largas demoras para la penetración en el mercado.
- i. Largas demoras en la entrada de órdenes.
- j. Largos ciclos de ventas (lenta selección de alternativas, sin información detallada, ni políticas claras de retornos, etc.).
- k. Pobres certificados de calidad, de procesos, de servicios, etc. y costosas capacitaciones de los programas masivos.

2.2.14. Modelo de clúster

Los grandes cambios en el entorno obligan a modificar los comportamientos estratégicos de las empresas para su correcta adaptación. Así, la aceleración e incremento de la complejidad del cambio tecnológico, la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y la soberanía del consumidor se convierten en movimientos destacados ante los cuales las empresas deben buscar y crear nuevas ventajas competitivas que les permite sobrevivir en el mercado. En este contexto las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, amenazadas por las grandes multinacionales,

pueden y deben optar por una alternativa estratégica que es la cooperación con otras empresas de su mismo tamaño o superior , ya que, de esta forma, manteniendo su independencia, pueden incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian, tanto si los acuerdos son de tipo horizontal como son de tipo vertical, que normalmente se desarrollan en un ámbito geográfico limitado y se conocen como clústers. (Ferro, Rodríguez, & Vila, 2004)

Para (Porter, 1993), los clústers son espacios geográficos conformados por municipios, regiones, estados hasta país, que comparten características comunes que los identifican, tales como culturales, económicas y sociales. Dentro de estas regiones encontramos compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un campo particular. Los clústers crecieron porque incrementan la productividad con la que las compañías pueden competir. El desarrollo de los clústers es una tarea importante para gobiernos, compañías y otras instituciones.

La integración del clúster se basa en dos tipos de cooperación interempresarial. La primera se da a través de la subcontratación, cuyo resultado es un tipo de cooperación vertical. La segunda se obtiene de manera horizontal a través del intercambio de información; por el desarrollo del aprendizaje tecnológico que va de empresa a empresa a través de los nexos familiares o las relaciones

de amistad obtenidas en la escuela; o bien a través de los organismos empresariales regionales.

Principales beneficios del clúster

Según (Salom, 2003), los principales beneficios de agruparse son los siguientes:

- Sobrevivir en la globalización.
- Generar mayor valor agregado.
- Disponer de mayor valor adquisitivo.
- Ejercer poder de negociación en los mercados.
- Acceder nuevos mercados.
- Retos de clústers en economías pequeñas.
- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios.
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo.
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial.
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en sí mismo.
- Aprender y cooperar para un mejor desempeño de un sector.

Pasar a formar parte de un clúster implica un cambio drástico en la forma tradicional de hacer negocios. Comienza con abrir la puerta a quienes tradicionalmente se considera la competencia. En algunos casos pueden suceder que algún pedido recibido por una pequeña empresa no puede ser surtido debido a que no se tiene la capacidad

suficiente de producción, el participar en un clúster implicaría tener un mejor contacto con empresas de giros similares, un número amplio de proveedores especializados en un producto o sector industrial específico, y clientes quienes saben donde conseguir lo que necesitan cumpliendo con sus especificaciones de calidad, precio, entrega, etc.

Principales fortalezas del clúster.

Según (Salom, 2003), las principales fortalezas del clúster son las siguientes:

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.
- Modelos de cadenas productivas.
- Encadenamiento productivo.

Desde la perspectiva de (Messner, 1996), en el mercado internacional ya no hay empresas aisladas que compitan en forma

descentralizada, en su lugar se han constituido agrupamientos industriales de empresas organizadas en redes, cuya dinámica de desarrollo depende en lo fundamental de la eficiencia de su localización industrial. Estos agrupamientos requieren instituciones educativas y de innovación y desarrollo, sistemas de información tecnológica y organizaciones privadas sectoriales, entre otros elementos, pues al participar en las redes de colaboración la empresa contribuye a reforzar la sinergia del medio.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Definición de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE)

El Texto Único Ordenado de la Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE; en su artículo cuatro define a la Micro y Pequeña Empresa como: “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (LeyN°30056, 2008).

Para diversos autores, existen diferentes criterios con respecto a la definición de la MYPE, sus definiciones varían según el tipo de enfoque. Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el número de personas ocupadas, el capital social. Otros

toman como referencia el valor de la producción o el de los activos, así como también el criterio económico tecnológico (pequeña empresa precaria de subsistencia, pequeña empresa productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

La microempresa es la pequeña unidad socioeconómica de la producción, comercio o prestación de servicio, cuya creación no requiere de mucho capital debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos (Rivero, Ávila, & Quintana, 2001).

La microempresa es la oportunidad más cercana de desarrollo de la creatividad personal al desarrollo comunitario y por tanto a la fortaleza de las estructuras económicas de los países. Las microempresas suelen utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico (Ruiz, 2009).

Las microempresas son pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicio, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello este marcado por un carácter precario (Carpintero, 1998).

2.3.2. Competitividad

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costes, calidad, servicio, etc. de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer nuestro negocio más rentable.

2.3.3. Competitividad Internacional

Se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores en el

mercado. La competitividad de un país estaría determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país (Anzil, 2008).

2.3.4. Panadería

a) Concepto

Para (Sarret, 2006), panadería es ciencia mediante la cual, se trata de sacar un producto (el pan) con el mayor volumen (que se vea grandazo) y con la menor cantidad de harina (cero relleno). Las cuales se caracterizan por ser un negocio en la venta de un producto que, al ser de primera necesidad, mantiene una demanda constante. Pero este no es el único factor que garantiza los ingresos. Pertenecer a una red consolidada y permite mantener el producto disponible y siempre a punto, contar con una variedad que supone un valor añadido al comercio y una imagen de marca que imprime calidad y atrae a la clientela, no solo a través del gusto. Por lo que la panadería es una empresa que se dedica a la elaboración del pan, ya que se ha tecnificado de tal manera que, a veces se añora el cálido olor del pan artesano, preparado según las tradicionales fórmulas que durante siglos, hicieron de él, el más apreciado de los alimentos. Aunque el pan se compone solo de harina, liquido, levadura y sal, su confección precisa de unos ritos establecidos que no se pueden alterar, ya que de ello depende el éxito de su forma, sabor y presentación final. Si el pan es el alimento más universal, su categoría dentro de los altos niveles de la gastronomía, es más bien humilde y sin embargo, tiene

una importancia capital, tan notable como diversificada. Además las primeras noticias del pan, nos conducen a las tribus más primitivas, a los hombres que empezaban a razonar como tales y que de las primeras semillas, obtenían harina y que sobre losas, el precioso fuego permitía un calor suficiente para la cocción de tortas, de pan. Todos los cereales, todas las féculas sirven para hacer pan. Y el pan no sólo es símbolo, sino alimento del cual aún no queremos prescindir.

El mercado de la panadería ha descubierto, hace pocos años un negocio integrado tradicionalmente por pequeños establecimientos de carácter familiar e independiente unos de otros. Panaderías y pastelerías constituyen un concepto que, en asociación con el sistema ha incorporado un nuevo saber hacer que ha modernizado el sector sin perder el sabor de la tradición que acompaña a sus productos. Con el paso de los años, el concepto de antaño ha evolucionado y las empresas tradicionales han ido desapareciendo ante la imposibilidad de adaptarse a los nuevos tiempos, mientras que las enseñas han diversificado su oferta hacia tiendas de alimentación o productos de primera necesidad, abastecidas por empresas que cuentan con producción a nivel industrial y que también se han especializado en la venta. Este desarrollo ha sido acompañado por innovaciones en la actividad productiva como el producto precocinado y nuevos sistemas de congelación, así como una profesionalización

empresarial con el objetivo de adaptarse a la demanda de los consumidores (Sarret, 2006).

Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos a base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, galletas y galletitas, masas finas, tortas, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas.

b) Clasificación de Panaderías

- Panadería Tradicional

Son empresas pequeñas y medianas, con un nivel de automatización bajo a mediano, de sus procesos. Generalmente comercializa sus productos a través de sus propios puntos de ventas, franquicias o atendiendo a pequeños comercios del sector de la distribución alimentaria.

- Panadería de Marca

Dentro del sector panadero, son consideradas grandes empresas, aunque con otros sectores industriales, son compañías medias. Su nivel de automatización es alto. Comercializan sus productos con una marca propia y los distribuyen a través del pequeño comercio alimentario, supermercados y grandes superficies (Argueta, 2007).

c) **Evolución de la panadería**

Los cereales han sido parte importante de la alimentación de la humanidad hasta nuestros días. Los cereales presentan enormes ventajas ya que son fáciles de cultivar y en relación al terreno que exigen, su producción tiene un alto rendimiento, los granos son fáciles de guardar, además son un concentrado de casi todos los nutrientes para el hombre.

El uso de cereales en la alimentación exigió el descubrimiento de la alfarería y de las técnicas de molienda. En un comienzo, los granos eran machacados en piedra hasta obtener una harina que mezclaban con agua para producir una papilla o puré, el cual era cocido en ollas de barro y endulzado con miel. Pero este puré no podía conservarse durante mucho tiempo, porque al contener agua era fácilmente atacado por hongos y se descomponía.

Para que aparecieran los panes en la forma que hoy los conocemos se necesitó el descubrimiento de la fermentación de la masa y la construcción de un horno.

La fermentación de la masa se originó por los egipcios, por casualidad. Un aprendiz de panadero descubrió una masa preparada cuya superficie húmeda fermentó, al hornearla se hincho logrando un volumen muy superior al original. Este fue el primer pan blando, esponjoso, de cascara dorada y crujiente,

sabrosa y fácil de digerir. La fermentación de la masa se había logrado en forma natural. Más tarde en Grecia e Italia se utilizará levadura de cerveza para provocarla, estos fueron los primeros que elaboraron el pan de centeno y los panes aromatizados, además de ser los primeros en elaborar bizcocho y la verdadera pastelería.

En cuanto a la maquinaria, anteriormente se usaba una especie de campana de piedra con la que se cubría una piedra caliente sobre la que se ponía la masa. Este horno campana se fabricaba también en barro. Los egipcios fueron los primeros en usar el horno en forma de torre. Este contaba con una superficie a media altura donde se horneaba la masa, debajo de la cual se ubicada el hornillo con fuego. Los materiales usados en su construcción eran generalmente barro y piedras.

Actualmente la producción de pan utiliza moderna maquinaria, hornos de gran capacidad, variados productos y tipos de harina, etc., pero a pesar de todo ello, el procedimiento para la elaboración de pan es el mismo que hace miles de años atrás: cosechar el grano, molerlo hasta convertirlo en harina, unirle agua, sal y a veces un poco de levadura, amasar hasta formar una masa suave, dejar reposar unos minutos, formar el pan y hornear hasta que este cocido.

d) Definición de pan

El pan (del latín panis) es un alimento básico y relativamente barato que forma parte de la dieta tradicional en Europa, Medio Oriente, India, América y Oceanía. Se suele preparar mediante una mezcla de harina, generalmente de trigo, agua, sal y levadura, que se amasa y se cuece en un horno en piezas de distintas formas y tamaños; su sabor, color y textura pueden variar según el tipo de harina empleado y los ingredientes secundarios añadidos, como leche, mantequilla, frutos secos y entre otros los cuales proporcionan características de calidad; finalmente los ingrediente complementarios como mejoradores que permiten asegurar un rendimiento constante durante su proceso.

e) Tipo de pan

Entre los diferentes tipos de pan, según la harina utilizada tenemos los siguientes:

- **Pan de trigo:** Es el más utilizado por sus ventajas de textura y calidad por las propiedades del trigo.
- **Pan de centeno:** Es más compacto que el de trigo debido a que los cereales de centeno contienen menos gluten. Es de color oscuro, con un sabor relativamente amargo y una textura menos esponjosa. Tiene menos proteínas y grasas, pero más hidratos de carbono y fibra que el de trigo.

- **Pan de avena:** Es un pan muy nutritivo y energético, rico en proteínas, vitaminas del grupo B y minerales, en el que destaca el magnesio.
- **Pan de espelta:** Es una variedad de trigo que actualmente está muy de moda, sobre todo en la panadería ecológica. Es muy rico en fósforo, magnesio y calcio.
- **Pan de maíz:** Está elaborado con harina de maíz, que no contiene gluten. Lo que lo convierte en la opción ideal para personas celiacas e intolerantes al gluten, pues el resto de cereales sí contienen gluten en menor o mayor proporción. Los carotenos del maíz protegen contra el cáncer, por lo que su consumo es también aconsejable a todo el mundo.
- **Pan con salvado:** No confundir con el pan integral. El pan con salvado se hace con harina refinada a la que se le añade fragmentos de salvado, y por tanto, sigue siendo un tipo de pan blanco, pero con un mayor aporte de fibra y misma cantidad de nutrientes. Ideal para personas con estreñimiento leve o moderado y a las que no les gusta el pan integral.
- **Pan no leudado:** Realizado con los ingredientes habituales pero sin levadura. La masa resultante es más compacta y su digestión es más lenta, por lo que aporta un alto valor de saciedad, recomendable para la población en general, pero especialmente en personas a dieta.

- **Pan de cebada:** Este tipo de pan es consumido por la comunidad celiaca, ya que no contiene gluten. En la antigüedad era muy consumido por los romanos hasta que apreció el pan de trigo. Hoy en día la cebada es utilizada como alimento para ganados variados, para la producción de cerveza y malta, etc.
- **Pan integral:** Es elaborado con harinas integrales, y por tanto, es más rico en vitaminas, minerales y fibra que el pan blanco, ya que se emplea harina producida a partir del grano de cereal completo. Contiene vitaminas del grupo B, muy buenas para el sistema nervioso, minerales como el fósforo, calcio, magnesio y potasio, todos ellos muy importantes para las funciones nerviosas y del resto del cuerpo.
- **Pan con nueces:** Enriquecido con nueces, aporta beneficios como energía prolongada, magnesio y antioxidantes, que combaten la fatiga mental.
- **Pan de soja:** Se obtiene del mismo modo que el resto de panes. Sin embargo, se elabora a través de la harina de soja, sola o combinada con harina de trigo. En caso de prepararse solo con la primera, se trataría de un pan sin gluten, ideal para quienes tienen enfermedad celiaca.
- **Pan de arroz:** La harina de arroz refinado se utiliza como sustituto de la harina de otros cereales con gluten para

realizar panes especiales para personas con intolerancia al gluten.

- **Pan de quínoa:** La quínoa son las semillas de una planta andina (*chenopodium quínoa*). Estas semillas, muy ricas en proteínas, hierro y potasio, se pueden moler para obtener una harina que se puede añadir al trigo con el objetivo de producir pan.
- **Pan de mijo:** Se realiza fundamentalmente en muchos países asiáticos en forma de panes aplanados. Su uso comienza a ser más popular en los países occidentales.
- **Pan de triticale:** El triticale es un cereal que resulta de cruzar el trigo con el centeno. Fundamentalmente se utiliza para alimentar al ganado. Cuando se elabora pan a partir de la harina de este cereal se suele mezclar con la de trigo para aumentar su esponjosidad y hacerlo más agradable, dado que el que se elabora exclusivamente con harina de triticale es muy gomoso.
- **Pan de patata:** La harina de patata seca y deshidratada se añade al pan en proporción máxima de un 3% para incrementar el volumen y la retención de agua e impedir que se ponga duro con el tiempo.

f) **Tipos de panes más conocidos en el mundo**

- **Baguete:** Procede de Francia y se elabora a partir de harina no integral. Tiene forma alargada.
- **Chapata:** Pan realizado con trigo integral. Tiene forma aplanada y presenta generalmente una corteza gruesa, tostada y crujiente.
- **Chapati:** Pan acimo indio o paquistani de forma aplanada elaborado con harina integral.
- **Pan de germen de trigo:** Pan elaborado con harina refinada de trigo más germen de trigo.
- **Pan blanco:** Pan realizado con harina refinada.
- **Pan negro:** Pan elaborado generalmente con harina de centeno o trigo integral o parcialmente refinado.
- **Pan de acimo:** Pan sin levadura.
- **Muffin:** Procedente de Inglaterra. Es un tipo de pan esponjoso y cilíndrico que se utiliza generalmente para tomar con el té.
- **Matzá:** Pan acimo israelita plano elaborado para la celebración del Pésaj o salida de este pueblo de Egipto.
- **Pitta:** Procedente de Siria. Se trata de panecillos muy planos en los que se puede introducir algún relleno. Muy habitual en la India, se utiliza en la mayoría de las comida.
- **Brioche:** Pan francés que contiene huevo y grasa. Tiene una consistencia muy esponjosa aunque es muy rico en calorías.

- **Rosquilla:** Tipo de pan realizado con harina de trigo integral o refinada en forma redondeada, crujiente y seca.
- **Naan:** Pan indio realizando con métodos tradicionales en forma aplanada.
- **Pan de semillas:** Pan que se elabora con harina integral y semillas de diferente procedencia (girasol, maíz, avena, amapola, etc)
- **Pan de fibra:** Pan elaborado con harina refinada de trigo con salvado de otros cereales.
- **Pan de frutas:** Pan de harina refinada con frutas, especialmente pasas.
- **Pan de molde:** Pan industrial producido en forma de barra. Puede ser integral o blanco y esta enriquecido con grasas.

g) **Maquinaria y utensilios en panadería**

Maquinaria:

- **Horno:** El horno puede ser a gas o eléctrico, son equipos que permiten que en su interior circule uniformemente el calor para de esta manera obtener una cocción rápida y pareja.
- **Tajadora:** Se utiliza para tajar el pan.
- **Batidora:** Se utiliza para realizar las mezclas de los diferentes insumos que se requieren en la elaboración del pan o bizcochos.

- **Amasadora o Mojadora:** Máquina utilizada para amasar los ingredientes o amasar el pan y dar textura.
- **Máquina de rodillos o Cilindradora:** Equipo utilizado en panadería para dar textura a la masa del pan.
- **Cuarto de crecimiento:** Equipo de panadería utilizado para dar volumen después de hecho el pan.
- **Gramera:** Utilizada para pesar los ingredientes para el trabajo.
- **Refrigerador:** Se utiliza para almacenar los ingredientes que requieren frío.
- **Mesón de trabajo:** Es metálico de acero inoxidable. El aseo se efectúa con paño humedecido en agua.
- **Carro bandejero:** Para el transporte de bandejas en el interior de la panadería.

Utensilios:

- **Cuchara plástica:** Se necesita una cuchara para mezclar harina y levadura.
- **Bowls de acero inoxidable:** Para las masas. Se utilizan con tapa para masas madre.
- **Raspador de masa:** Vital para quitar la masa pegada.
- **Balanza de presión:** Imprescindible pesar los ingredientes con medidas exactas y en pequeñas cantidades.

- **Cucharas medidoras:** Para tener ingredientes con la medida justa.
- **Rodillo:** Se utilizan para esterar la masa.
- **Cuchillo tipo sierra:** Este cuchillo corta fácil y limpiamente el pan aunque la corteza sea dura.
- **Brocha:** Se usan para glaseados y baños en algunos panes y en pastelerías.
- **Tijera:** Se puede utilizar para hacer cortes especiales y decorar la masa.
- **Cortador de masa:** Accesorio para marcar los panes antes de meter al horno.
- **Termómetro:** Sirve para testear la temperatura del agua al preparar la levadura.
- **Colador de acero inoxidable:** Ideal para tamizar juntas diferentes tipos de harinas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue No Experimental – Transversal – Descriptivo.

- No experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente la variable y se observó el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- Transversal porque se desarrolló en un espacio y tiempo determinado en la Urbanización Previ, Distrito del Callao, año 2015.
- Descriptivo porque el estudio solo se limitó en describir las características de la variable competitividad.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

La población estuvo formada por 15 Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, Período 2015.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo formada con un total de 15 MYPE, es decir el 100% de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015. (Ver Anexo N°01)

3.3. Definición y Operacionalización de Variables

a. Acerca de los representantes legales de la empresa

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Ítem
Características de los representantes legales de las Micro y Pequeñas Empresas	Son las personas que dirigen o son los encargados de las empresas encuestadas	Edad del encuestado.	Ordinal: Numérico a. 18 a 25 años b. 26 a 50 años c. 51 a más años
		Género del encuestado.	Nominal: a. Masculino b. Femenino
		Estado Civil.	Nominal: a. Casado b. Soltero c. Conviviente d. Viudo
		Profesión u oficio del encuestado.	Nominal:
		Cargo dentro de la empresa del encuestado.	Nominal: a. Dueño b. Gerente c. Administrador
		Cuántos años tiene de permanencia en la empresa.	Ordinal: Numérico a. 0 a 3 años b. 4 a 8 años c. 9 a más años

Fuente: Elaboración propia

b. Acerca de las Micro y Pequeñas Empresas

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Ítem
Características de las micro y pequeñas empresas	Es la unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.	Qué tipo de empresa	Nominal: a. Unipersonal b. Jurídica
		Giro de empresa	Nominal: a. Panadería b. Pastelería. c. Cafetería.
		Su empresa es formal	Nominal: a. Si b. No
		Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa	Nominal: a. Permanente. b. Eventual.
		Cuántos años tiene la empresa de permanencia en la actividad	Ordinal: Numérico a. 1 mes a 2 años b. 3 a 6 años c. 7 a más años
		Cuál es la finalidad por la que se creó la empresa	Nominal: a. Dar empleo a la familia. b. Obtener ganancia. c. Otros.

Fuente: Elaboración propia

c. Acerca de la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Ítem
Competitividad en las MYPE	Son algunas características relacionadas con la competitividad de las MYPE	Su empresa cuenta con un plan estratégico	Nominal: a. Si b. No
		Conoce usted el termino de competitividad	Nominal: a. Si b. No
		Conoce a sus principales competidores.	Nominal: a. Si b. No c. Algunos.
		Ha mejorado la infraestructura de su local	Nominal: a. Si b. No
		De qué manera es competitiva su empresa	Nominal: a. Precios bajos b. Calidad del producto c. Atención al cliente.
		Las ventas son mayores que su competencia	Nominal: a. Si b. No
		Cree que la tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa	Nominal: a. Si b. No
		Ha innovado en los últimos años	Nominal: a. Si b. No
		Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad	Nominal: a. Si b. No
		Con respecto al precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es	Nominal: a. Más elevado b. Igual c. Más económico

		Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor	Nominal: a. Se mide el nivel de satisfacción ampliamente. b. Se mide el nivel de satisfacción algunas veces. c. No se mide el nivel de satisfacción.
		Utiliza alguna estrategia para determinar la satisfacción del consumidor	Nominal: a. Encuesta. b. Buzón de sugerencia. c. Observación. d. Comentario personal. e. Ninguna.
		La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad	Nominal: a. Si b. No
		Se preocupa por vender productos de calidad	Nominal: a. Si b. No
		Como considera la calidad de los productos que ofrece	Nominal: a. Buena. b. Regular. c. Mala.
		Utiliza algunas normas de higiene que regule la calidad del producto	Nominal: a. Si b. No
		Ha innovado su producto en estos dos últimos años	Nominal: a. Si b. No
		Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos	Nominal: a. Si b. No
		Utiliza sistemas de información	Nominal: a. Si b. No
		Que otra variedad de productos de panificación brinda a sus consumidores	Nominal: a. Panetones d. Bocaditos b. Tortas. e. Turrones c. Empanadas. f. Otros

		Cuántos tipos de pan ofrece a sus consumidores	Ordinal: Numérico a. 1 a 5 b. 6 a 10 c. 11 a mas
		Cuáles son los meses que más demanda tienen sus productos	Nominal:

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas

La técnica para el desarrollo de la investigación fue la encuesta, la cual se aplicó a los representantes legales de las MYPE del ámbito en estudio.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento aplicado para la recolección de la información que se utilizó fue un cuestionario estructurado de 34 preguntas.

3.5. Plan de Análisis

Para el Plan de Análisis de los datos recolectados en la investigación se consideró el análisis descriptivo; para la tabulación de los datos se utilizó como soporte el programa Microsoft Excel 2013. Luego de realizar la encuesta respectiva a los representantes de las MYPE del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao con toda la información recolectada, se realizó las tablas de distribución de frecuencias absolutas y frecuencias relativas porcentuales, así mismo se elaboraron figuras estadísticas de cada pregunta del cuestionario.

3.6. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Población y Muestra	Metodología y Diseño de la investigación	Instrumento y Procedimiento
<p>General: - ¿Cuáles son las características de la competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015?</p>	<p>General: - Determinar las características de la competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las características del representante legal de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015. - Determinar las características de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015. - Determinar las características de la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015. 	Competitividad	<p>Población: La población estuvo formada por 15 Micro y Pequeñas Empresas del sector producción - rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima.</p> <p>Muestra: La muestra estuvo formada de 15 MYPE, es decir, el 100% de las Micro y Pequeñas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima, Período 2015.</p>	<p>Método: -Tipo: Cuantitativo. -Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: <u>No Experimental</u>. Porque se realizó sin manipular deliberadamente la variable competitividad, es decir se observó el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.</p> <p><u>Transversal</u>. Porque se desarrolló en un espacio y tiempo determinado en la Urbanización Previ, Distrito del Callao, año 2015.</p> <p><u>Descriptivo</u>. Porque el estudio solo se limitó en describir las características de la variable competitividad.</p>	<p>Técnica: - Entrevista y Encuesta.</p> <p>Instrumento: - Cuestionario estructurado</p>

Fuente: Elaboración propia

3.7. Principios Éticos

El estudio que se realizó deja constancia que no tiene ningún tipo de conflicto entre el investigador, las MYPE y sus representantes ya que los datos fueron de uso público proporcionado por los propios dueños y administradores, se hizo con profesionalismo y se buscó realizar con datos reales, sin quebrar los principios de confidencialidad y respeto a la persona y será sólo de uso académico.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

Tabla N°01: Características del representante legal de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.

De los representantes legales de las MYPE	n	%
Edad (años)		
18 a 25 años	0	0,00
26 a 50 años	13	86,67
51 a más años	2	13,33
Total	15	100,00
Género		
Masculino	8	53,33
Femenino	7	46,67
Total	15	100,00
Estado civil		
Casado	4	26,67
Soltero	4	26,67
Conviviente	6	40,00
Viudo	1	6,67
Total	15	100,00

Profesión u oficio		
Pastelero	2	13,33
Administración	4	26,67
Comerciante	5	33,33
Profesora	1	6,67
Supervisora	1	6,67
Maestro panificador	2	13,33
Total	15	100,00
Cargo dentro de la empresa		
Dueño	7	46,67
Gerente	0	0,00
Administrador	8	53,33
Total	15	100,00
Años de permanencia en la empresa		
0 a 3 años	8	53,33
4 a 8 años	4	26,67
9 a más años	3	20,00
Total	15	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPE del sector producción - rubro panaderías, de la Urb. Previ, Distrito del Callao, Período 2015.

Interpretación.

- **Edad:** Del 100,00%, el 86,67% de las MYPE sus propietarios o gerentes tienen una edad de 26 a 50 años, mientras que el 13,33% de 51 a más años y el 0,00% de 18 a 25 años de edad.
- **Género:** Del 100,00%, de las MYPE, la mayoría de sus propietarios o gerentes son del género masculino y la minoría son del género femenino.
- **Estado Civil:** Del 100,00%, el 40,00% de las MYPE sus propietarios o gerentes manifiestan tener un estado civil de conviviente, mientras que un 26,67% son solteros y otro 26,67% son casados y tan solo un 6,67% es viudo.

- **Profesión u Oficio:** Del 100,00%, el 33,33% de los representantes de las MYPE son comerciantes, el 26,67% tienen estudios de administración, el 13,33 manifiesta ser pastelero, así como otro 13,33 manifiesta ser maestro panificador, mientras que el 6,67% manifiesta ser profesora y el otro 6,67% manifiesta ser supervisora.
- **Cargo dentro de la empresa:** Del 100,00%, el 53,33% de los representantes de las MYPE, tienen el cargo de administrador y el otro 46,67% son dueños.
- **Años de permanencia en la empresa:** Del 100,00%, el 53,33% de los representantes de las MYPE manifestaron que tienen de 0 a 3 años de permanencia en la empresa, mientras que un 26,67% manifestaron que tienen de 4 a 8 años de permanencia y un 20,00% manifestó que tiene más de 9 años de permanencia en la empresa.

Tabla N°02: Características de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.

De las MYPE	n	%
Tipo de empresa		
Unipersonal	12	80,00
Jurídica	3	20,00
Total	15	100,00
Giro de la empresa		
Panadería	15	100,00
Pastelería	0	0,00
Cafetería	0	0,00
Total	15	100,00

La empresa es formal		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa		
Permanente	15	100,00
Eventual	0	0,00
Total	15	100,00
Permanencia de la empresa en el mercado		
1 mes a 2 años	4	26,67
3 a 6 años	6	40,00
7 a más	5	33,33
Total	15	100,00
Finalidad por la se creó la empresa		
Dar empleo a la Familia	5	33,33
Obtener ganancias	10	66,67
Otros	0	0,00
Total	15	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPE del sector producción - rubro panaderías, de la Urb. Previ, Distrito del Callao, Período 2015.

Interpretación.

- **Tipo de empresa:** Del 100,00%, el 80,00% de los representantes de las MYPE manifestaron que su empresa está registrada como unipersonal, mientras que el 20,00% está registrada como persona jurídica.
- **Giro de la empresa:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE manifestaron en su totalidad que el giro de su empresa es panadería.
- **La empresa es formal:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE manifestaron en su totalidad que su empresa es formal.

- **Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE manifestaron en su totalidad que sus trabajadores son permanentes en la empresa.
- **Permanencia de la empresa en el mercado:** Del 100,00%, el 40,00% de las MYPE tienen entre 3 a 6 años de permanencia en el mercado, mientras que el 33,33% tienen más de 7 años de permanencia en el mercado y tan solo un 26,67% tienen entre 1 mes a 2 años de permanencia en el mercado.
- **Finalidad por la se creó la empresa:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE manifestaron el 66,67 % que la finalidad por la que se creó la empresa es para obtener ganancia, mientras que el 33,33% manifestó que se creó la empresa para dan empleo a la familia.

Tabla N°03: Características de la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, período 2015.

De la Variable Competitividad	n	%
La empresa cuenta con un plan estratégico		
Si	5	33,33
No	10	66,67
Total	15	100,00
Conoce el termino competitividad		
Si	11	73,33
No	4	26,67
Total	15	100,00
Conoce a sus principales competidores		
Si	8	53,33
No	1	6,67

Algunos	6	40,00
Total	15	100,00
Ha mejorado la infraestructura de su local		
Si	10	66,67
No	5	33,33
Total	15	100,00
De qué manera es competitiva su empresa		
Precios bajos	2	13,33
Calidad del producto	11	73,33
Atención al cliente	2	13,33
Total	15	100,00
Las ventas son mayores que su competencia		
Si	8	53,33
No	7	46,67
Total	15	100,00
La tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Ha innovado en los últimos años		
Si	8	53,33
No	7	46,67
Total	15	100,00
Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
El precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es		
Más elevado	2	13,33
Igual	9	60,00
Más económico	4	26,67
Total	15	100,00
Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor		
Se mide el nivel de satisfacción ampliamente	1	6,67
Se mide el nivel de satisfacción algunas veces	11	73,33
No se mide el nivel de satisfacción	3	20,00
Total	15	100,00
Estrategia para determinar la satisfacción del consumidor		
Encuesta	0	0,00

Buzón de sugerencia	0	0,00
Observación	1	6,67
Comentario personal	10	66,67
Ninguna	4	26,67
Total	15	100,00
La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Se preocupa por vender productos de calidad		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
La calidad de los productos que ofrece		
Buena	15	100,00
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
Total	15	100,00
Normas de higiene que regule la calidad del producto		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Ha innovado su producto en estos dos últimos años		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos		
Si	15	100,00
No	0	0,00
Total	15	100,00
Utiliza sistemas de información		
Si	9	60,00
No	6	40,00
Total	15	100,00
Otra variedad de productos de panificación brinda a sus consumidores		
Panetones	5	33,33
Tortas	2	13,33
Empanadas	2	13,33
Bocaditos	4	26,67

Turrone	2	13,33
Otros	0	0,00
Total	15	100,00

Cuantos tipos de pan ofrece a sus consumidores

1 a 5	2	13,33
6 a 10	8	53,33
11 a más	5	33,33
Total	15	100,00

Los meses que más demanda tienen sus productos

Abril y Mayo	11	73,33
Setiembre y Octubre	2	13,33
Junio y Diciembre	2	13,33
Total	15	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPE del sector producción - rubro panaderías, de la Urb. Previ, Distrito del Callao, Período 2015.

Interpretación.

- **Contar con un plan estratégico:** Del 100,00%, el 66,67% de las MYPE **no** cuenta con un plan estratégico y solo el 33,33% **si** cuenta con un plan estratégico.
- **Conocer el término competitividad:** Del 100,00%, la mayoría de los representantes de las MYPE manifestaron que **si** conocen el termino competitividad, mientras que la minoría manifestó **no** conocer el termino competitividad.
- **Principales competidores:** Del 100,00%, el 53,33% de los representantes de las MYPE manifestaron que si conocen a sus principales competidores, el 40,00% manifestó que solo conocen algunos de sus competidores y solo el 6,67% manifestó no conocer a sus principales competidores.

- **Ha mejorado la infraestructura de su local:** Del 100,00%, la mayoría de los representantes de las MYPE manifestaron que si han mejorado la infraestructura de su local, mientras que la minoría manifestó que no han mejorado la infraestructura de su local.
- **De qué manera es competitiva su empresa:** Del 100,00%, el 73,33 de los representantes de las MYPE manifestaron que su empresa es competitiva en la calidad de su producto, el 13,33% manifestó que su empresa es competitiva en los precios bajos y el otro 13,33% en atención al cliente.
- **Las ventas son mayores que su competencia:** Del 100,00%, la mayoría de los representantes de las MYPE manifestaron que sus ventas son mayores que su competencia y mientras que la minoría manifestó que las ventas no son mayores que su competencia.
- **La tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestó que la tecnología si ayudaría en el crecimiento de su empresa.
- **Ha innovado en los últimos años:** Del 100,00%, la mayoría de los representantes de las MYPE manifestaron que si han innovado en los últimos años, mientras que la minoría manifestó que no han innovado en los últimos años.

- **Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad:** del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que venden a un bajo precio los productos que ofrecen, sin descuidar su calidad.
- **El precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es:** Del 100,00%, el 60,00% de los representantes de las MYPE manifestaron que el precio de su producto es igual al de sus competidores, mientras que el 26,67% manifestaron que el precio de su producto es más económico al de sus competidores y el 13,33% manifestaron que el precio de su producto es más elevado al precio de sus competidores.
- **Medir el nivel de satisfacción del consumidor:** Del 100,00%, el 73,33% de los representantes de las MYPE indicaron que miden el nivel de satisfacción del consumidor algunas veces, mientras que solo el 6,67% indico medir el nivel de satisfacción del consumidor ampliamente y el 20,00% indicaron no medir el nivel de satisfacción del consumidor.
- **Estrategia para determinar la satisfacción del consumidor:** Del 100,00%, el 66,67% de los representantes de las MYPE manifestaron que su estrategia para determinar la satisfacción del consumidor es a través del comentario personal, el 6,67% manifestó que su estrategia es a través de la observación y el 26,67% manifestaron no utilizar ninguna estrategia para determinar la satisfacción del consumidor.

- **La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que si cuentan con certificación de calidad.
- **Se preocupa por vender productos de calidad:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que si se preocupan por vender productos de calidad.
- **La calidad de los productos que ofrece:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que la calidad de los productos que ofrecen es buena.
- **Normas de higiene que regule la calidad del producto:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que **si** utilizan normas de higiene que regule la calidad de su producto.
- **Ha innovado su producto en estos dos últimos años:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que siempre están innovando su producto.
- **Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos:** Del 100,00%, los representantes de las MYPE en su totalidad manifestaron que si utilizan tecnología moderna en la producción de sus productos.
- **Utiliza sistemas de información:** Del 100,00%, el 60,00% de los representantes de las MYPE manifestaron que si utilizan un sistema de información y el 40,00% manifestaron que no utilizan sistemas de información.
- **Otra variedad de productos de panificación que brinda a sus consumidores:** del 100,00%, el 33,33% de los representantes de las MYPE manifestaron que en su panadería también ofrecen Panetones a

sus consumidores, el 26, 67% manifestaron que en su panadería también ofrecen bocaditos, el 13,33% manifestaron que en su panadería también producen tortas, el otro 13,33% manifestaron que en su panadería también producen empanadas y el ultimo 13,33% manifestaron que en su panadería también producen turrone.

- **Cuantos tipos de pan ofrece a sus consumidores:** Del 100,00%, el 53,33 de los representantes de las MYPE manifestaron que ofrecen de 6 a 10 tipos de pan a sus consumidores, el 33,33% manifestaron que ofrecen más 11 tipos de pan a sus consumidores y el 13,33% manifestaron que ofrecen de 1 a 5 tipos de pan a sus consumidores.
- **Los meses que más demanda tienen sus productos:** Del 100,00%, el 73,33% de los representantes de las MYPE manifestaron que los meses que más demanda tienen son abril y mayo, mientras que el 13,33% manifestaron que los meses que más demanda tienen son setiembre y octubre y el otro 13,33% manifestaron que los meses que más demanda tienen son junio y diciembre.

4.2. Análisis de Resultados

- **Respecto a las características generales de los representantes legales:**
 - a) En la tabla N° 01: Edad. El 86.67% de representantes legales encuestados de las MYPE, manifestaron tener de 26 a 50 años y un 13,33% de 51 a más años, lo quiere decir que el 86,67% de empresarios son personas adultas de 26 a 50 años de edad (**ver figura N°1**), estos resultados coinciden a los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, en donde el 78% de los empresarios tienen una edad promedio entre 30 y 50 años. Por su parte **Navarrete, (2013)**, el

78% de empresarios encuestados son personas adultas de 31 a más años de edad.

- b) En la tabla N° 01: Genero. El 53,33% de representantes legales encuestados de las MYPE, son de género masculino (**ver figura N°2**), esto contrasta con los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, en donde el 89% de los representantes son de género masculino.
- c) En la tabla N° 01: Estado civil. El 40,00% de representantes legales encuestados manifestaron ser convivientes, el 26,67% ser casados, otro 26,67% ser solteros y un 6,67% ser viudo. (**ver figura N°3**) Por su parte **Navarrete, (2013)**, menciona que el 67% de empresarios encuestados manifiestan ser casados.
- d) En la tabla N° 01: Profesión u oficio. El 33,33% de representantes legales encuestados de las MYPE son comerciantes, el 26,67% son administradores, el 13,33% son pasteleros, el otro 13,33% son maestros panificadores, un 6,67% es profesora y el otro 6,67% es supervisora. (**ver figura N°4**), esto contrasta con los resultados encontrados por **Navarrete, (2013)**, en donde el 78% de los empresarios encuestados cuentan con estudios superiores. Por su parte **Guerrero, (2015)**, menciona que el 44% de representantes encuestados cuentan con estudio superior.
- e) En la tabla N° 01: Cargo dentro de la empresa. El 53,33% de representantes legales encuestados de las MYPE tienen el cargo de administrador y el 46,67% son dueños de la panadería. (**ver figura**

Nº5), por su parte **Navarrete, (2013)**, menciona que el 67% de empresarios encuestados manifiestan ser dueños de la empresa.

f) En la tabla N° 01: Años de permanencia en la empresa. El 53,33% de representantes legales encuestados de las MYPE tienen de 0 a 3 años de permanencia en la panadería, el 26,67% tienen de 4 a 8 años de permanencia en la panadería y el 20,00% tienen más de 9 años de permanencia en la panadería. **(ver figura N°6)**

- Respecto a las características generales de las MYPE:

a) En la tabla N° 02: Tipo de empresa. El 80,00% de las MYPE encuestadas están registradas como persona natural y el 20,00% están registradas como persona jurídica. **(ver figura N°7)**.

b) En la tabla N° 02: Giro de la empresa. El 100,00% de las MYPE encuestadas son panaderías. **(ver figura N°8)**.

c) En la tabla N° 02: La empresa es formal. El 100,00% de las MYPE encuestadas son formales, esto coincide con los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, en donde el 100% de las MYPE son formales. Por su parte **Nolasco, (2014)**, menciona que las MYPE estudiadas el 79% se encuentran formalizadas. **(ver figura N°9)**, así como también **Navarrete, (2013)**, menciona que el 56% de las MYPE encuestadas se encuentran formalizadas.

d) En la tabla N° 02: Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa. El 100,00% de representantes legales encuestados de las MYPE

manifestaron que sus trabajadores son permanentes en la panadería.

(ver figura N°10)

- e) En la tabla N° 02: Permanencia de la empresa en el mercado. El 40,00% de las MYPE encuestadas tienen de 3 a 6 años de permanencia en el mercado **(ver figura N°11)**, esto contrasta con los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, en donde el 67% de las MYPE tienen 6 años a más de antigüedad en el mercado. Estos resultados son diferentes a los resultados encontrados por **Navarrete, (2013)**, en donde el 45% de las MYPE encuestadas tienen de 2 – 3 años en la actividad y el rubro.
- f) En la tabla N° 02: Finalidad por la se creó la empresa. El 66,67% de las MYPE encuestadas fueron creadas para obtener ganancias. **(ver figura N°12)**

- Respecto a las características de la variable competitividad:

- a) En la tabla N° 03: La empresa cuenta con un plan estratégico. El 66,67% de las MYPE encuestadas no cuentan con un plan estratégico **(ver figura N°13)**, esto coincide con los resultados encontrados por **Helmut, (2015)**, en donde menciona que la mayoría de empresarios no aplican profesionalmente planeación estratégica, sino que solamente por medios mentales o que han sido heredados por sus antepasados lo que hace que estas empresas no sobrevivan dentro de un largo tiempo dentro del mercado y desaparezcan o no tengan buen funcionamiento de sus operaciones administrativas.

- b) En la tabla N° 03: Conoce el término competitividad. El 73,33% de representantes legales encuestados de las MYPE, tienen conocimiento del termino competitividad (**ver figura N°14**), esto contrasta con los resultados encontrados por **Navarrete, (2013)**, donde el 100% de las MYPE encuestadas tienen conocimiento del termino competitividad.
- c) En la tabla N° 03: Conoce a sus principales competidores. El 53,33% de representantes legales de las MYPE encuestados, conocen a sus principales competidores. (**ver figura N°16**), esto coincide con los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, donde el 89% de las MYPE encuestadas indicaron conocer a su competencia.
- d) En la tabla N° 03: Ha mejorado la infraestructura de su local. El 66,67% de representantes legales de las MYPE encuestados, manifestaron haber mejorado la infraestructura de su local. (**ver figura N°17**).
- e) En la tabla N° 03: De qué manera es competitiva su empresa. El 73,33% de representantes legales de las MYPE encuestados, indicaron que su empresa es competitiva por la calidad de su producto. (**ver figura N°18**), esto coincide con los resultados encontrados por **García, Hernández, & López, (2015)**, con su hipótesis planteada se cumple con el 76% ya que al tener mayor calidad en los productos que se elaboran en las empresas panificadoras incide en que haya un aumento gradual en la aceptación y por consiguiente en la demanda de ese tipo de productos. Así mismo por su parte **Navarrete, (2013)**, menciona que el 56% de las MYPE encuestadas, señalan a la calidad de sus productos como un potencial competitivo. Estos resultados son diferentes a los resultados encontrados por **Guerrero, (2015)**, donde el 67% de las MYPE

considera que su factor competente es la planificación de sus actividades.

- f) En la tabla N° 03: Las ventas son mayores que su competencia. El 53,33% de representantes legales de las MYPE encuestados, manifestaron que sus ventas son mayores que su competencia. **(ver figura N°19).**
- g) En la tabla N° 03: La tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa. El 100% de representantes legales de las MYPE encuestados, manifestaron que la tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa, ya que les ahorraría tiempo, generando una mayor producción y mayores ventas. **(ver figura N°20).**
- h) En la tabla N° 03: Ha innovado en los últimos años. El 53,33% de representantes legales de las MYPE encuestados, manifestaron haber innovado en los últimos años. **(ver figura N°21)**, estos resultados son diferentes a los resultados encontrados por **Tobar, (2013)**, donde las MYPE en su mayoría no son innovadoras ni generadoras de valor agregado ya que se han dedicado en mayor medida al área comercial.
- i) En la tabla N° 03: Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad. El 100% de representante legales de las MYPE encuestados, indicaron vender a un bajo precio los productos que ofrecen, sin descuidar su calidad. **(ver figura N°22)**
- j) En la tabla N° 03: El precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es. El 60,00% de representantes legales de las MYPE encuestados, considera que el precio de su producto es igual al de sus competidores. **(ver figura N°23)**, estos resultados son diferentes a los resultado encontrados por **Guerrero,**

(2015), donde el 44% de las MYPE encuestadas, señala que su precio es menor frente al de sus competidores.

- k) En la tabla N° 03: Medir el nivel de satisfacción del consumidor. El 73,33% de representantes legales de las MYPE encuestados, acostumbran medir algunas veces el nivel de satisfacción de sus consumidores. **(ver figura N°24)**
- l) En la tabla N° 03: Estrategia para determinar la satisfacción del consumidor. El 66,67% de representantes legales de las MYPE encuestados, manifestaron que su estrategia para determinar la satisfacción de sus consumidores es a través del comentario personal. **(ver figura N°25)**
- m) En la tabla N° 03: La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad. El 100% de representantes legales encuestados, afirmaron que las MYPE cuentan con certificación de calidad. **(ver figura N°26)**
- n) En la tabla N° 063 Se preocupa por vender productos de calidad. El 100% de representantes legales de las MYPE encuestados, afirmaron preocuparse por vender productos de calidad. **(ver figura N°27)**
- o) En la tabla N° 03: La calidad de los productos que ofrece. El 100% de representantes legales de las MYPE encuestados, indicaron que los productos que ofrecen son de buena calidad. **(ver figura N°28)**
- p) En la tabla N° 03: Normas de higiene que regule la calidad del producto. El 100% de representantes legales encuestados afirmaron que las MYPE utilizan normas de higiene que regule la calidad de sus productos. **(ver figura N°29)**
- q) En la tabla N° 03: Ha innovado su producto en estos dos últimos años. El 100% de representantes legales de las MYPE encuestados, afirmaron estar

constantemente innovando los productos que ofrecen, el cual les permite conservar la fidelidad de sus clientes. **(ver figura N°30)**

r) En la tabla N° 03: Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos. El 100% de representantes legales encuestados afirmaron que las MYPE utilizan tecnología moderna en la producción de sus productos. **(ver figura N°31)**

s) En la tabla N° 03: Utiliza sistemas de información. El 60,00% de representantes legales encuestados afirmaron que las MYPE utilizan sistemas de información. **(ver figura N°32)**

t) En la tabla N° 03: Otra variedad de productos de panificación. El 33,33% de representantes legales encuestados, manifestaron que las MYPE también ofrecen Panetones a sus consumidores, el 26,67% ofrecen bocaditos, el 13,33% producen tortas, el otro 13,33% producen empanadas y el último 13,33% producen turrone. **(ver figura N°33)**

u) En la tabla N° 03: Cuantos tipos de pan ofrece a sus consumidores. El 53,33% de representantes legales encuestados, manifestaron que las MYPE ofrecen de 6 a 10 tipos de pan a sus consumidores, el 33,33% ofrecen más 11 tipos de pan a sus consumidores y el 13,33% ofrecen de 1 a 5 tipos de pan a sus consumidores. **(ver figura N°34)**

v) En la tabla N° 03: Los meses que más demanda tienen sus productos. El 73,33% de representantes legales encuestados, manifestaron que las MYPE los meses que más demanda tienen son abril y mayo, mientras que para el 13,33% son los meses de setiembre y octubre y para el otro 13,33% son los meses de junio y diciembre. **(ver figura N°35)**

V. CONCLUSIONES

- **Respecto a las características generales de los representantes legales:**

De las MYPE encuestadas, se establece que los representantes legales la mayoría son personas adultas y sus edades oscilan entre 26 a 50 años, son de género masculino, con estado civil conviviente, cuentan con estudios superiores, también son los administradores de las MYPE y tienen de 0 a 3 años de permanencia en la empresa.

- **Respecto a las características generales de las MYPE:**

La totalidad de las MYPE encuestadas, se encuentran formalizadas y la mayoría se encuentran registradas como persona natural, cuentan con trabajadores permanentes, la mayoría se encuentra en la actividad empresarial de 3 a 6 años y las cuales fueron creadas para obtener ganancias.

- **Respecto a la variable competitividad:**

- La mayoría de las MYPE encuestadas no cuentan con un plan estratégico, conocen a sus principales competidores y han mejorado la infraestructura de su local, lo cual ha permitido que sus ventas sean mayores que su competencia. A su vez la mayoría han innovado en los últimos años.
- El total de las MYPE encuestadas tienen claro que la tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa, venden sus productos a un bajo precio sin descuidar su calidad y la mayoría de las MYPE tienen precios iguales que sus competidores.

- La mayoría de las MYPE encuestadas acostumbran medir algunas veces el nivel de satisfacción de sus clientes, a través de la estrategia del comentario personal.
- El total de las MYPE encuestadas cuentan con un certificado de calidad, lo cual es base fundamental para aumentar la competitividad, a su vez se preocupan por vender productos de buena calidad a sus clientes.
- La totalidad de las MYPE encuestadas han innovado sus productos en los últimos 2 años, utilizando tecnología moderna en la producción y una mayoría de las MYPE utilizan sistemas de información brindándoles ventaja competitiva respecto a sus competidores.
- El total de las MYPE encuestadas brindan a sus clientes otra variedad de productos de panificación, tales como: Panetones, bocaditos, tortas, empanadas y turrones.
- La mayoría de las MYPE encuestadas ofrecen a sus clientes de 6 a 10 tipos de pan y a su vez la mayoría de las MYPE, tienen mayor demanda de sus productos los meses de invierno tales como abril y mayo.
- Finalmente, se concluye que las MYPE del sector producción – rubro panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, tienen conocimiento del termino competitividad y la mayoría son competitivas en aspectos tales como la calidad, tecnología, precio e innovación de sus productos.

5.1 Referencias Bibliográficas.

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. Mexico DF: ITAM.
- Acevedo, R. G. (2008). *Ciencia, tecnología y sociedad: una mirada desde la educación en tecnología*. Colombia: Revista Iberoamericana de Educación. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=147535>
- Anaya, J. (1998). *La gestión operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Anzil, F. (07 de 2008). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Argueta, A. (2007). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de una panadería con servicio semi-domiciliario de reparto y venta del producto, en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez*. Guatemala: Editorial USAC.
- Asep. (11 de 2015). *Asociación de Emprendedores del Perú*. Obtenido de <http://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Benavides, O. (2002). *Competencia y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogota, Colombia.: McGraw-Hill / INTERAMERICANA DE COLOMBIA.
- Bernilla, M. (2009). *Micro y Pequeña Empresa MYPE. Oportunidad de crecimiento*. Lima, Perú: Edigraber.
- Carpintero, S. (1998). *Los programas de apoyo a la microempresa en America Latina: el microcredito como la gran esperanza del siglo XXI*. Bilbao - España: Ediciones Deusto.
- Cecilia, R. (2010). *Programas e instituciones estatales que apoyan a las MYPES en el Perú*. Obtenido de swisscontact Peru: http://www.swisscontact.org.pe/docu_linea/progs_e_inst_est_apoyan.pdf
- CEPAL. (2001). *Comisión Económica para América latina y El Caribe - Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. Mexico: Editorial CEPAL.
- Cervantes, M. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible*. Mexico: Universia Business Review.
- Daly, A., & Pantoja, P. (10 de 2010). *Diario el Comercio*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/peru/pan-mueve-al-ano-us6000-millones_1-noticia-653867

- De la Cruz, I., & Morales, J. (2006). *Desarrollo de Competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en Mexico: Un estudio empírico exploratorio. En memorias del XI Foro de Investigación*. Mexico: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Entrada, R., Garcia, D., & Sánchez, V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en Mexico*. Mexico: Revista Venezolana de Garenacia.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la PYME: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Ferro, C., Rodríguez, M., & Vila, M. (2004). *El proceso de creacion de clusters*. Madrid: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formacion S.L.
- Galazar, C. (2014). *Oportunidades en el sector de panadería y pastelería*. Obtenido de Catering: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>
- García, F., Hernández, K., & López, C. (2015). *Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015*. Estelí.
- Guerrero, P. (2015). *Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector industria - rubro panificadora casco urbano, Chimbote, 2013*. Chimbote.
- Helmut, E. (2015). *Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango.
- Huamán, J. (2009). *Las Mypes en el Perú*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/las-mypes-en-el-peru/>
- Katz, J., & Hilbert, M. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- LeyNº30056. (2008). *Sunat*. Obtenido de SUNAT : <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>
- LeyNº30056. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Diario Oficial "El Peruano" Congreso de la Republica*.
- Mallqui, H. (2014). *Caracterización en la competitividad bajo el enfoque del diamante de Porter, en las Micro y Pequeñas Empresas del sector manufactura - rubro elaboración de productos de panadería en el Distrito de Huaraz, 2014*. Huaraz.
- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). *Mapa de competitividad para el diagnóstico de PYMES: En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Mexico, D.F.

- Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R., & Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. España: Fundación EOI.
- Messner, D. (1996). Dimensiones especiales de la competitividad internacional. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, 13-40.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Navarrete, G. (2013). *Caracterización de la formalización y la competitividad de las MYPE del sector industria - rubro panificadoras del distrito de Nuevo Chimbote, Periodo 2010-2011*. Chimbote.
- Nolasco, M. (2014). *Caracterización de la formalización y la competitividad de las mypes sector producción rubro panaderías en el distrito de Chimbote período 2010 - 2011*. Chimbote.
- OECD. (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- Perego, L. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Madrid: B-EUMED.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis para los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva. Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones javier Vergara.
- ProInversión. (2011). MyPequeña empresa crece. *ProInversión*, 106-108. Obtenido de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Rivero, F., Ávila, M., & Quintana, L. (2001). *La promoción integral de la microempresa: Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras*. Madrid, España: Editorial Popular.
- Rothery, B. (1994). *ISO 9000*. Mexico: Panorama.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). *Competitividad y Recursos Estratégicos en las Pymes*. Colombia: Rivista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Ruiz, C. (2009). *Dimensión territorial del desarrollo económico de México. Tesis de maestría*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.

- Salom, G. (2003). Entendiendo los clusters (I). *Revista Inter-Forum*. Obtenido de http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040703efoque_clustersII.html
- Sarret, J. (2006). *Artes y Secretos de la reposteria*. España: Editorial Egedsa.
- Smith, L. (2010). *Buenas tareas*. Obtenido de La capacitación, una inversión necesaria y estratégica: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Capacitaci%C3%B3n/618084.html>
- Solleiro, J., & Castañon, R. (2005). *Competitividad y sistemas de innovacion: retos para insercion Mexico en el contexto global*. Mexico. Obtenido de <http://www.unam.edu.pe>
- Soto, E., & Dolan, S. (2003). *Las PYMES ante el desafio del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México: Thomson.
- Tobar, L. (2013). *Competitividad de las microempresas en Cuenca, Ecuador*. Ecuador.
- Valiotti, P. (2008). *Liderazgo-habilidades Gerenciales-Competitividad. Un nuevo enfoque...* Cuba: Editorial Académica Española.
- Vargas, B. (2007). *Políticas de fomento a la competitividad de la pequeña empresa*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Zeballos, E. (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa, Perú: EMC.

5.2 Anexos

ANEXO N°01.

RELACIÓN DE EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO

N°	NOMBRE	DOMICILIO	DISTRITO
N°1	PANADERIA COFFEPAN	AV. EL OLIVAR # 935 URB. PREVI	CALLAO
N°2	PANADERIA JOEL	AV. EL OLIVAR MZ. A LT. 15 URB. PREVI	CALLAO
N°3	PANADERIA LAS GEMELAS	CALLE LA HIGUERA # 250 URB. PREVI	CALLAO
N°4	PANADERIA EL GRAN MOLINO	AV. EL OLIVAR # 541 URB. PREVI	CALLAO
N°5	PANADERIA SEÑOR DE LOS MILAGROS	JR. HUANUCO # 362 URB. PREVI	CALLAO
N°6	PANADERIA FLORES	AV. EL OLIVAR MZ. P LT. 2 URB. PREVI	CALLAO
N°7	PANADERIA JOLISS PAN	AV. DOMINICOS MZ. 33 LT. 11 URB. PREVI	CALLAO
N°8	PANADERIA ALEXANDRA	AV. DOMINICOS MZ. D LT. 1 URB. PREVI	CALLAO
N°9	PANADERIA CHAVEZ	AV. EL OLIVAR MZ. A2 LT. 14 URB. PREVI	CALLAO
N°10	PANADERIA DELICIAS DEL VALLE	AV. TOMAS VALLE # 3467 URB. PREVI	CALLAO
N°11	PANADERIA SUMACPAN	AV. EL OLIVAR # 320 URB. PREVI	CALLAO
N°12	PANADERIA EL GRAN ARON	JR. LOS FICUS MZ. A LT. 10 URB. PREVI	CALLAO
N°13	PANADERIA CACERES	AV. EL OLIVAR # 586 URB. PREVI	CALLAO
N°14	PANADERIA PIA'S	AV. EL OLIVAR # 605 URB. PREVI	CALLAO
N°15	PANADERIA PAN DE ORO	AV. DOMINICOS MZ. L LT. 1 URB. PREVI	CALLAO

ANEXO N°02



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

Encuesta:

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE del sector y rubro indicado, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominada.

“LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCCIÓN – RUBRO PANADERÍAS, DE LA URBANIZACIÓN PREVI, DISTRITO DEL CALLAO, PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, DEPARTAMENTO LIMA, PERÍODO 2015.”

La información que usted proporciona será utilizada solo con fines académico y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

Encuestado: _____

Fecha: ____/____/____

DATOS GENERALES:

I. Características generales del representante legal de las MYPE:

1. ¿Edad del propietario y/o gerente?

a) 18 a 25 años

b) 26 a 50 años

c) De 51 a más años

11. ¿Cuántos años tiene la empresa de permanencia en el mercado?

- a) 1 mes a 2 años b) 3 a 6 años c) 7 a más años

12. ¿Cuál es la finalidad por la que se creó la empresa?

- a) Dar empleo a la familia b) Obtener ganancias c) Otros

III. Características de la competitividad.

13. ¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?

- a) Si b) No

14. ¿Conoce usted el término de competitividad?

- a) Si b) No

15. ¿Conoce a sus principales competidores?

- a) Si b) No c) Algunos

16. ¿Ha mejorado la infraestructura de su local?

- a) Si b) No

17. ¿De qué manera es competitiva su empresa?

- a) Precios bajos b) Calidad del producto c) Atención al cliente

18. ¿Las ventas son mayores que su competencia?

- a) Si
- b) No

19. ¿Cree que la tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa?

- a) Si
- b) No

20. ¿Ha innovado en los últimos años?

- a) Si
- b) No

21. ¿Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad?

- a) Si
- b) No

22. Con respecto al precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es:

- a) Más elevado
- b) Igual
- c) Más económico

23. ¿Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor?

- a) Se mide el nivel de satisfacción ampliamente.
- b) Se mide el nivel de satisfacción algunas veces.
- c) No se mide el nivel de satisfacción.

24. ¿Utiliza alguna estrategia para determinar la satisfacción del consumidor?

- a) Encuesta
- b) Buzón de sugerencia

- c) Observación
- d) Comentario personal
- e) Ninguna

25. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

- a) Si
- b) No

26. ¿Se preocupa por vender productos de calidad?

- a) Si
- b) No

27. ¿Cómo considera la calidad de los productos que ofrece?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

28. ¿Utiliza algunas normas de higiene que regule la calidad del producto?

- a) Si
- b) No

29. ¿Ha innovado su producto en estos dos últimos años?

- a) Si
- b) No

30. ¿Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos?

- a) Si
- b) No

31. ¿Utiliza sistemas de información?

- a) Si
- b) No

32. ¿Qué otra variedad de productos de panificación brinda a sus consumidores?

- a) Panetones
- b) Tortas
- c) Empanadas
- d) Bocaditos
- e) Turrónes
- f) Otros

33. ¿Cuántos tipos de pan ofrece a sus consumidores?

- a) 1 a 5
- b) 6 a 10
- c) 11 a más

34. ¿Cuáles son los meses que más demanda tienen sus productos?

.....
.....

Lima, 2016

ANEXO N° 03

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

La validación del instrumento de la Tesis denominada: “**LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCCIÓN – RUBRO PANADERÍAS, DE LA URBANIZACIÓN PREVI, DEL DISTRITO DEL CALLAO, PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, DEPARTAMENTO 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 N°04

HOJA DE TABULACIÓN.

PREGUNTA	RESPUESTA	CONTEO	FRECUENCIA ABSOLUTA
CARACTERISTICAS GENERALES DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LAS MYPE			
¿Edad del propietario y/o gerente?	18 a 25 años		0
	26 a 50 años	IIIIIIIIII	13
	51 a más años	II	2
	Total		15
¿Género?	Masculino	IIIIIII	8
	Femenino	IIIIII	7
	Total		15
¿Cuál es su estado civil?	Casado	III	4
	Soltero	III	4
	Conviviente	IIII	6
	Viudo	I	1
	Total		15
¿Cuál es su profesión u oficio?	Pastelero	II	2
	Administración	III	4
	Comerciante	IIII	5
	Profesora	I	1
	Supervisora	I	1
	Maestro panificador	II	2
	Total		15
¿Cuál es el cargo dentro de la empresa?	Dueño	IIIIII	7
	Gerente		
	Administrador	IIIIII	8
	Total		15
¿Cuántos años tiene usted de permanencia en la empresa?	0 a 3 años	IIIIII	8
	4 a 8 años	III	4
	9 a más años	III	3
	Total		15
CARACTERISTICAS DE LAS MYPES			
¿Qué tipo de empresa es?	Unipersonal	IIIIIIIIII	12

	Jurídica	III	3
	Total		15
¿Cuál es el giro de la empresa?	Panadería	IIIIIIIIIIII	15
	Pastelería		0
	Cafetería		0
	Total		15
¿Su empresa es formal?	Si	IIIIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa?	Permanente	IIIIIIIIIIII	15
	Eventual		0
	Total		15
¿Cuántos años tiene la empresa de permanencia en la actividad o rubro?	1 mes a 2 años	III	4
	3 a 6 años	IIIII	6
	7 a más	IIIII	5
	Total		15
¿Cuál es la finalidad por la se creó la empresa?	Dar empleo a la Familia	IIIII	5
	Obtener ganancias	IIIIIIII	10
	Otros		0
	Total		15
CARACTERISTICAS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD			
¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?	Si	IIIII	5
	No	IIIIIIII	10
	Total		15
¿Conoce usted el término competitividad?	Si	IIIIIIIIII	11
	No	III	4
	Total		15
¿Conoce a sus principales competidores?	Si	IIIIII	8
	No	I	1
	Algunos	IIIII	6
	Total		15
¿Ha mejorado la infraestructura de su local?	Si	IIIIIIII	10
	No	IIIII	5
	Total		15

¿De qué manera es competitiva su empresa?	Precios bajos	II	2
	Calidad del producto	IIIIIIII	11
	Atención al cliente	II	2
	Total		15
¿Las ventas son mayores que su competencia?	Si	IIIIII	8
	No	IIIIII	7
	Total		15
¿Cree que la tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Ha innovado en los últimos años?	Si	IIIIII	8
	No	IIIIII	7
	Total		15
¿Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Con respecto al precio de su producto, considera que, este con respecto al de sus competidores es?	Más elevado	II	2
	Igual	IIIIIIII	9
	Más económico	III	4
	Total		15
¿Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor?	Se mide el nivel de satisfacción ampliamente	I	1
	Se mide el nivel de satisfacción algunas veces	IIIIIIII	11
	No se mide el nivel de satisfacción	III	3
	Total		15
¿Utiliza alguna estrategia para determinar la satisfacción del consumidor?	Encuesta		0
	Buzón de sugerencia		0
	Observación	I	1
	Comentario personal	IIIIIIII	10
	Ninguna	III	4
	Total		15
¿La empresa cuenta con algún tipo de	Si	IIIIIIIIII	15

certificación de calidad?	No		0
	Total		15
¿Se preocupa por vender productos de calidad?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Cómo considera la calidad de los productos que ofrece?	Buena	IIIIIIIIII	15
	Regular		0
	Mala		0
	Total		15
¿Utiliza algunas normas de higiene que regule la calidad del producto?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Ha innovado su producto en estos dos últimos años?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos?	Si	IIIIIIIIII	15
	No		0
	Total		15
¿Utiliza sistemas de información?	Si	IIIIII	9
	No	IIII	6
	Total		15
¿Qué otra variedad de productos de panificación brinda a su consumidores?	Panetones	IIII	5
	Tortas	II	2
	Empanadas	II	2
	Bocaditos	IIII	4
	Turrone	II	2
	Otros		0
	Total		15
¿Cuántos tipos de pan ofrece a sus consumidores?	1 a 5	II	2
	6 a 10	IIIIII	8
	11 a más	IIII	5
	Total		15
¿Cuáles son los meses que más demanda tienen sus productos?	Abril	IIIIII	7
	Mayo	IIII	4

Setiembre	I	1
Octubre	I	1
Diciembre	II	2
Total		15

ANEXO N°05

FIGURAS

Relacionado con los representantes legales.

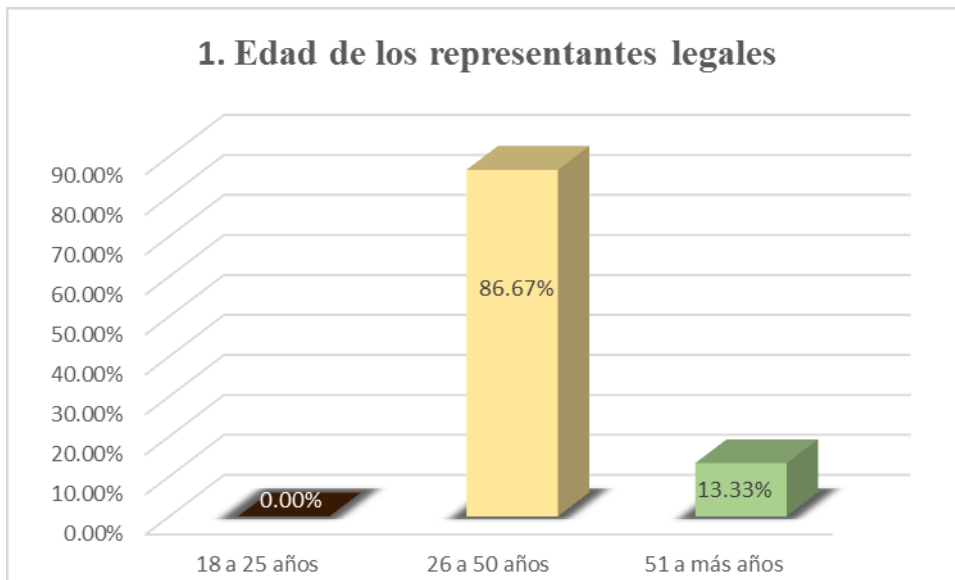


Figura N°1: Edad

Fuente: Tabla N°01

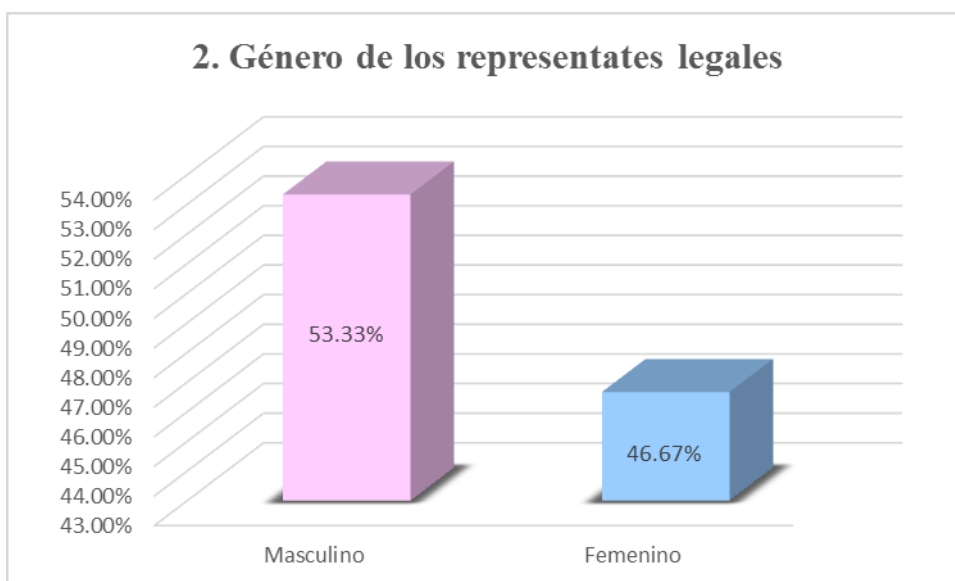


Figura N°2: Género

Fuente: Tabla N°01

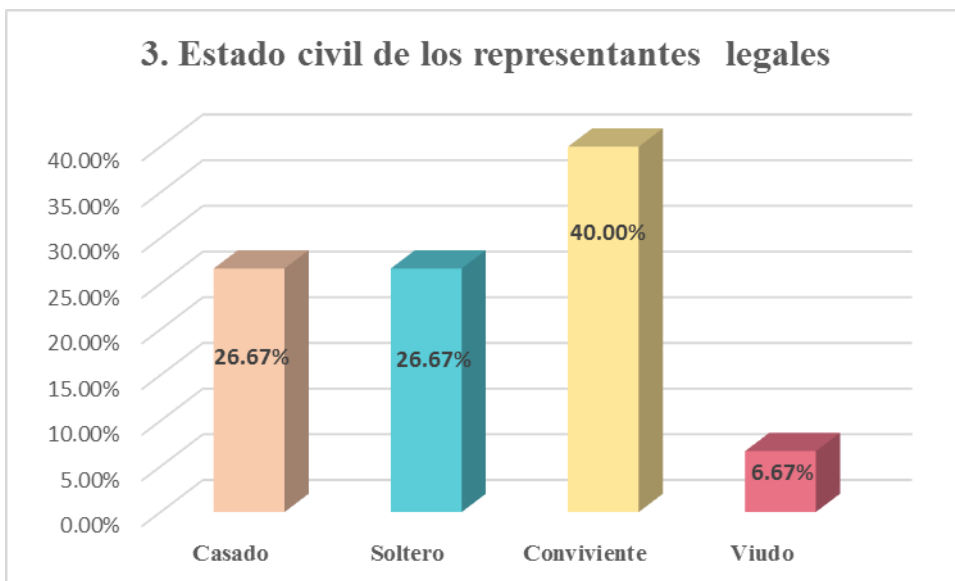


Figura N°3: Estado civil

Fuente: Tabla N°01

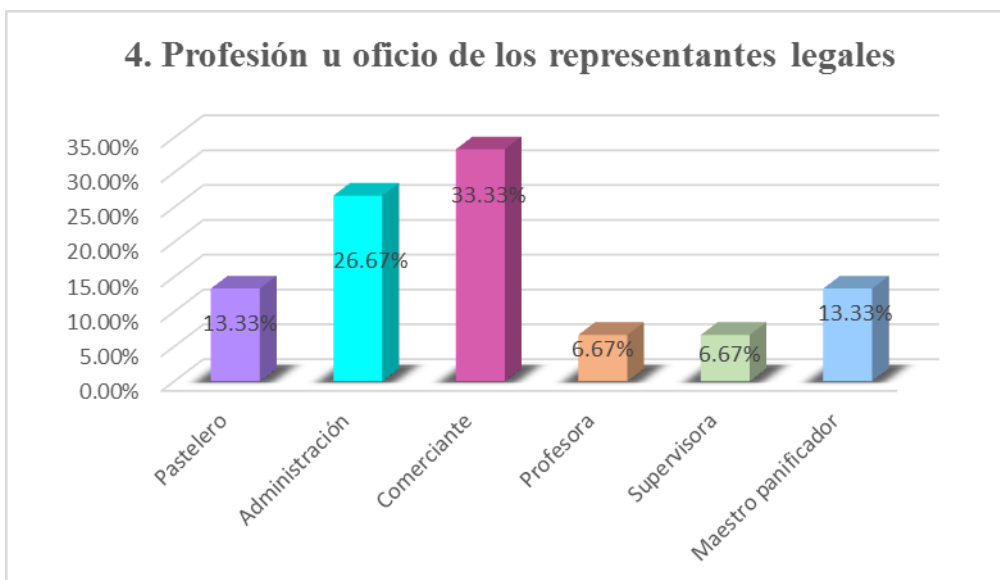


Figura N°4: Profesión u oficio.

Fuente: Tabla N°01

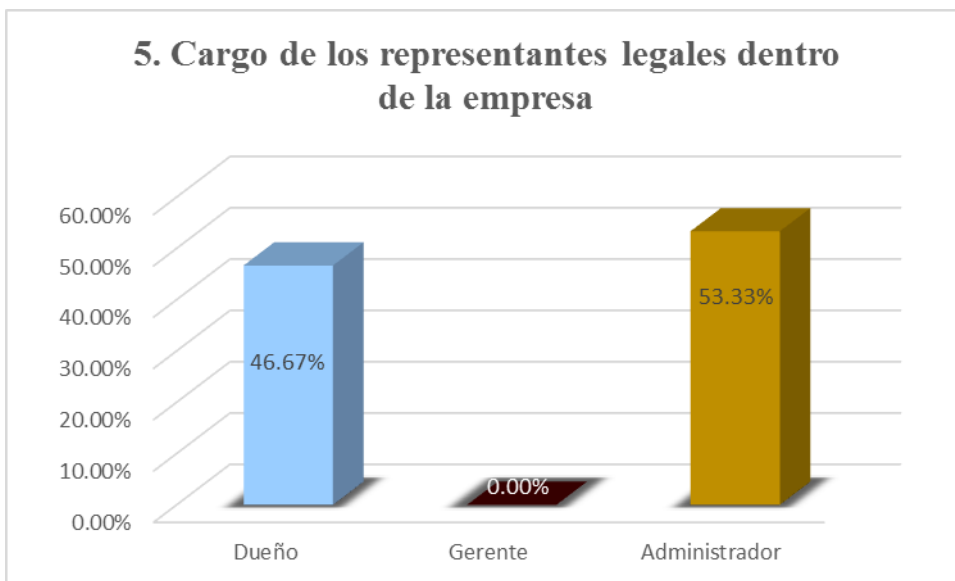


Figura N°5: Cargo dentro de la empresa.

Fuente: Tabla N°01

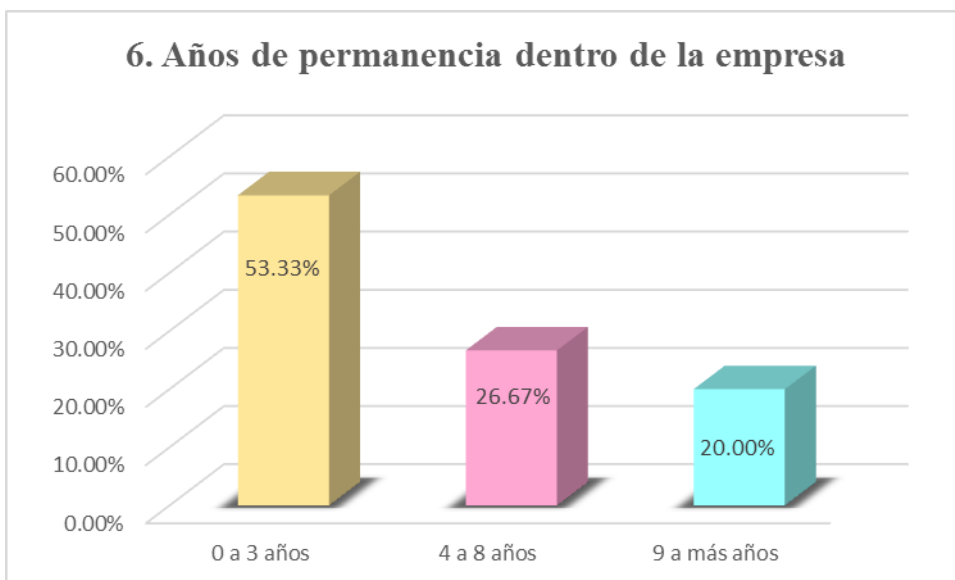


Figura N°6: Años de permanencia en la empresa.

Fuente: Tabla N° 01

Relacionado con las MYPE en estudio.

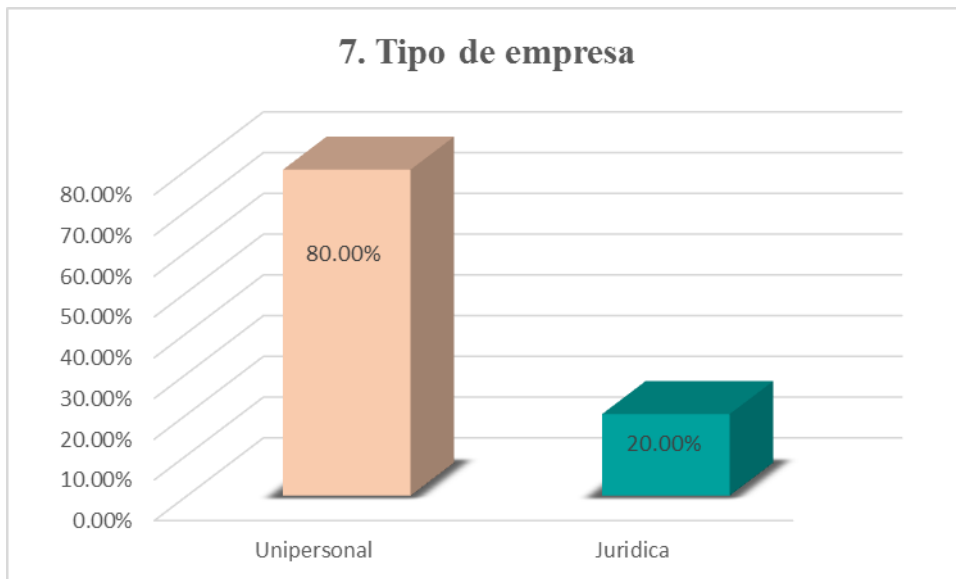


Figura N°7: Tipo de empresa.

Fuente: Tabla N° 02

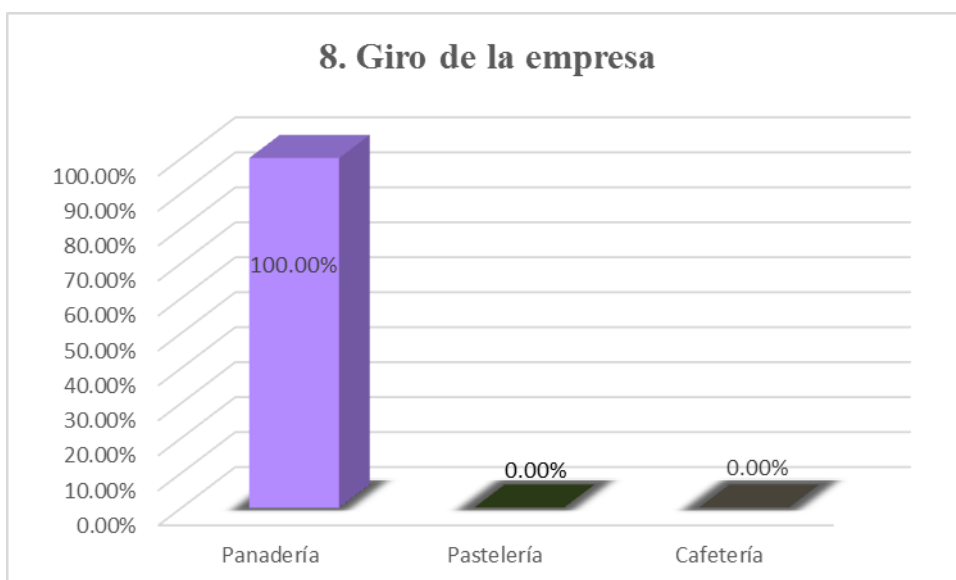


Figura N°8: Giro de la empresa.

Fuente: Tabla N° 02

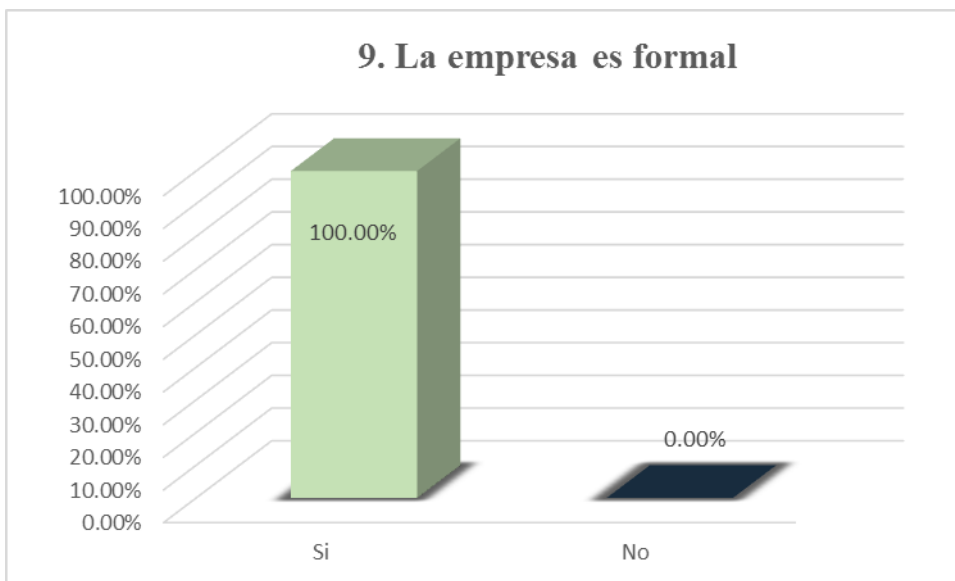


Figura N°9: La empresa es formal.

Fuente: Tabla N° 02



Figura N°10: Tipo de trabajadores que trabajan en la empresa.

Fuente: Tabla N° 02

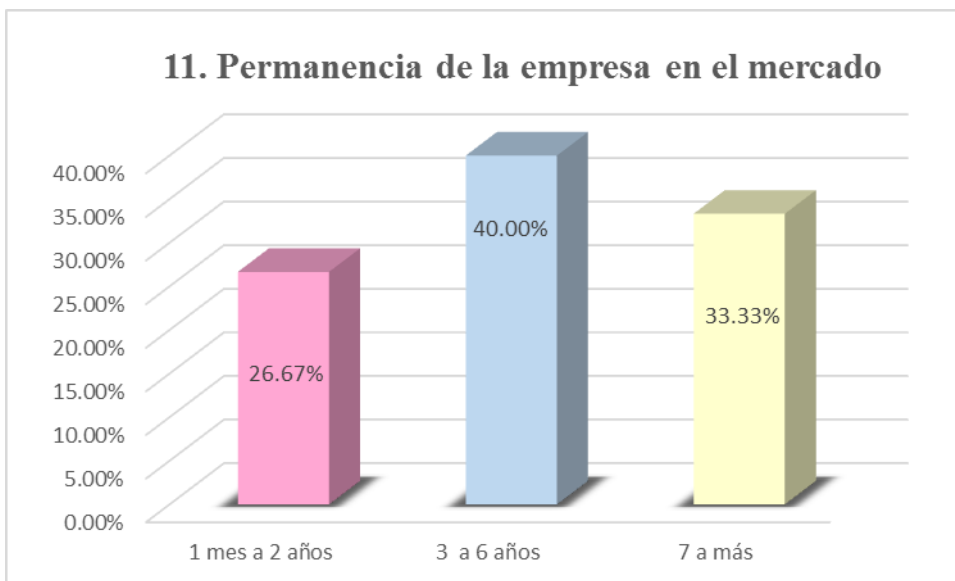


Figura N°11: Permanencia de la empresa en el mercado.

Fuente: Tabla N° 02

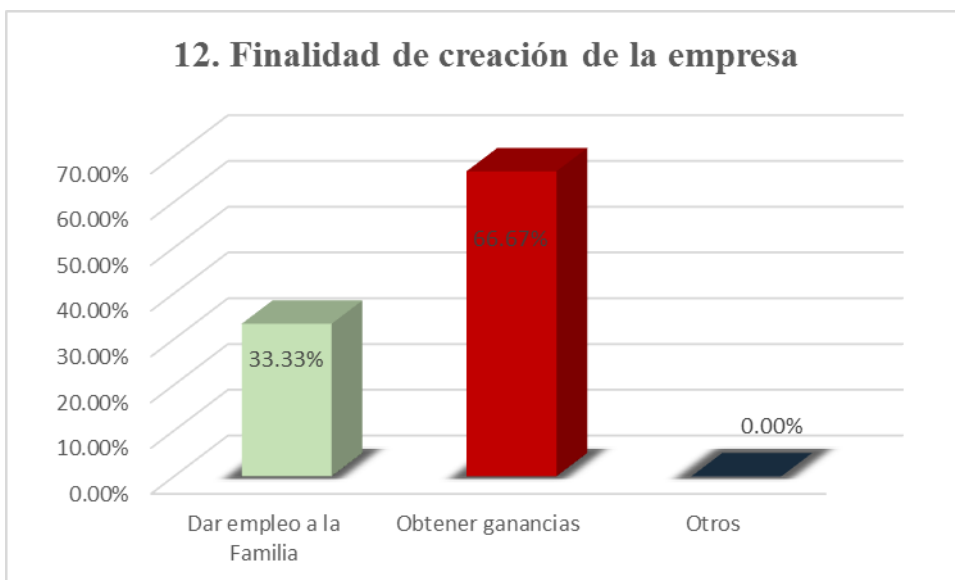


Figura N°12: Finalidad por la se creó la empresa.

Fuente: Tabla N° 02

Relacionado con la variable competitividad.

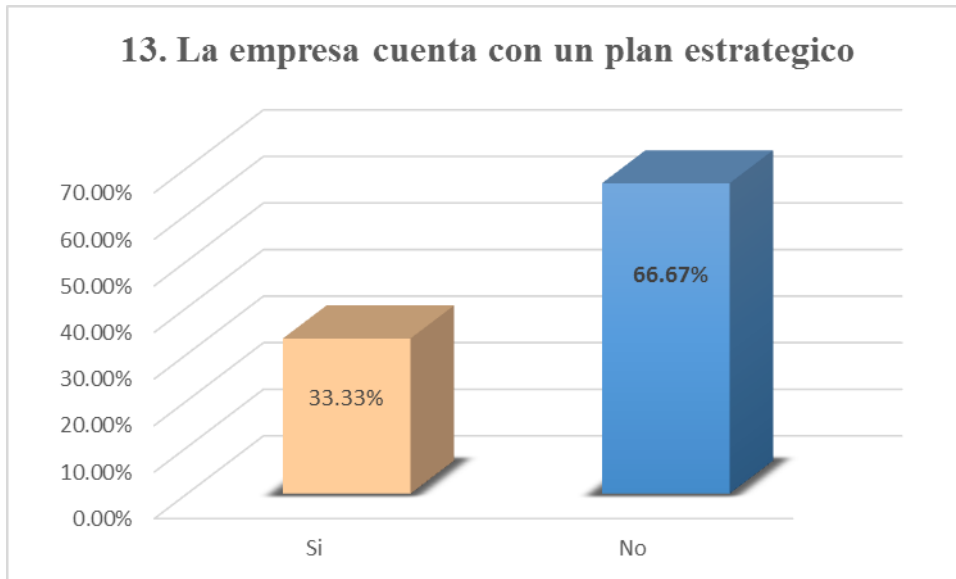


Figura N°13: Cuenta con un plan estratégico.

Fuente: Tabla N° 03

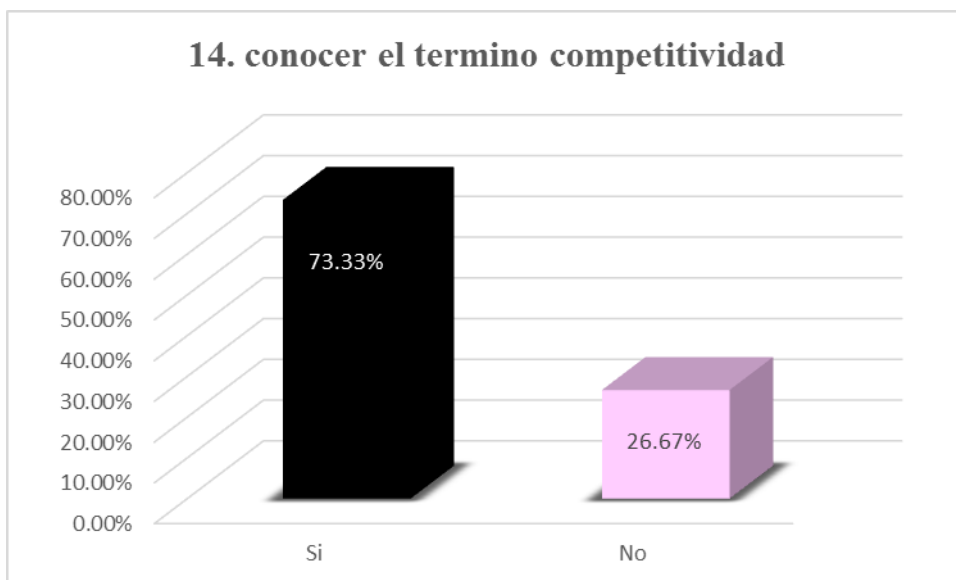


Figura N°14: Conoce el termino competitividad.

Fuente: Tabla N° 03

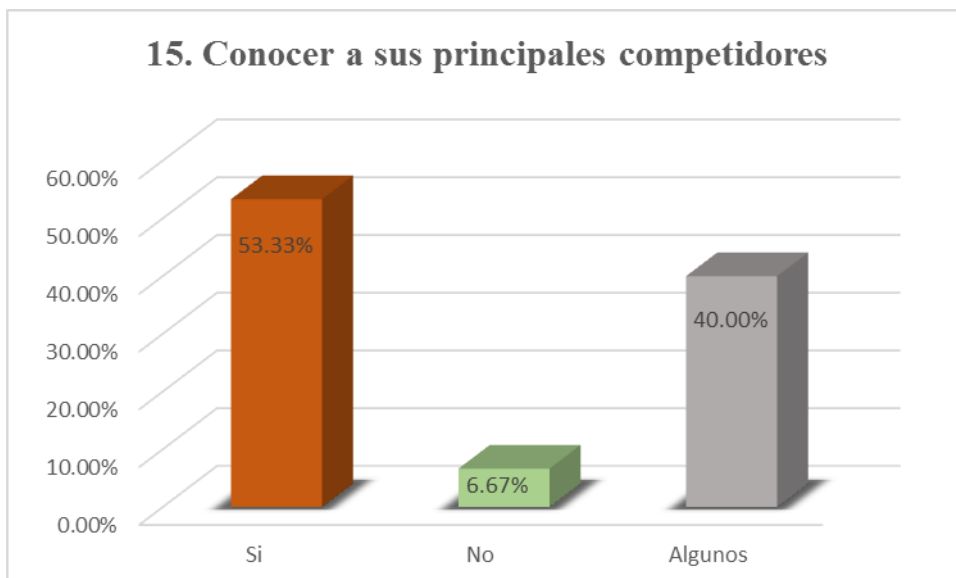


Figura N°15: Conoce a sus principales competidores.

Fuente: Tabla N° 03

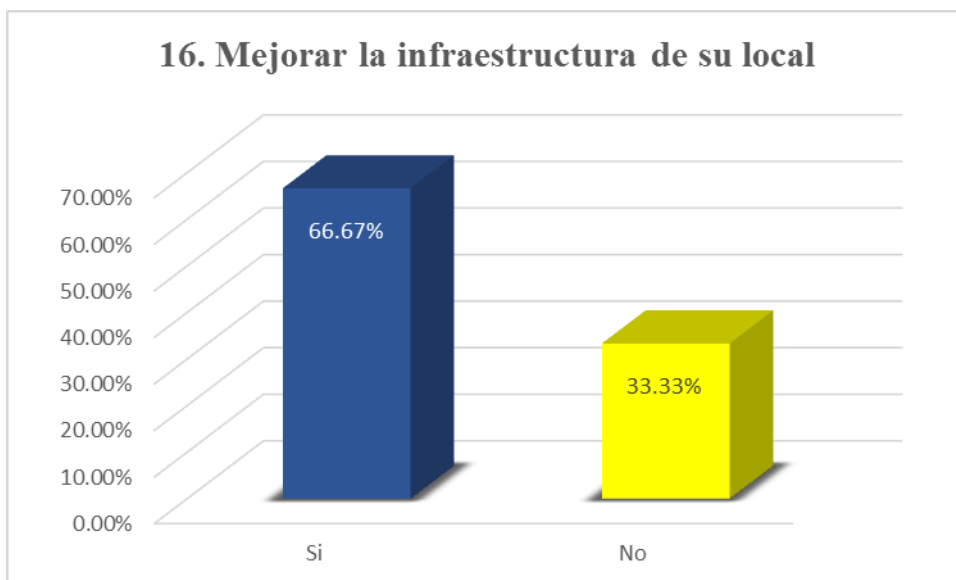


Figura N°16: Ha mejorado la infraestructura de su local.

Fuente: Tabla N° 03

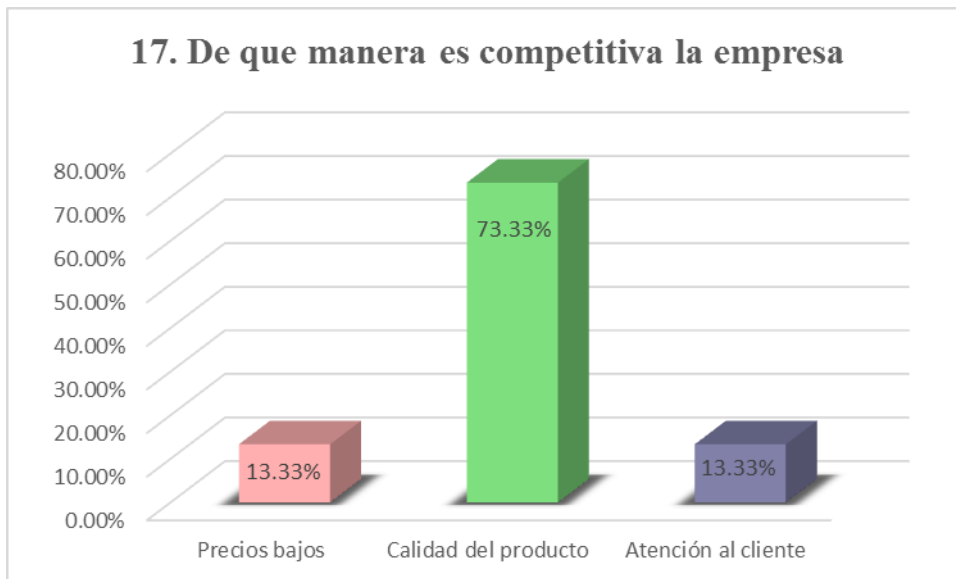


Figura N°17: De qué manera es competitiva su empresa.

Fuente: Tabla N° 03

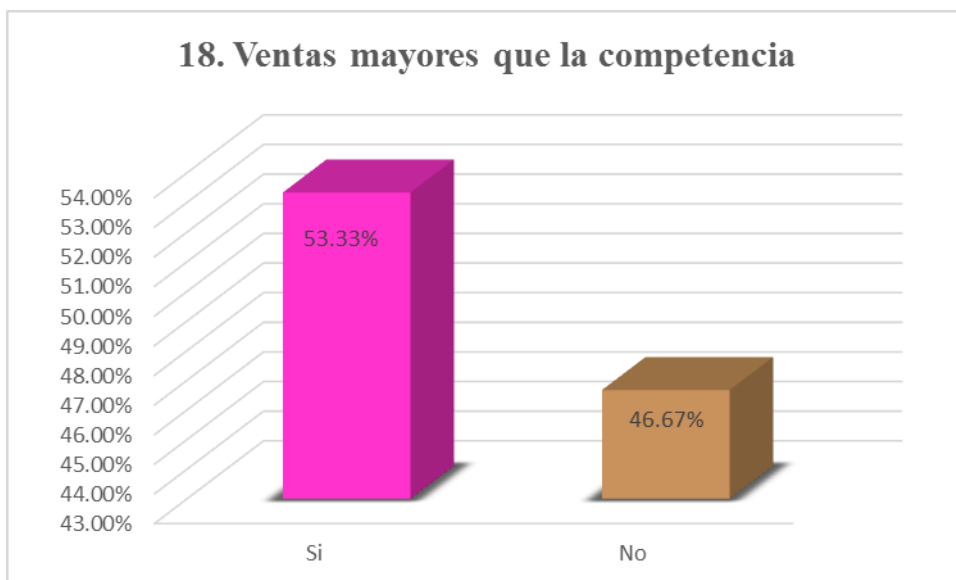


Figura N°18: Las ventas son mayores que su competencia.

Fuente: Tabla N° 03

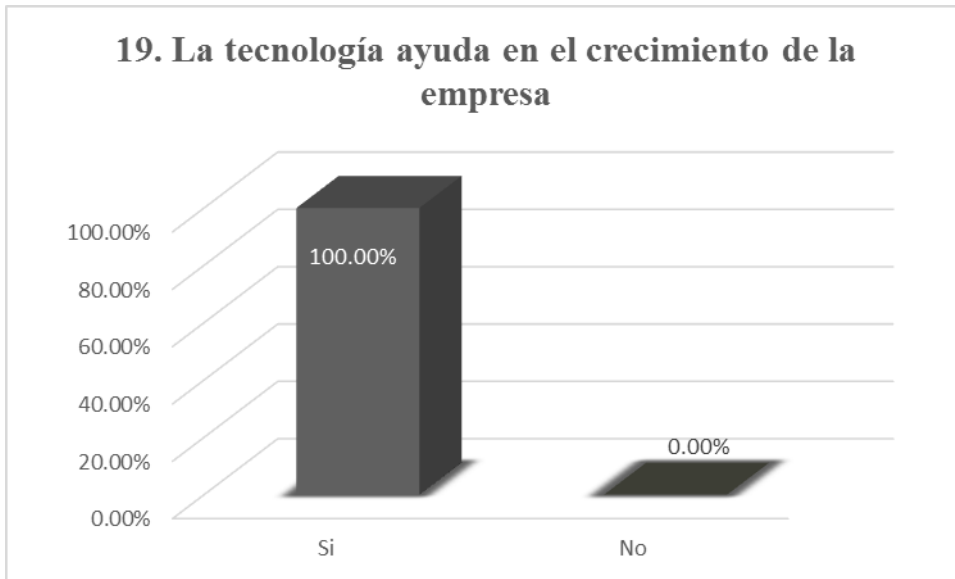


Figura N°19: La tecnología ayudaría en el crecimiento de su empresa.

Fuente: Tabla N° 03

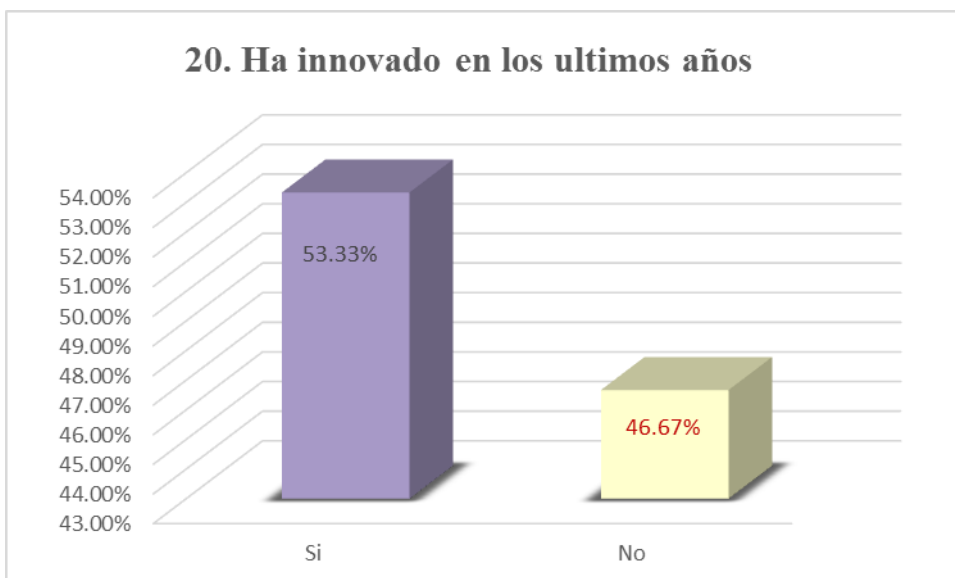


Figura N°20: Ha innovado en los últimos años.

Fuente: Tabla N° 03

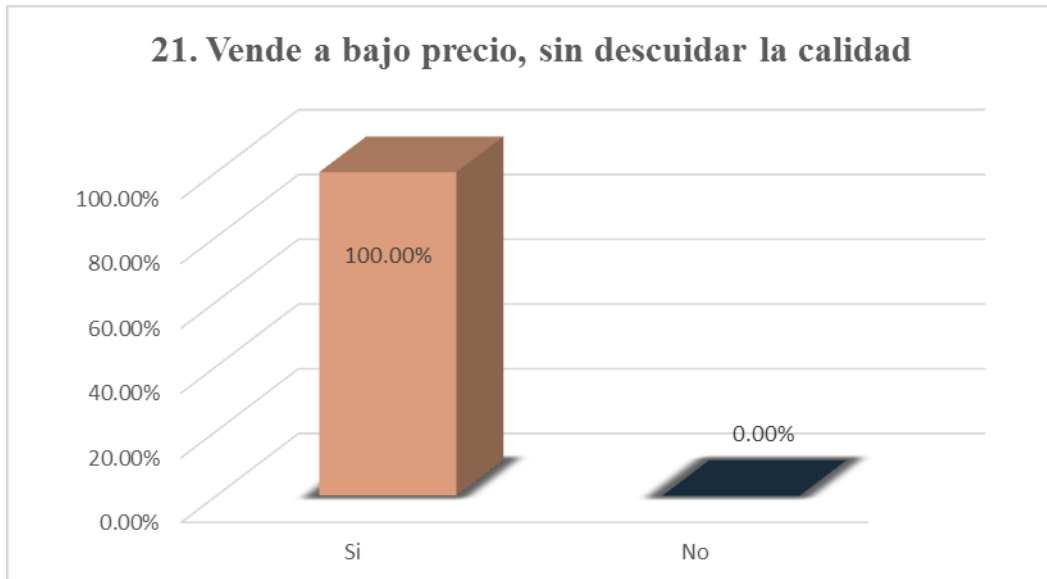


Figura N°21: Vende a un bajo precio los productos que ofrece, sin descuidar su calidad.

Fuente: Tabla N° 03

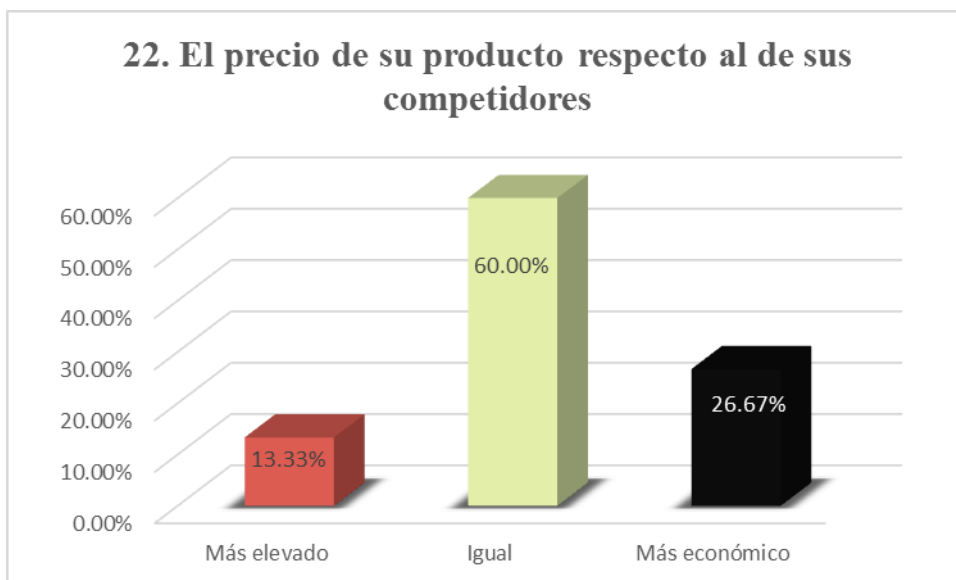


Figura N°22: El precio de su producto, considera que, este con respecto a sus competidores es.

Fuente: Tabla N° 03

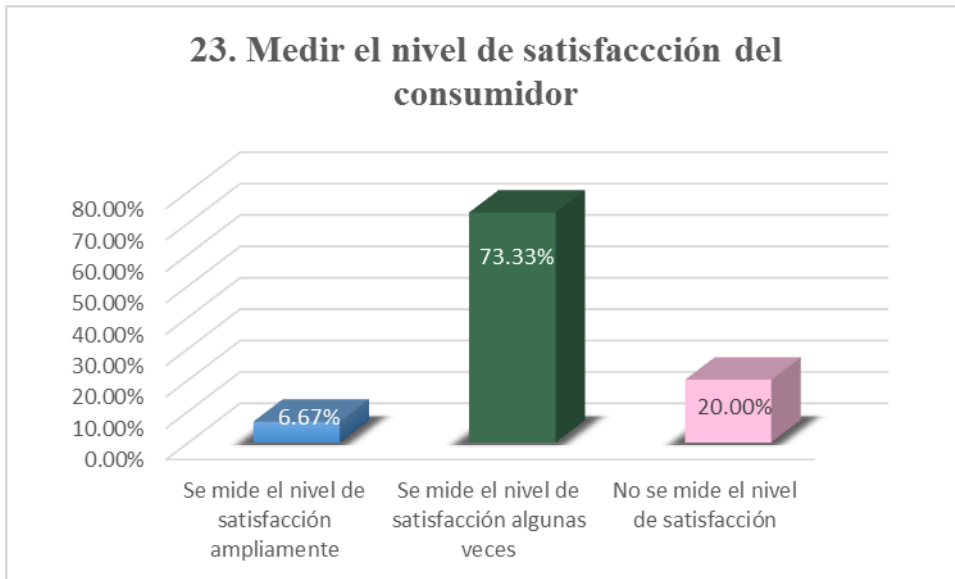


Figura N°23: Acostumbran medir el nivel de satisfacción del consumidor.

Fuente: Tabla N° 03

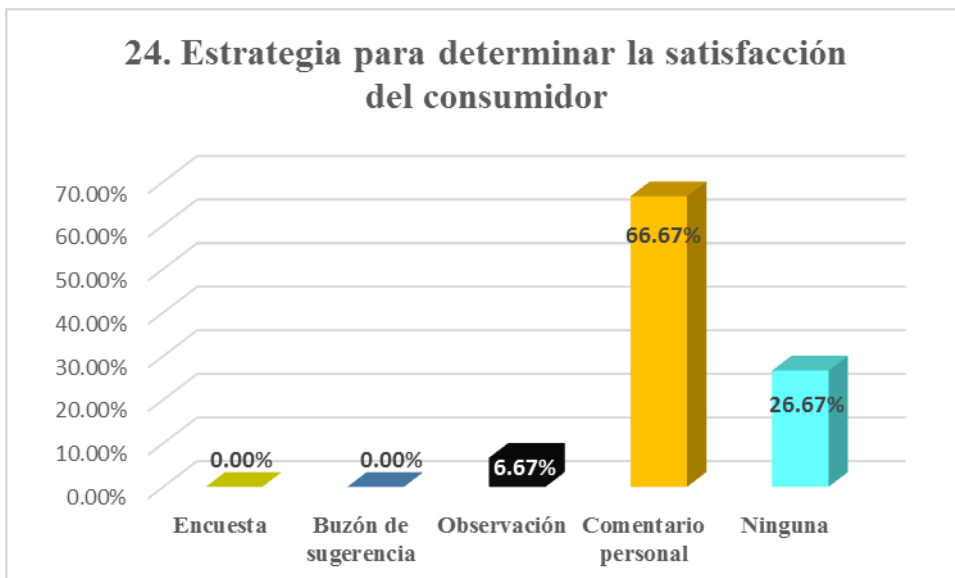


Figura N°24: Estrategia para determinar la satisfacción del consumidor.

Fuente: Tabla N° 03

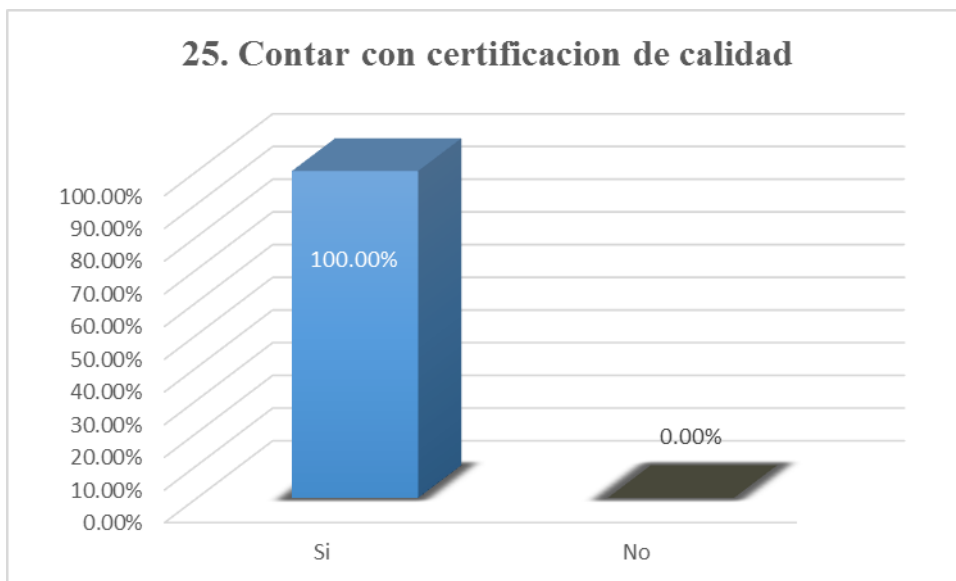


Figura N°25: La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad.

Fuente: Tabla N° 03

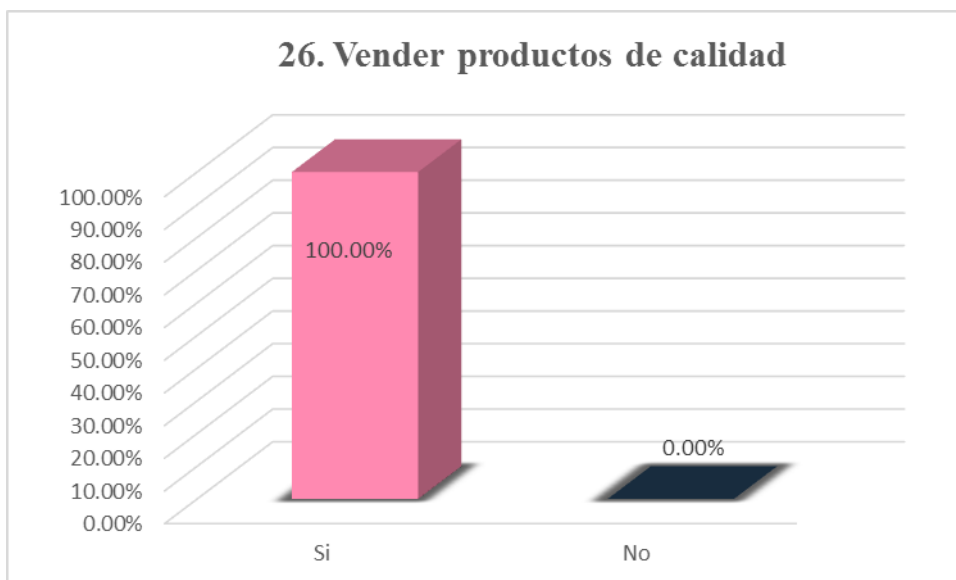


Figura N°26: Se preocupa por vender productos de calidad.

Fuente: Tabla N° 03

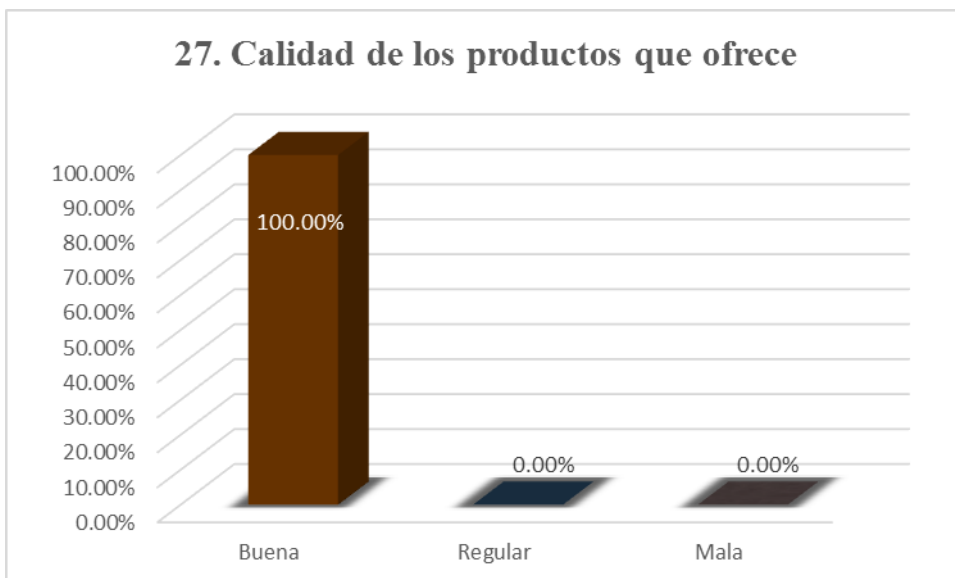


Figura N°27: La calidad de los productos que ofrece.

Fuente: Tabla N° 03

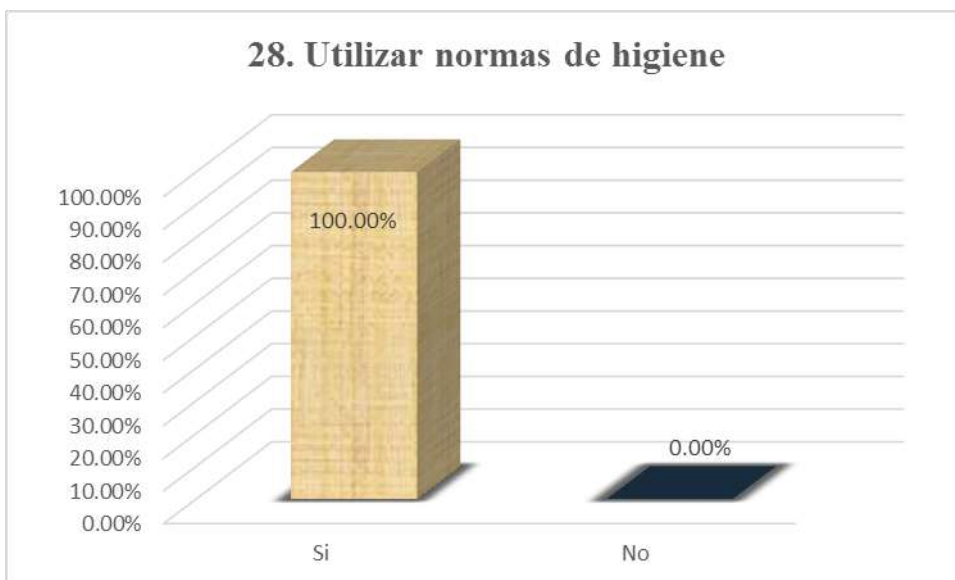


Figura N°28: Normas de higiene que regule la calidad del producto.

Fuente: Tabla N° 03

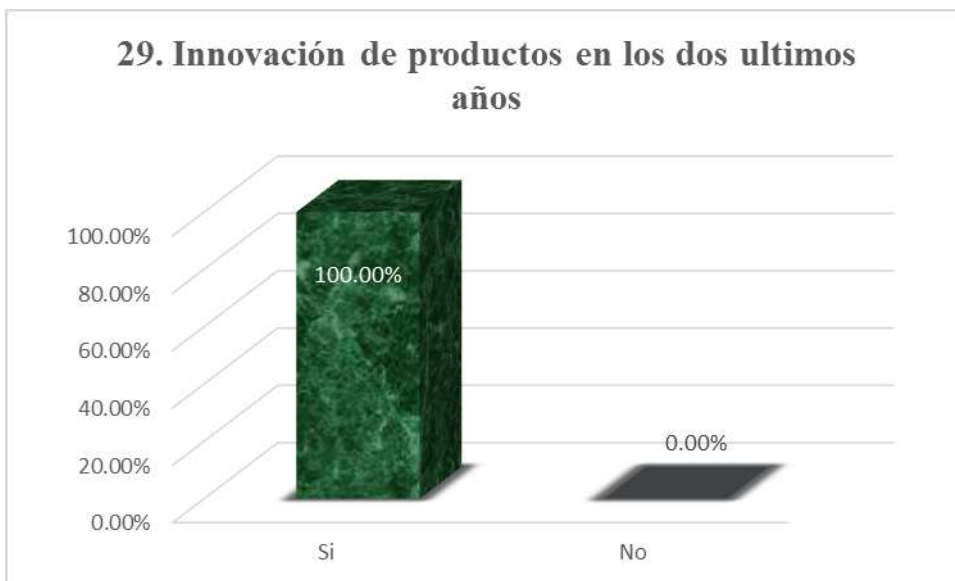


Figura N°29: Ha innovado su producto en estos dos últimos años.

Fuente: Tabla N° 03

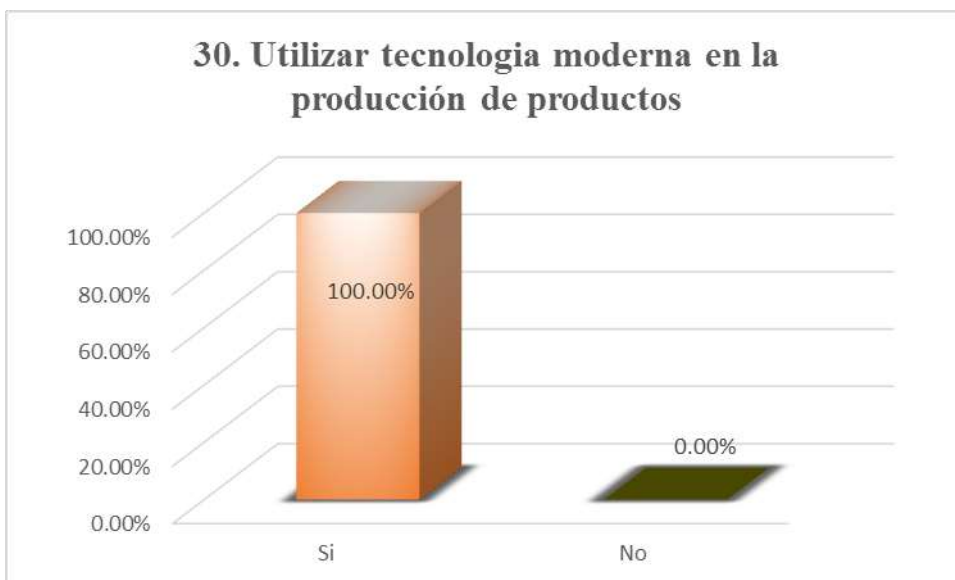


Figura N°30: Utiliza tecnología moderna en la producción de sus productos.

Fuente: Tabla N° 03



Figura N°31: Utiliza sistemas de información.

Fuente: Tabla N° 03

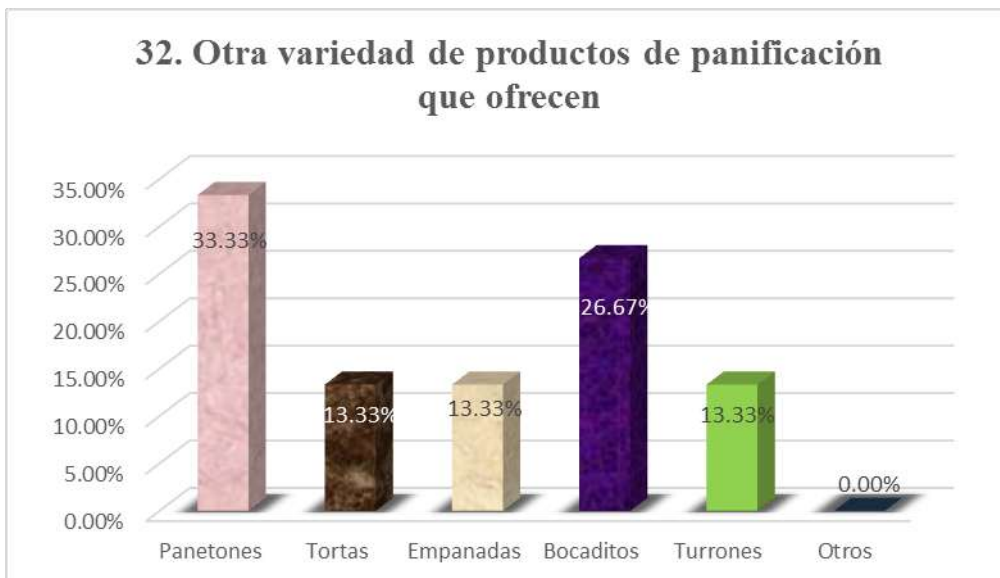


Figura N°32: Otra variedad de productos de panificación brinda a sus consumidores.

Fuente: Tabla N° 03

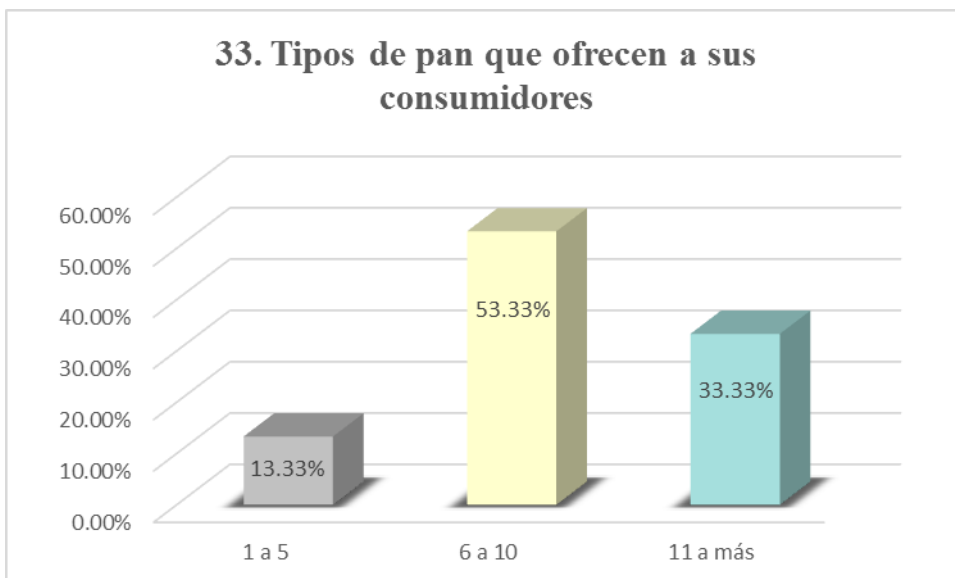


Figura N°33: Cuantos tipos de pan ofrece a sus consumidores.

Fuente: Tabla N° 03

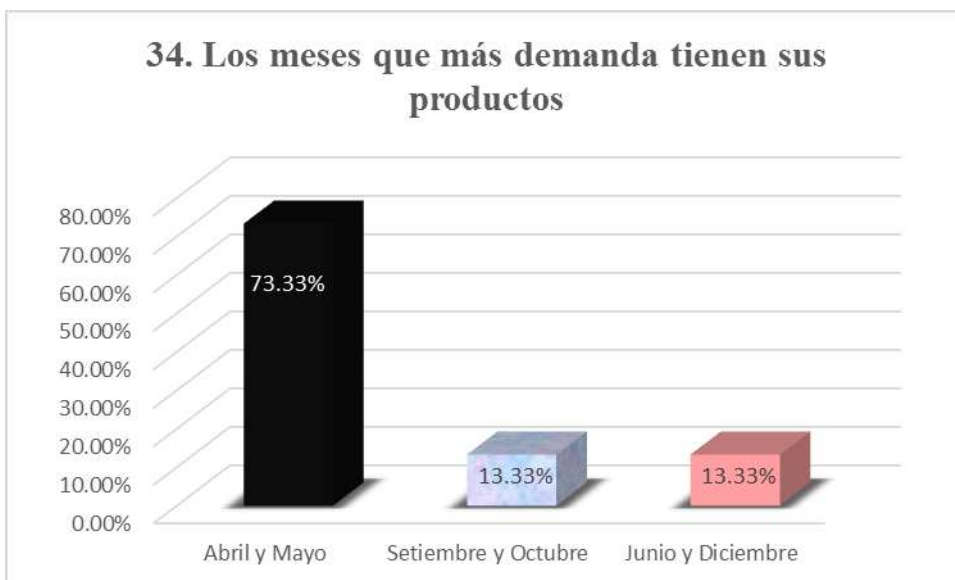


Figura N°34: Los meses que más demanda tienen sus productos.

Fuente: Tabla N° 03