

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS



Estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes
comerciales en Nuevo Chimbote – 2017

Kety Barrantes Reyes
Carolina Montes Lizárraga
Jeison Pinilla Alzate
Marlene Vásquez Nuñuvero
Carmen Zavaleta Vergaray
Kayseni Cenizario Del Castillo

CHIMBOTE – PERU
2017

1. Palabras clave.

Tema Competitividad de Mypes

Especialidad Gestión empresarial

Theme Competitiveness of Mypes

Specialist Business management

Línea de investigación

UNESCO 5311: Organización y Dirección de Empresas

FCEYA USP 0003: Gestión empresarial pública y privada.

**Estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes
comerciales en Nuevo Chimbote – 2017.**

3. Resumen

El propósito de la investigación es analizar las estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes del sector comercial en Nuevo Chimbote. Es una investigación aplicada, descriptiva; de diseño no experimental de carácter transeccional descriptivo, porque la recolección de datos, se realizará en un solo momento en el tiempo; la población está constituida por 88 Mypes registradas en la Dirección Regional de Producción; se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo cuestionario está dividido en 3 aspectos: datos generales, gestión empresarial y competitividad. Las Mypes de Nuevo Chimbote en su mayoría son unipersonales, no pasan los 5 años de constituidas y de muy diverso rubro de actividades, la mayoría de empresarios tiene formación técnica o universitaria; La gestión empresarial que aplican es de la práctica. Se acepta la hipótesis, las estrategias se centran en el conocimiento las habilidades e inteligencia económica.

4. Abstract

The purpose of the research is to analyze the strategies to improve the competitiveness of Mypes in the commercial sector in Nuevo Chimbote. It is an applied, descriptive research; of non-experimental design of a descriptive transeccional nature, because the data collection will be carried out in a single moment in time; the population is constituted by 88 Mypes registered in the Regional Directorate of Production; the survey technique was applied, whose questionnaire is divided into 3 aspects: general data, business management and competitiveness. The Mypes of Nuevo Chimbote are mostly one-person, they do not spend more than 5 years and very diverse activities, the majority of entrepreneurs have technical or university training; The business management they apply is the practice. The hypothesis is accepted, the strategies are focused on knowledge, skills and economic intelligence.

Índice general

| | |
|---|-----|
| 1. Palabras clave | i |
| 2. Título de la investigación | ii |
| 3. Resumen | iii |
| 4. Abstract | iv |
| Índice | v |
| 5. Introducción | 1 |
| Antecedentes y fundamentación científica | 1 |
| Justificación | 14 |
| Problema | 14 |
| Conceptuación y operacionalización de variables | 15 |
| Hipótesis | 16 |
| Objetivos | 16 |
| 6. Metodología | 16 |
| 7. Resultados | 17 |
| 8. Análisis y discusión | 29 |
| 9. Conclusiones y recomendaciones | 37 |
| 10. Referencias bibliográficas | 38 |
| 11. Anexos y apéndices | 44 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura N° 1: Edades de los empresarios | 17 |
| Figura N° 2: Sexo | 17 |
| Figura N° 3: Años de experiencia | 18 |
| Figura N° 4: Tipo de empresa | 18 |
| Figura N° 5: Actividad comercial | 18 |
| Figura N° 6: Formación académica | 19 |
| Figura N° 7: Grado de satisfacción | 19 |
| Figura N° 8: Pertenece a alguna asociación | 19 |
| Figura N° 9: Modelo asociatividad | 20 |
| Figura N° 10: Clave de éxito de la asociatividad | 20 |
| Figura N° 11: Causa del fracaso de la asociatividad de Mypes | 20 |
| Figura N° 12: Herramientas de gestión | 21 |
| Figura N° 13: Tipo de control aplicado en la empresa | 21 |
| Figura N° 14: Beneficios de la gestión gerencial | 21 |
| Figura N° 15: Ventajas de la planeación | 22 |
| Figura N° 16: Tipo de planeación | 22 |
| Figura N° 17: Etapas importantes en la toma de decisiones. | 22 |
| Figura N° 18: Principios aplicados | 23 |
| Figura N° 19: Aspectos considerados en actividades empresariales | 23 |
| Figura N° 20: Tipo de jerarquía en la empresa | 23 |
| Figura N° 21: La organización permite | 24 |
| Figura N° 22: Políticas aplicadas | 24 |

| | |
|--|----|
| Figura N° 23: La cultura organizacional está bien definida | 24 |
| Figura N° 24: Aspectos buenos de la empresa | 25 |
| Figura N° 25: Principal ventaja de la formalización empresarial | 25 |
| Figura N° 26: Estrategias | 25 |
| Figura N° 27: Crecimiento del negocio. | 26 |
| Figura N° 28: Participación en el mercado | 26 |
| Figura N° 29: Prestamos en entidades financieras | 26 |
| Figura N° 30: Endeudamiento | 27 |
| Figura N° 31: Uso del préstamo | 27 |
| Figura N° 32: Tipo de entidades financiera | 27 |
| Figura N° 33: Limitantes al desarrollo empresarial | 27 |
| Figura N° 34: Necesidad de capacitación | 28 |
| Figura N° 35: Impacto de la capacitación en trabajadores | 28 |
| Figura N° 36: Facilidades para la capacitación de los trabajadores | 28 |
| Figura N° 37: Área de capacitación. | 29 |
| Figura N° 38: Temas de capacitación | 29 |
| Índice de tablas | |
| Tabla N° 1: Herramientas de gestión | 30 |
| Tabla N° 2: Tipos de control | 31 |
| Tabla N° 3: Tipos de planeación | 32 |
| Tabla N° 4: Principal ventaja de la formalización | 34 |
| Tabla N° 5: Estrategias de crecimientos | 35 |

5. Introducción

5.1.- Antecedentes y fundamentación científica

“Para ser competitivo en un contexto de crecientes interdependencias se requiere contar con ciertos elementos tales como: la productividad, el conocimiento, las habilidades, la inteligencia económica y de mercadeo, la calidad de producto /servicio, la producción para nichos especializados del mercado, las capacidades gerenciales y organizacionales, la flexibilidad en la producción, el desarrollo tecnológico, la infraestructura física y social, la solidez institucional, entre otros, los cuales determinan la capacidad de competencia de un sistema económico social (Woo, 2004). En tal sentido, cabe destacar que la competitividad se refiere a la capacidad de las unidades productivas -empresa, sectores, regiones o naciones- para hacer frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales (Francés, 1997)”. Como se citó en (Narváez & Fernández, 2008)

“La inteligencia económica se ha definido de mil maneras. Depende de quien lo interprete y así serán sus aplicaciones. También depende del país:(...). En concreto, son metodologías y modelos que tratan de descubrir la información «escondida» dentro de las bases de datos a fin de proporcionar herramientas para la toma de decisiones. (...) De esta manera se «modelizan» los comportamientos de los clientes actuales o potenciales con el objetivo de aumentar las ventas o, simplemente, evitar que se vayan a la competencia.” (Olier, 2013)

"La inteligencia económica es una disciplina a la que cada vez recurren más las empresas, cuando tratan de implantarse en países potencialmente conflictivos, con el objetivo de reducir al mínimo los riesgos y las incertidumbres.” (Gil, 2014)

(Caresani, 2010) en su tesis titulada Modelos de Conductas Tecnológicas y su Impacto en la Competitividad Empresarial “Cuando se analizan los resultados empíricos se observa un fuerte sesgo hacia el mercado interno de la producción de empresas que innovan con

conductas Sesgadas A, sumado a su baja escala de producción y problemas de eficiencia como fuentes motivadoras de la innovación”

(Medina & Gonzáles, 2007) en su tesis titulada: Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial, concluye que: “Las variables que han resultado significativas en los modelos se consideran recursos de valor estratégico para el éxito de las empresas consideradas. De este modo, la competitividad de las empresas minoristas del Área Metropolitana de Santa Cruz de Tenerife viene explicada por recursos representativos del comportamiento estratégico de las mismas, en concreto por la Amplitud del Surtido, las Características del Establecimiento y la Seguridad en la entrega del producto. También influyen recursos humanos como la Experiencia del directivo y la Productividad del personal y recursos de naturaleza financiera como la Garantía.”

“El concepto de competitividad empresarial es muy complejo. La mayoría de los autores han señalado como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización; así mismo, los trabajos empíricos en la mayoría de los casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que son controlables por la propia organización.” (Saavedra García, 2012)

(Madrigal Torres, Madrigal Torres, & Fuentes Tovar, 2004) comentan que en el entorno mundial las empresas requieren de cambios en su forma de administrar el factor humano, la adquisición de conocimientos y habilidades que mejoren la operación de las organizaciones en el medio en que se desenvuelven las personas y son estos cambios los que requieren y obligan al nivel directivo de las empresas a operar con escenarios preventivos de diferentes situaciones que pueden afectar la empresa.

“La inteligencia competitiva busca acopiar información útil para sistematizarla, a fin de que le sirva a la empresa a tener una mayor y mejor visión de como operan sus competidores, analizando su cultura, habilidades, potencialidades, debilidades, etc.; de

modo que los ejecutivos tomen decisiones acertadas, aprovechen su potencial interno y definan estrategias para colocarse por encima de la competencia.” (Ortega Reyes, 2014)

“El cambio tecnológico, la reestructuración productiva, las modificaciones del mercado de trabajo orientadas hacia una mayor flexibilidad ha justificado un cambio supremamente complejo que demanda cualificaciones, que a su vez provoca una necesaria exigencia de personas que demuestren sus capacidades en el puesto de trabajo. (...)” (Cejas & Campos, 2007)

“Las organizaciones compiten por medio de las personas; cuando las empresas estudian a sus competidores necesitan analizar las características de su capital humano, desde sus estilos de liderazgo y toma de decisiones hasta sus actitudes y motivación en el trabajo. Transformando así la gestión vertical y centralizada del modelo tradicional, hacia una gestión descentralizada, estratégica, participativa, con objetivos orientados hacia la calidad y productividad, que a su vez tienda al régimen laboral abierto y a la dirección de personas.” (Arbaiza, 2016)

“Las TI funcionan como un apoyo imprescindible para generar beneficios dentro de la empresa, pudiendo convertirse en el verdadero motor del cambio y principal fuente de ventajas competitivas, siempre y cuando el proceso de mejora se gestione adecuadamente, pues su verdadera importancia está en la aplicación que se les dé.” (Quintana, Vásquez, Álvarez, López, & Paredes, 2012)

“Actualmente, en el Perú, las micro y pequeñas empresas (MYPES) aportan, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno, son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las MYPES generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas. Conforme las MYPES van creciendo, nuevas van apareciendo.” (Marcelo & Vila, 2016)

“El Perú todavía tiene un tejido empresarial desarticulado, donde hay una ausencia de medianas empresas y las unidades empresariales se concentran entre las micro y pequeñas

empresas y la gran empresa. Este genera que no haya mucha posibilidad de conexión entre las Mypes y la gran empresa, limitando a las Mypes a dificultar su paso a niveles mayores de crecimiento y postergándolas a seguir en el mismo estatus por tiempo indefinido. Las políticas de desarrollo de las Mypes son fundamentales ya que no se concibe mejores niveles de competitividad para el país si su tejido empresarial no mejora sus niveles de productividad. Es decir, no hay competitividad si no hay productividad.” (Narciso Armenstar, 2011)

“La relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar la importancia de la pyme, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan las mismas, al promover el autoempleo. Así, estas empresas sirven a la mayoría de los países latinoamericanos como amortiguadores del alto desempleo que afecta a la región, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”. De este modo, en algunos países, entre estos Perú, las microempresas emplean en una proporción mayor que otros tamaños de empresas a personas mayores de 55 años, lo cual facilita la incorporación laboral de este segmento que por su avanzada edad se encuentra en serias limitaciones para conseguir un empleo remunerado.” (Saavedra García & Hernandez Callejas, 2008)

De acuerdo con (Perren, 1999), son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: (a) el desarrollo, (b) la motivación por el crecimiento, (c) las habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento, y (d) el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

“(…) Hacía falta que todos participaran en la construcción del futuro, ya que la gente ayuda a implementar aquello que ayudó a crear. Este libro es el resultado ejemplificado en la práctica de un mercado, el de la mayonesa, de mi preocupación por integrar dos perspectivas diferentes que tratan sobre los conceptos, los procesos, las técnicas y las tácticas de cambio y transformación que requiere el desarrollo competitivo. Estas dos perspectivas son las de la estrategia empresarial y la de la psicología organizacional. Es importante destacar que se trata de un “ejercicio de metodología” basado en los conceptos que nuestro equipo sostiene, preparado para discutir en grupo, con lo cual puede ser usado

como un entrenamiento ejecutivo en desarrollo competitivo dentro de una empresa y en cursos universitarios de Marketing, Desarrollo Competitivo, Planeamiento Estratégico o Cambio Cultural. (...)” (Levy, 2010)

5.1.1 Competitividad

La competencia internacional y la velocidad de los cambios tecnológicos en la actualidad ha puesto la competitividad de una empresa en permanente análisis. Es así que este término sea uno de los más discutidos, cuando se habla del crecimiento y desarrollo de las empresas y especialmente de las MYPES.

Michael Porter, en el libro la ventaja competitiva de las naciones (1990) -Edición en español: Javier Vergara Editor SA, Bs.As., 1991- presentó las bases de lo que sería la teoría de la competitividad: “(...) En particular, han de reconocer el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto. Hace falta capacidad de liderazgo para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen llevar la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos que conducen al fracaso. (...)” (Porter, 1991)

“(...) La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”. (Lombana & Rozas, 2008)

Es difícil dar una definición de todo lo que significa la competitividad y la forma de medirla, pues dependerá de muchos factores que rodean el contexto de la realidad.

“Dentro de este sinnúmero de posibilidades para medir y definir la competitividad aún no existe consenso; por ello, establecer una definición dependerá de los objetivos a que se quiere llegar con la investigación, con la estrategia o con la formulación de política. La aproximación que se plantea en este documento es ecléctica en tanto propone una

discusión donde se toma una posición central como escuela de pensamiento, teniendo en cuenta las particularidades de la región Caribe y las necesidades de investigación, consultoría y asesoría de la División de Ciencias Administrativas, de la Universidad del Norte (Barranquilla-Colombia).” (Lombana & Rozas, 2008)

(Aguirre, 2014) Mientras que Michael Porter habla de competitividad, Paul Krugman habla de productividad; afirma que lo más importante es incrementar la productividad en términos absolutos y no el relativo a otros países.

Competitividad

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

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Porter, 1991)

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre. (Porter, Ventaja competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2008)

|Etapas de la competitividad

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

Porter, determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de valor deseadas por los compradores. Las barreras de entrada mantienen el mantenimiento de varias configuraciones de cadena de valor.

El conjunto de las **cadenas de valor** de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores. Así, muchos elementos de la

estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias como se muestra en la siguiente figura:

(Organización Internacional del trabajo, 2014) Informe del Coloquio titulada “La transición de la economía informal a la economía formal”:

Hace ya cuatro décadas desde que la OIT introdujo en el debate sobre las políticas de desarrollo el concepto de «sector informal» en un informe publicado en 1972 tras una misión multidisciplinaria relativa al empleo llevada a cabo en Kenya. Ese informe constituyó un aporte esencial al análisis de la situación del empleo y los desafíos para el desarrollo en los países en desarrollo. Desde entonces, la OIT ha desempeñado un papel primordial en el análisis de los aspectos conceptuales, así como de los problemas sociales y económicos subyacentes en relación con la economía informal.

En 1991, la CIT puso de relieve la necesidad de abordar el «dilema del sector no estructurado» e hizo hincapié en que para ello había que «atacar a las raíces del mal y no sólo a los síntomas» mediante «una estrategia global y diversificada». En 2001, el Director General hizo referencia nuevamente al tema de la economía informal en la Memoria que presentó a la Conferencia sobre la reducción del déficit de trabajo decente y señaló al respecto que, aunque la mayoría de los trabajadores del mundo trabajaban en la economía informal, casi todos ellos carecían de una protección de seguridad social adecuada, de organización y de voz en el trabajo. Considerando que los principios del

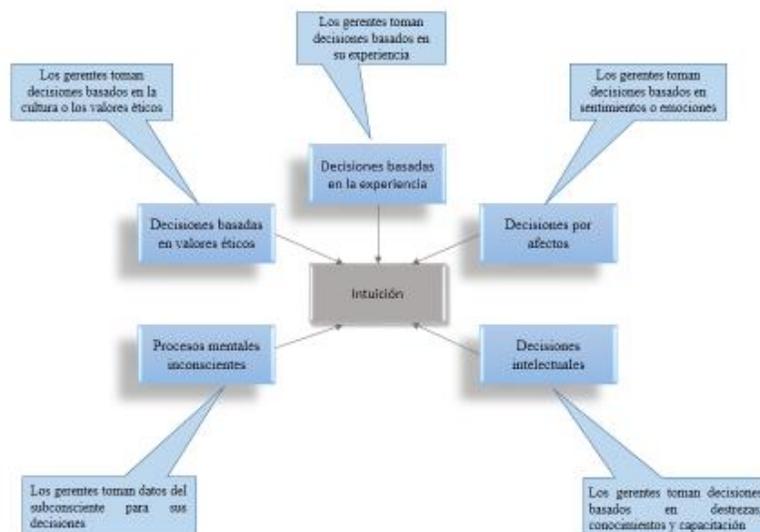
trabajo decente eran tan importantes en la economía informal como en la formal, instó a que se encontrara la forma de ampliar los derechos a todas las personas.

Centty en “La Inversión en Recursos Humanos y la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas de la Región Arequipa”, las Mypes, en el país, han adquirido en el tiempo en nuestro país; una mayor importancia; debido a que de las 3 millones 29 mil 197 empresas; señaladas por Fernando Villarán (2008); 3 millones 217 mil 49 o el 99.64%, son Mypes; las cuales absorben el 62.1% de la PEA nacional estimada para el mismo año. (Centty, 2011)

Estrategias de competitividad

“Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario.” (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

¿Qué es la toma de decisiones intuitiva? Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.



De otro lado, según algunos datos presentados por el Problemas sin estructurar y decisiones sin programar No todos los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con una decisión programada. En muchas situaciones de las organizaciones los gerentes enfrentan problemas sin estructurar.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.³ Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

Ministerio de Trabajo y Promoción Social, la informalidad en el sector de las micro y pequeñas empresas (Mypes), representa el 74.26% del total de Mypes, sumado a ello, está el hecho de que según datos del Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industria; en nuestro país, cada año se crean 300 mil pequeñas microempresas (Mypes), pero paralelamente a este hecho desaparecen 200 mil Mypes al año; es decir existe un crecimiento del sector de 100 mil empresas aproximadamente.

En ese sentido, la información estadística revisada, nos presenta un sector poco institucionalizado en donde aún se tiene que invertir muchos esfuerzos y recursos públicos para lograr un desarrollo sostenible de estas unidades económicas de pequeña escala.

Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas. (<https://debitoor.es>, s.f.)

La Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

¿Dónde aplicar la capacitación?

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

Inducción: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante.

Entrenamiento: Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

Formación básica: Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.

Desarrollo de jefes: Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización.

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Capacitación y comunidad: los efectos sociales de la capacitación

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

¿Cuáles son los beneficios de capacitar?

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado.

Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. (Frigo, s.f.)

El sector comercial es uno de los sectores terciarios de la economía nacional que engloba las actividades de compra y venta de bienes y/o servicios. Es un sector bastante heterogéneo en cuanto tamaño, niveles de producción, niveles de ventas, entre otros indicadores. (BNE, 2011)

Las Mypes son personas naturales o jurídicas, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto

desarrollar actividades de comercialización de bienes; entidades independientes que por ley tienen como condiciones: de 1 trabajador hasta 20 trabajadores y Ventas anuales: 150 UIT hasta 850 UIT (2'720,000.00 nuevos soles)

5.2.- Justificación de la investigación.

La presente investigación es de relevante importancia porque los resultados permitirán conocer directamente de la realidad, las necesidades de capacitación de los microempresarios del sector comercio en Nuevo Chimbote, tan necesario para ampliar la oferta de la USP al sector empresarial y las ventajas competitivas de los mismos, que les ayude a mantenerse y sobrevivir en el mercado altamente competitivo en una economía globalizada. Tiene relevancia social dado que el beneficio que proporcione al crecimiento de las Mypes y su expansión, incrementará la generación de empleo y los niveles reales de bienestar de la sociedad.

5.3.- Problema

¿Cuáles son las estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote – 2017?

5.4.- Conceptuación y operacionalización de variables

Estrategias

Son el conjunto de acciones que se realizan para lograr objetivos claramente definidos para una determinada organización.

Competitividad

Es la capacidad que tiene una empresa para crecer con alta rentabilidad en un mercado con grandes competidores de éxito, haciendo uso óptimo de sus recursos. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo

las van a adecuar a las distintas alternativas que se presentan en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. (Porter, 1991)

Operacionalización de las variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Encuesta Ítems |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|
| Competitividad de las Mypes | Crecimiento económico empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación y gestión al cambio • Innovación • Liderazgo • Incremento de Ventas | 15, 16, 17, 22, 23, 24 |
| | Participación en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Asociatividad • % de ventas en el mercado | 18 - 21 |
| Estrategias | Gestión empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos definidos • Planificación • Documentos de gestión • Innovación. • Liderazgo. • Evaluación y control • Cumplimiento de funciones | 1 -14, 27 |
| | Necesidades de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Formación y aprendizaje • Inteligencia económica • Áreas de escaso conocimiento • Disposición para capacitación | 24 -30 |

5.5.- Hipótesis

Las estrategias más importantes para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote se centran primariamente en RR. HH.: el conocimiento, las habilidades y la inteligencia económica.

5.6.- Objetivos

5.6.1.- Objetivo General

Identificar estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote – 2017

5.6.2.- Objetivos Específicos

1. Describir la situación de la gestión empresarial de las Mypes comerciales de Nuevo Chimbote – 2017
2. Analizar la competitividad de las Mypes comerciales de Nuevo Chimbote – 2017
3. clasificar las Mypes comerciales por actividad o giro de negocio de Nuevo Chimbote – 2017
4. Identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores y directivos de las Mypes comerciales clasificadas de Nuevo Chimbote – 2017

6. Metodología del Trabajo

7.1. Tipo y Diseño de investigación

Es una investigación básica, descriptiva; en cuanto al diseño, corresponde a una investigación no experimental de carácter transeccional – descriptivo, debido a que la recolección de datos, se realizará en un solo momento en el tiempo.

7.2. Población

La población está constituida por 88 MYPES registradas en la Dirección Regional de Producción – DIREPRO. Se trabajará con el universo poblacional.

7.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la ejecución de la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, cuyo cuestionario está dividido en 3 aspectos: datos generales, gestión empresarial y competitividad (Anexo N° 1). El instrumento será validado mediante juicio de expertos y prueba piloto. La validación y confiabilidad de la encuesta a los directivos de las Mypes se ha realizado a través de juicio de expertos, grupo piloto y el alfa de Cronbach en SPSS cuyo coeficiente es de 0.835

7. Resultados

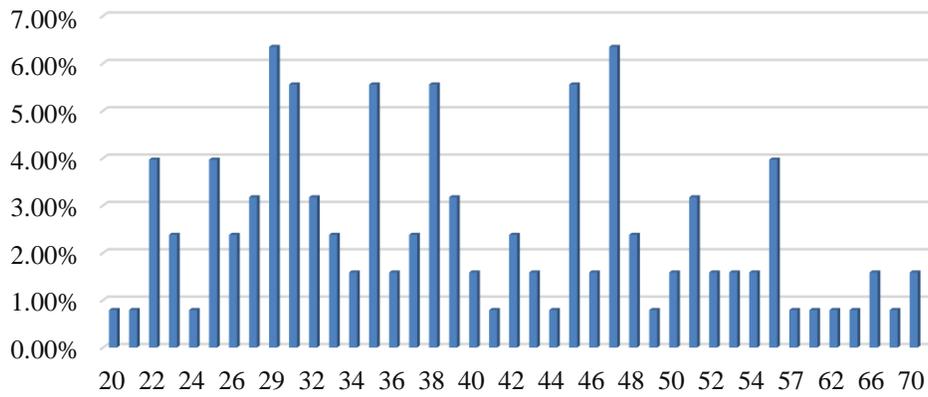


Figura N° 1: Edades de los empresarios

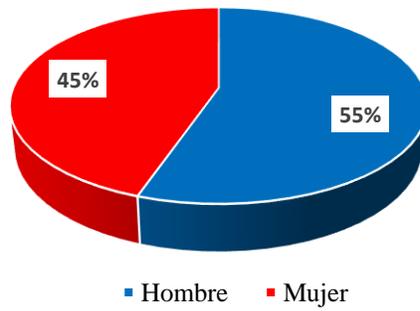


Figura N° 2: Sexo

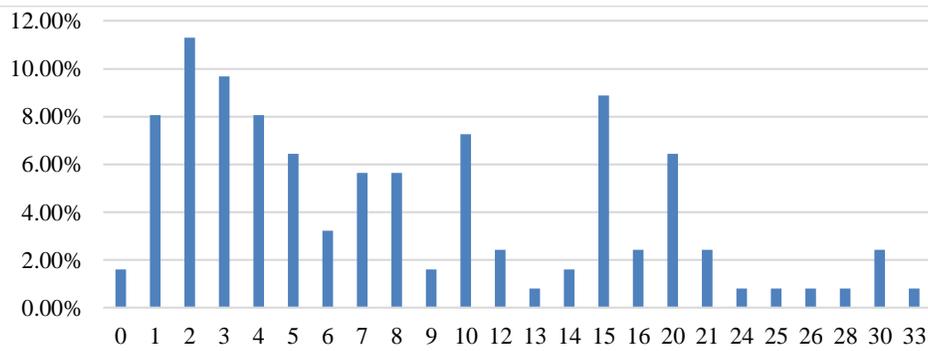
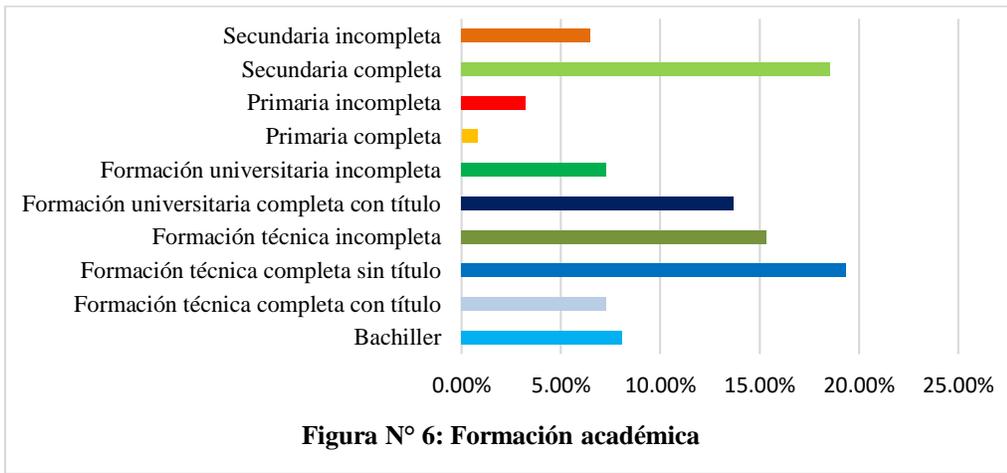
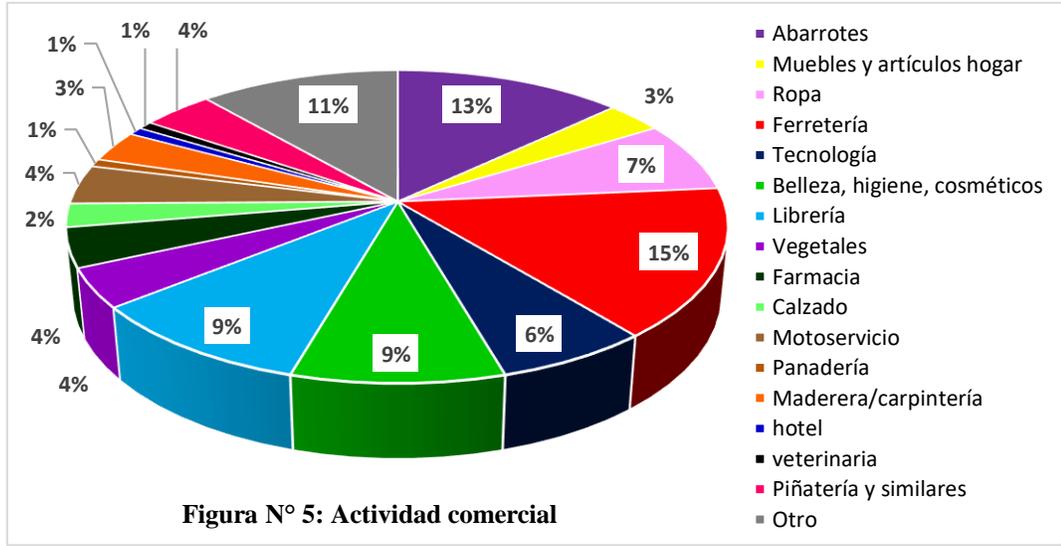
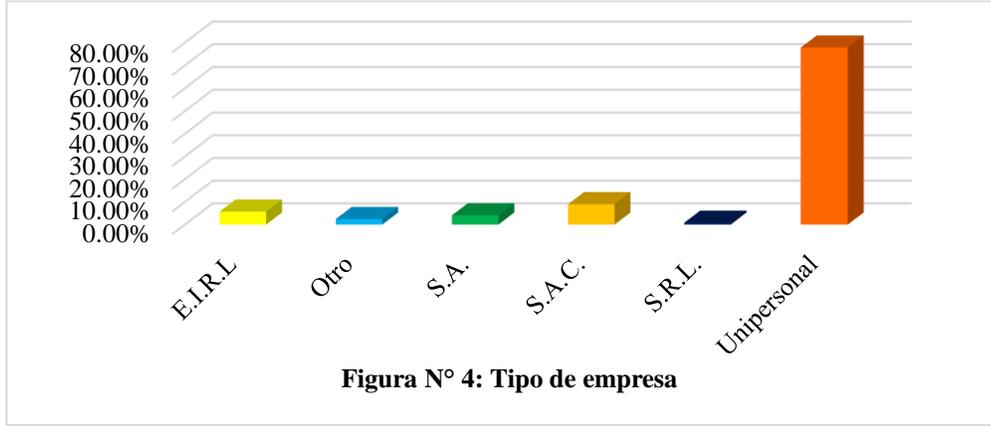
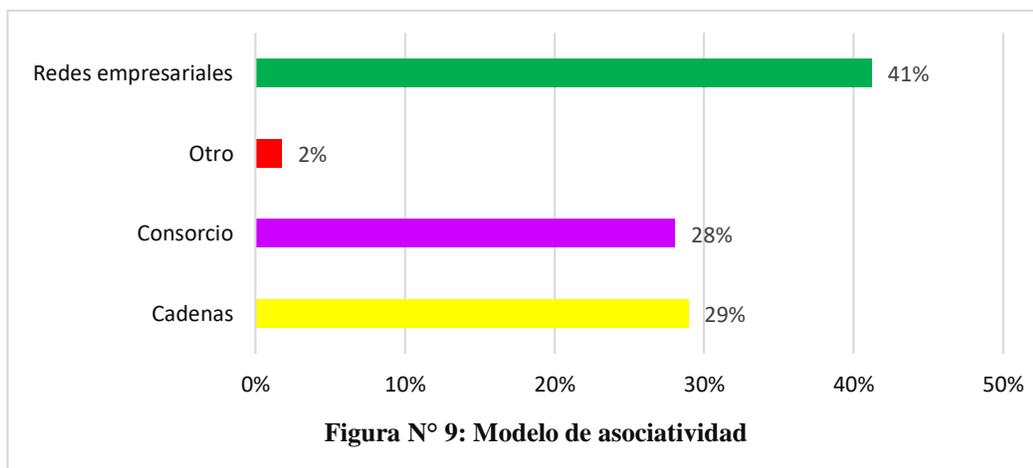
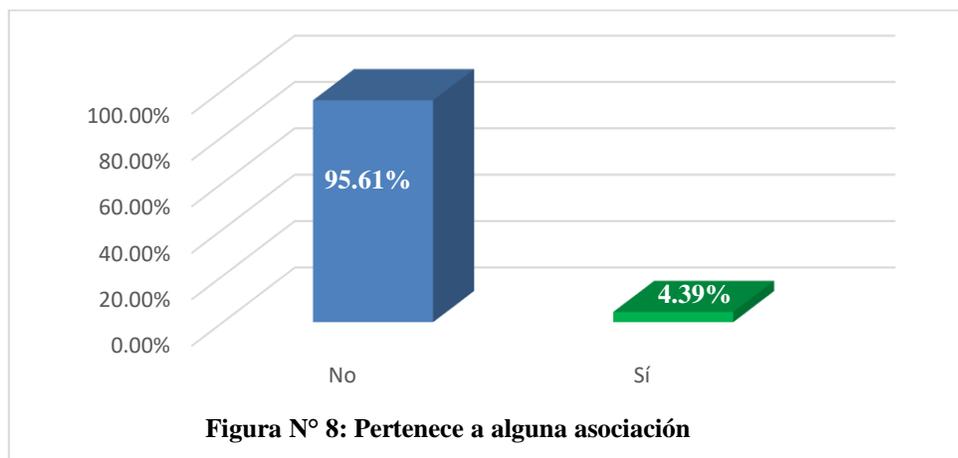
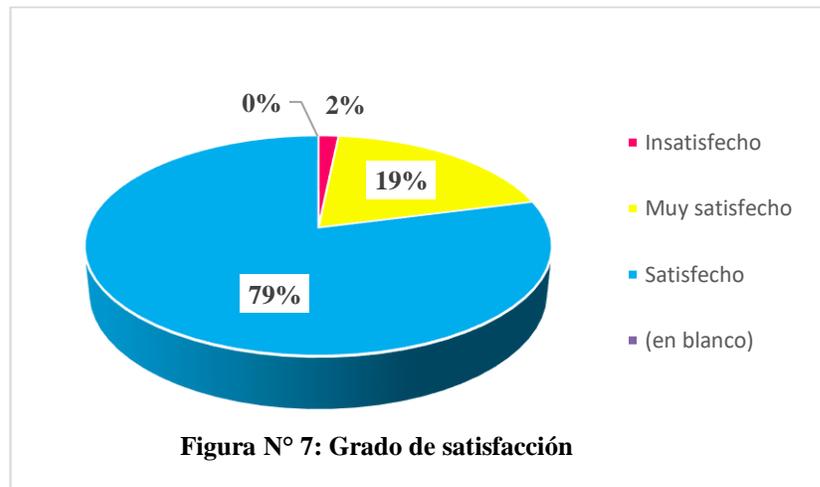
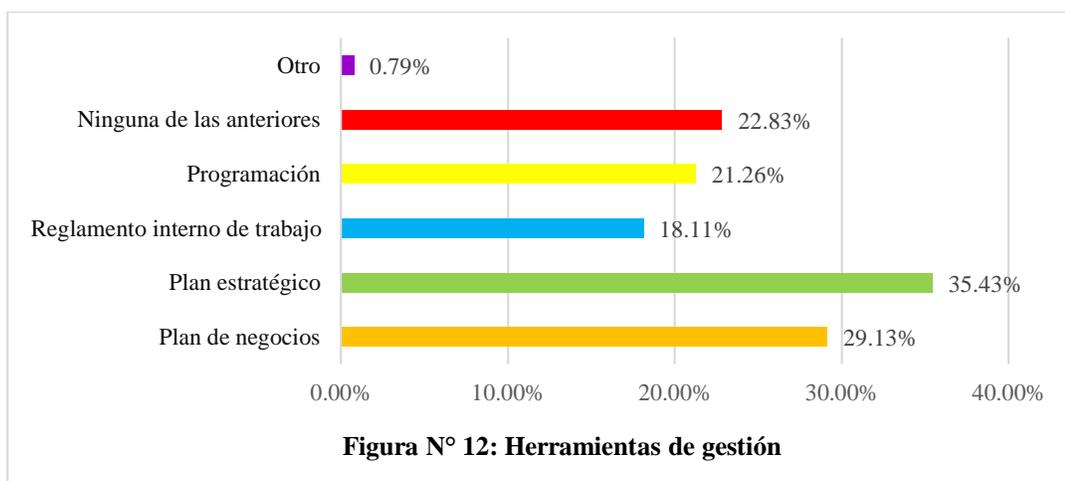
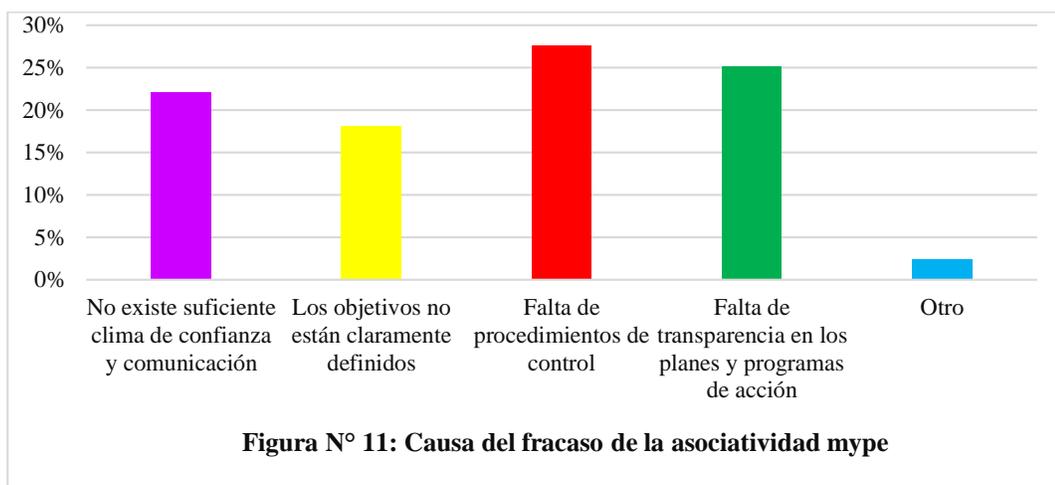
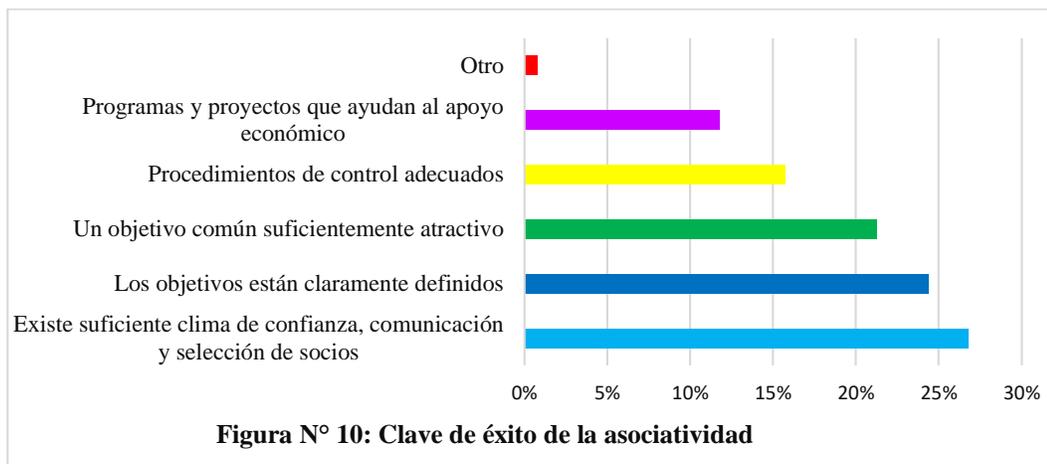
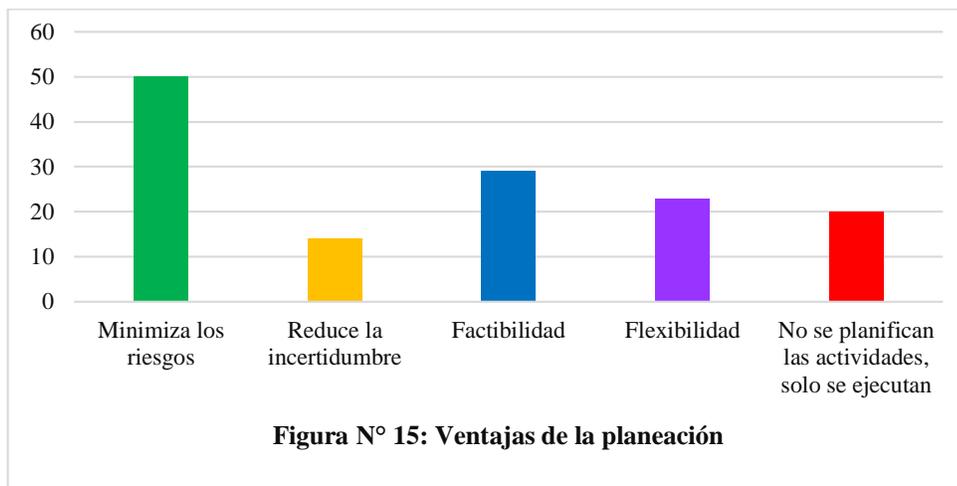
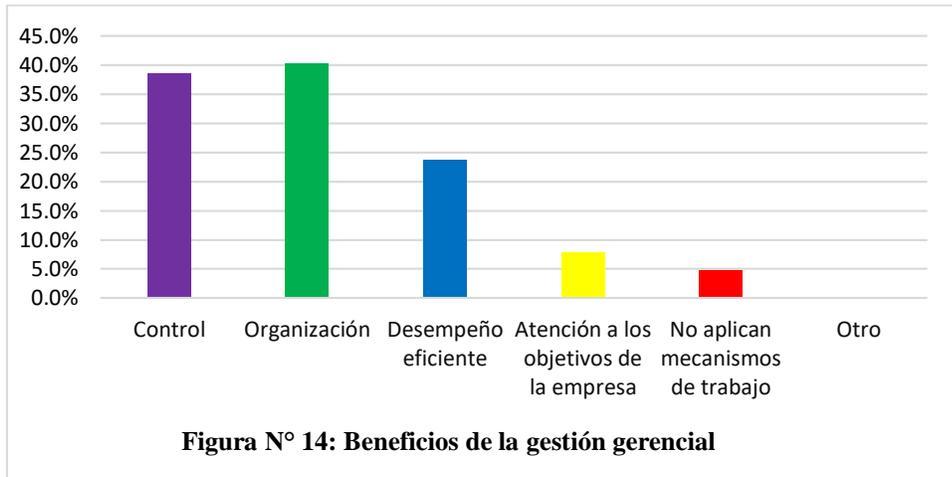
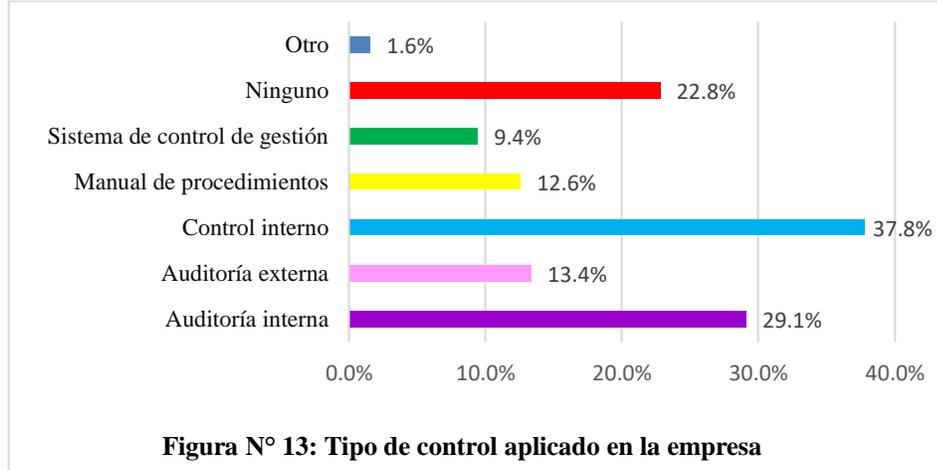


Figura N° 3: Años de experiencia









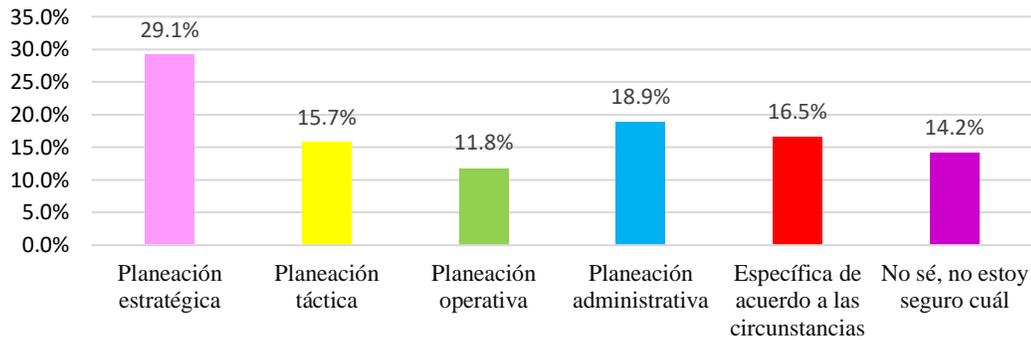


Figura N° 16: Tipo de planeación

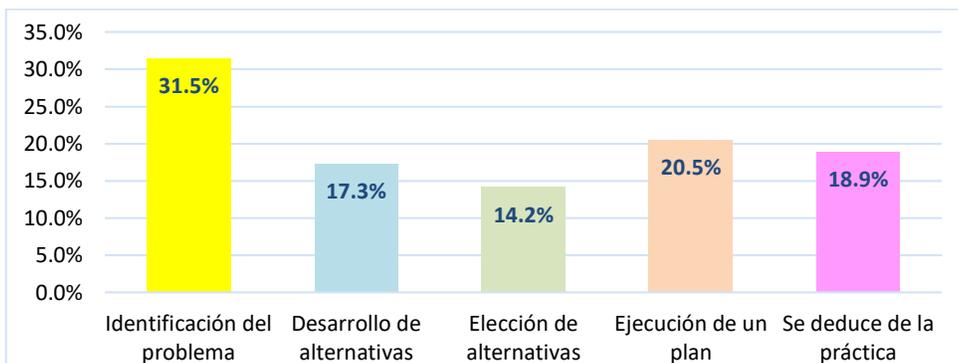


Figura N° 17: Etapas importantes en la toma de decisiones

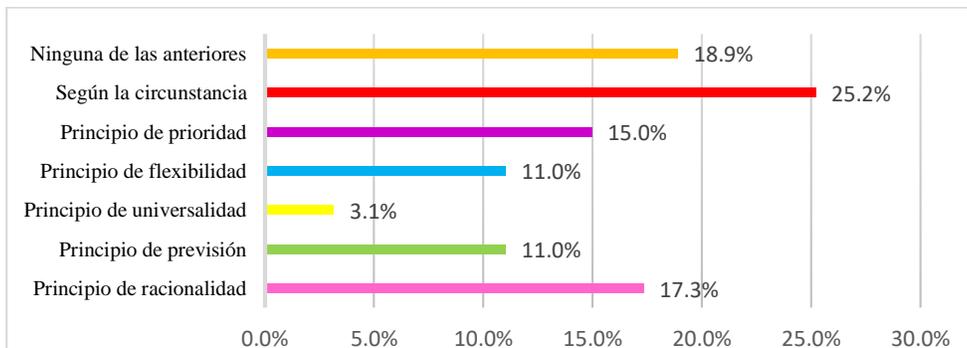
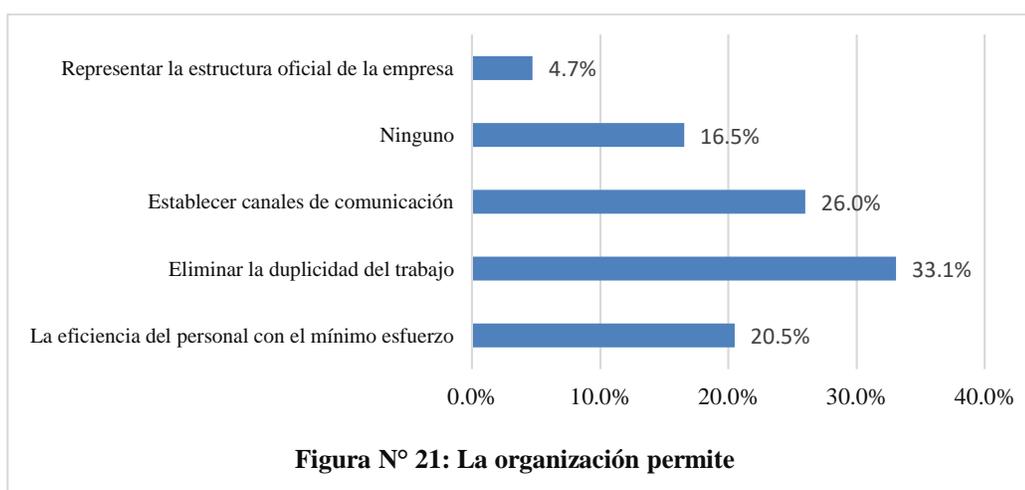
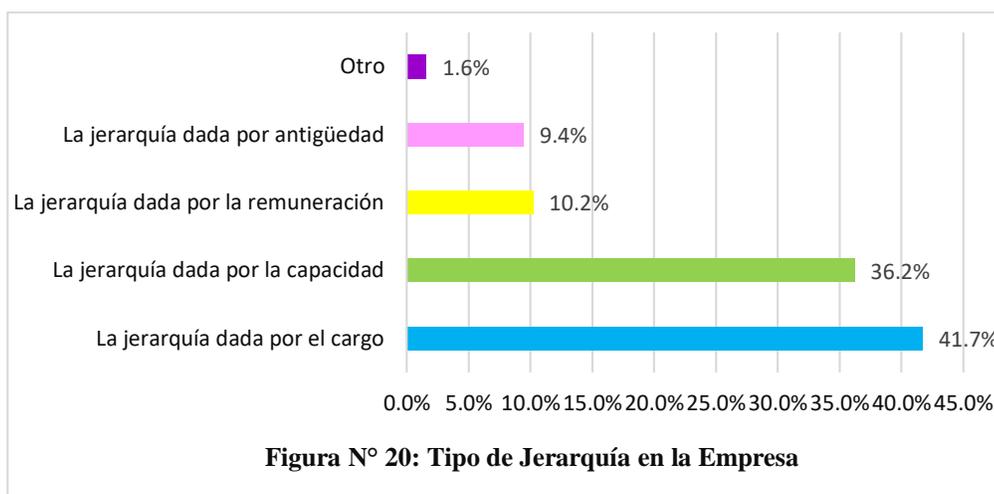
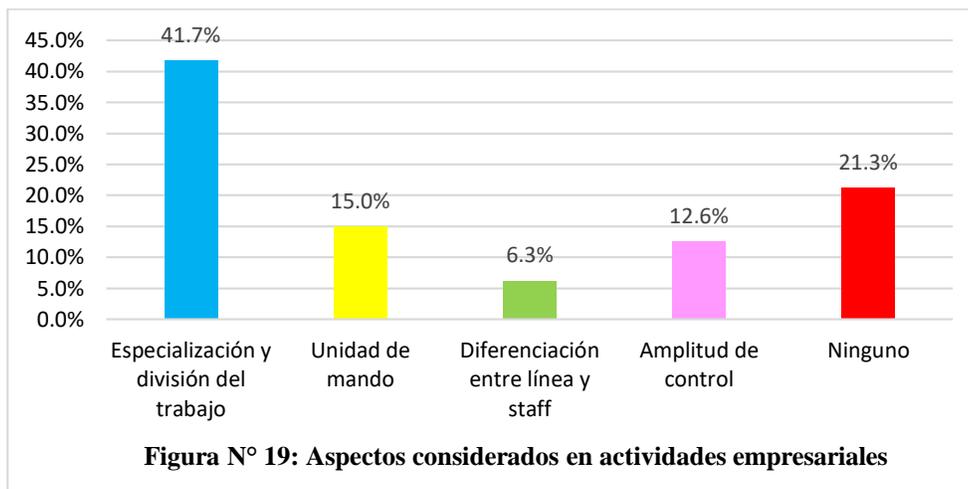
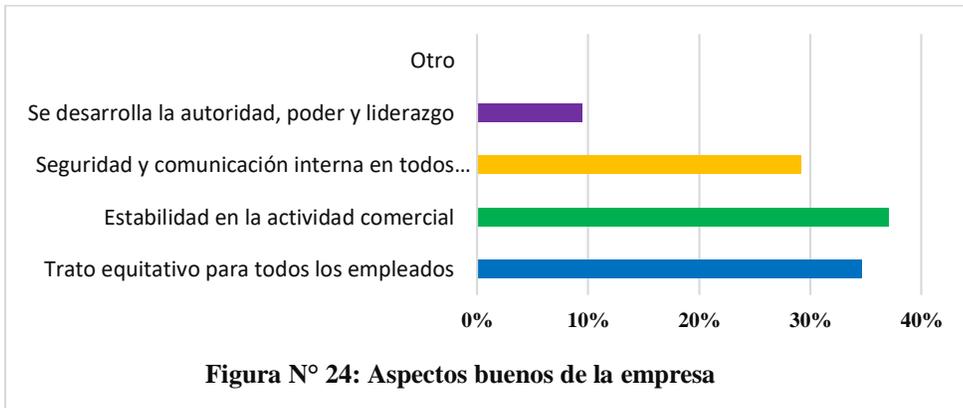
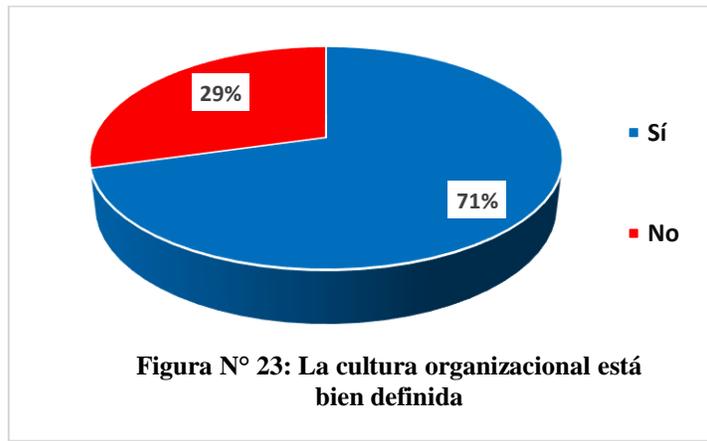
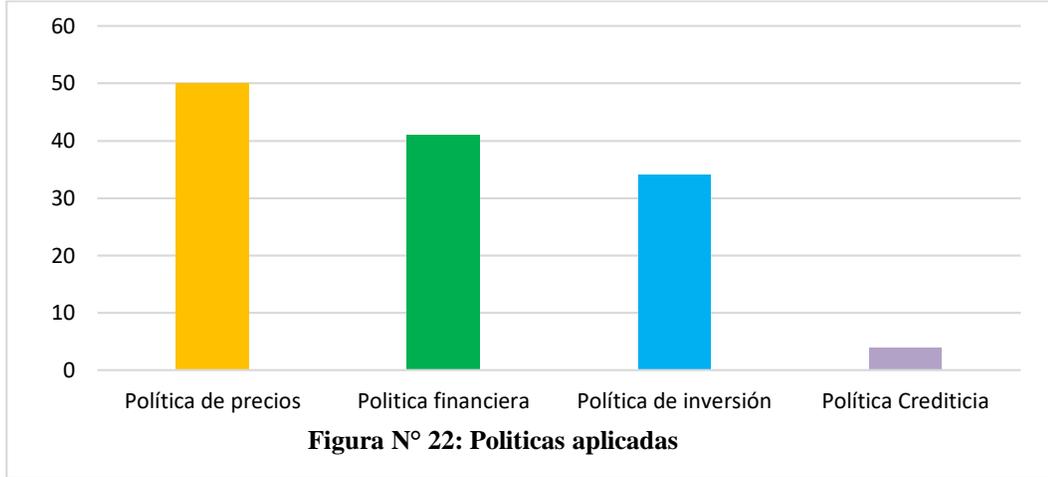
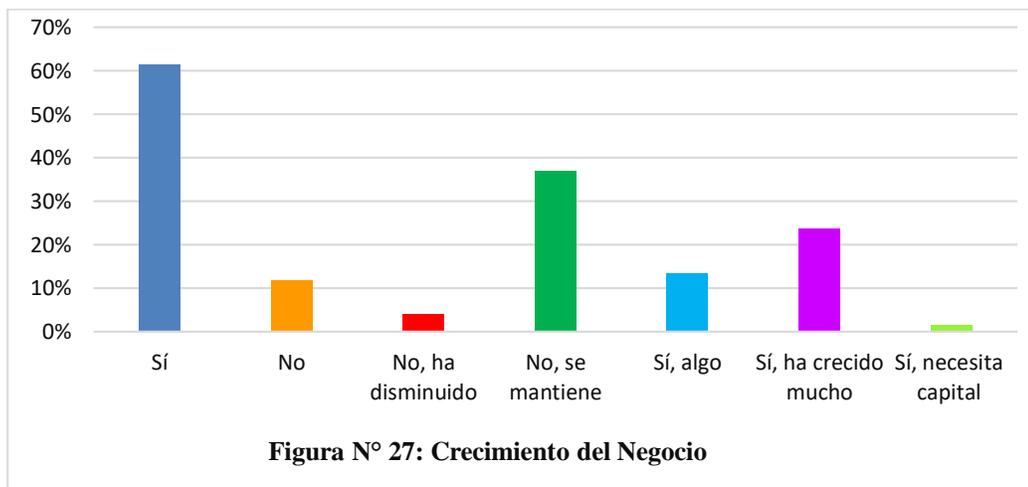
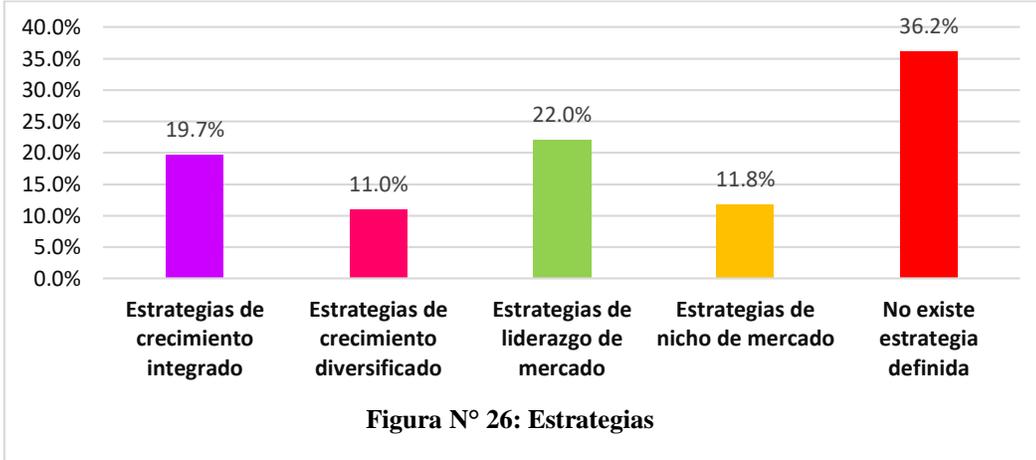
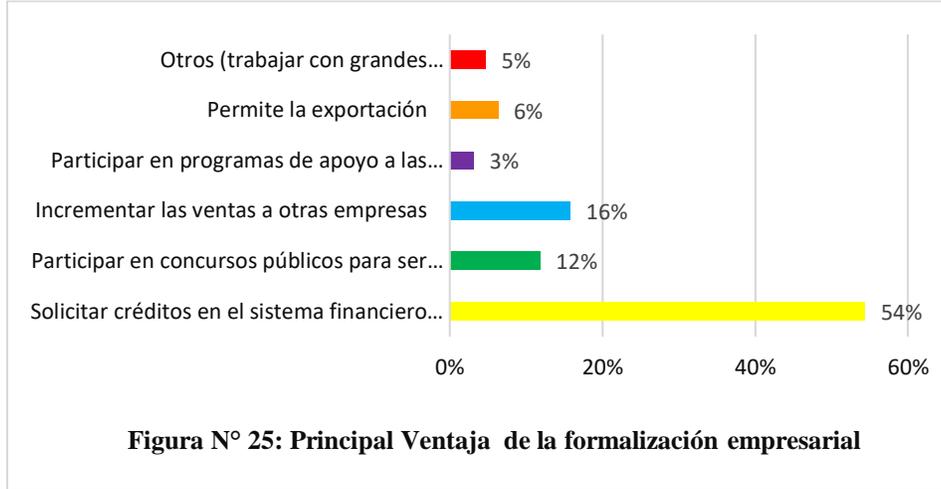
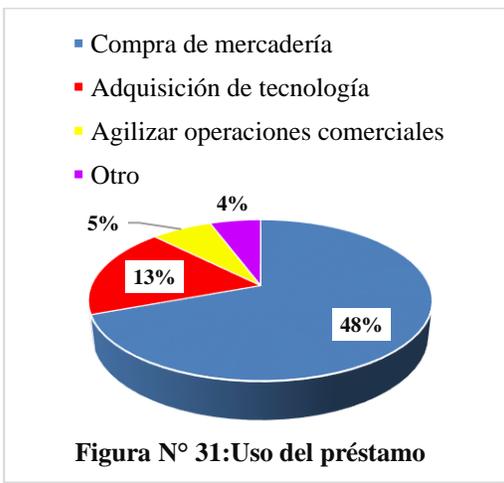
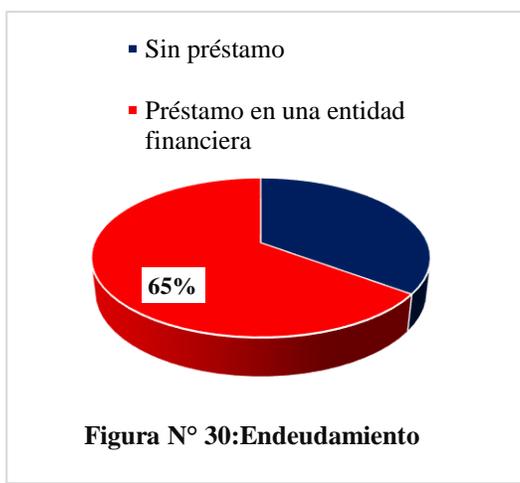
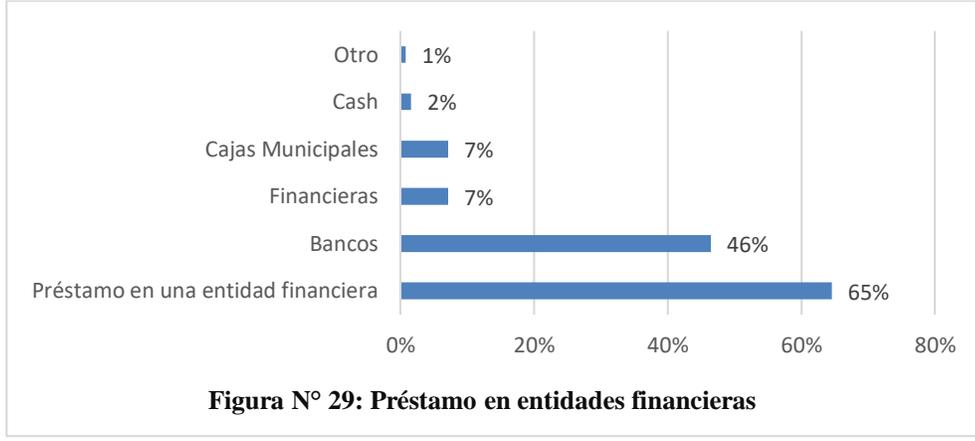
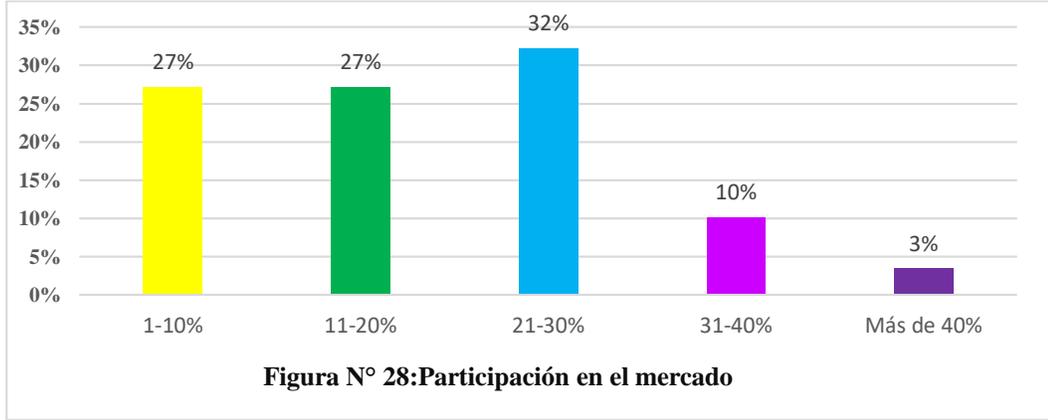


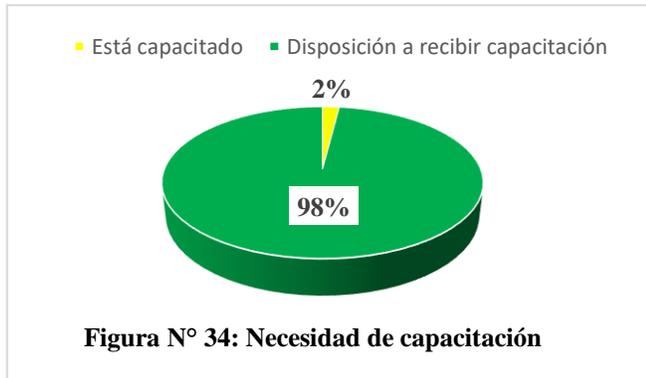
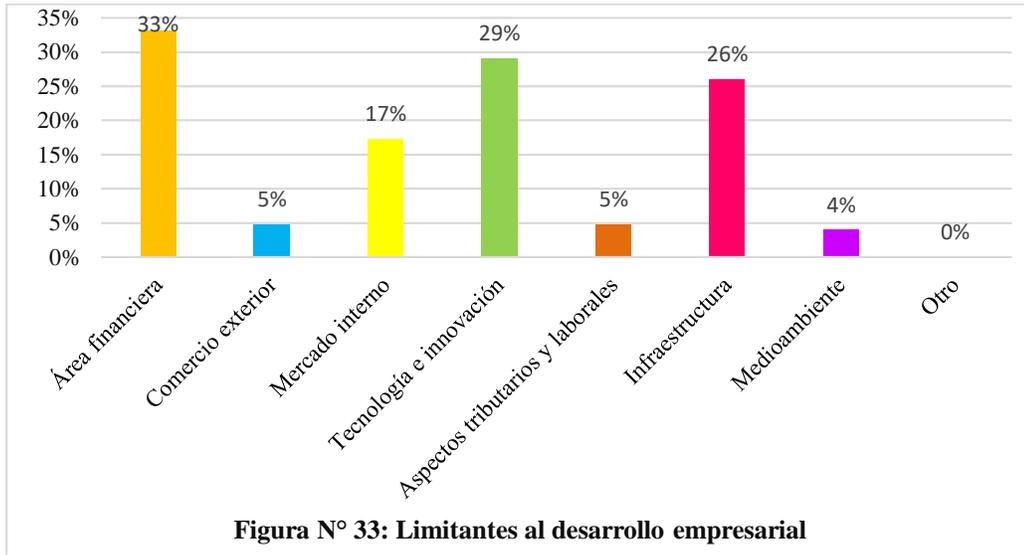
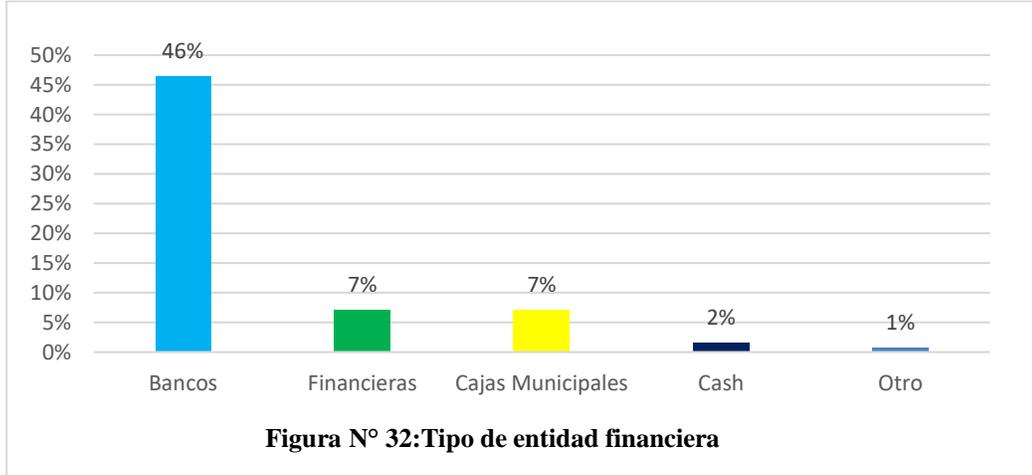
Figura N° 18: Principios aplicados

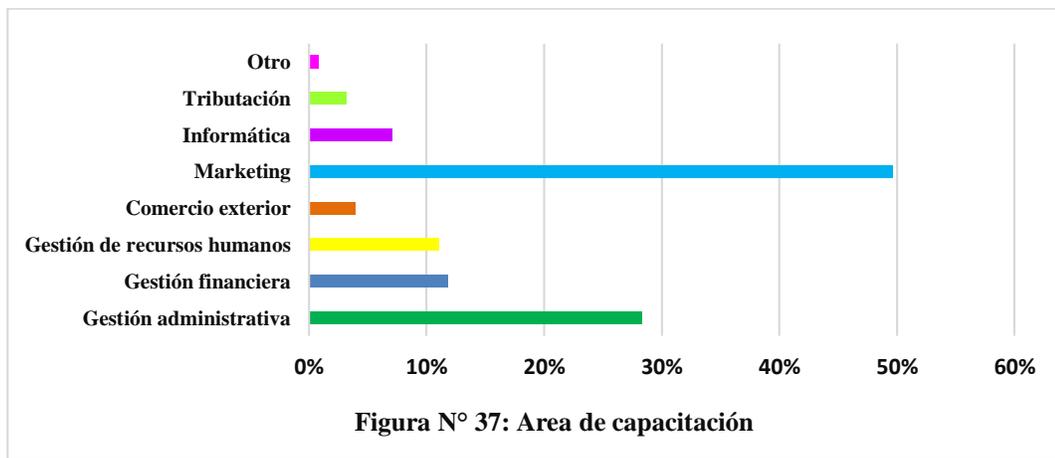
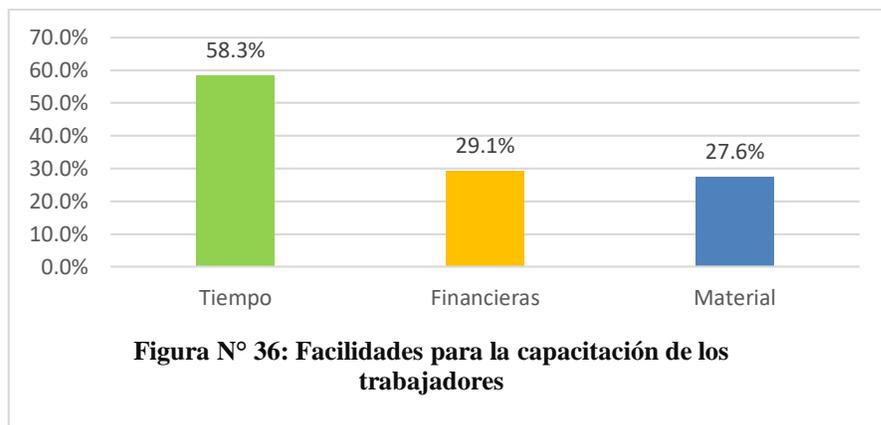
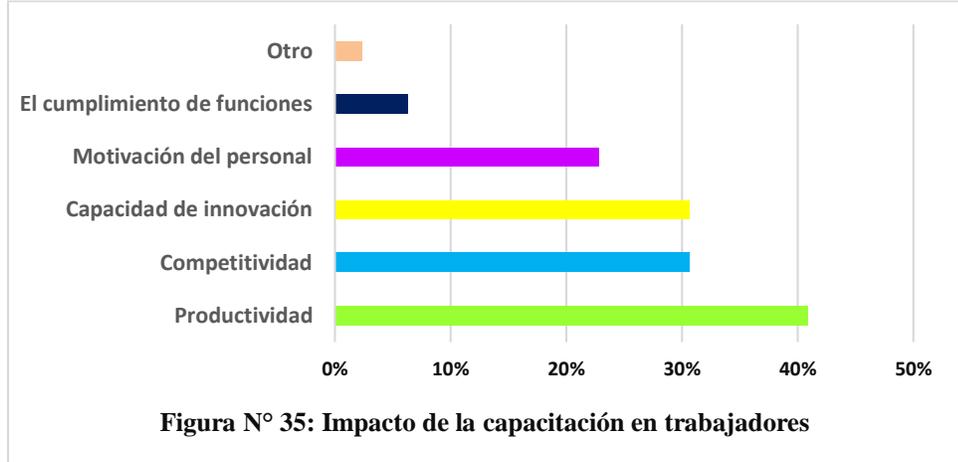


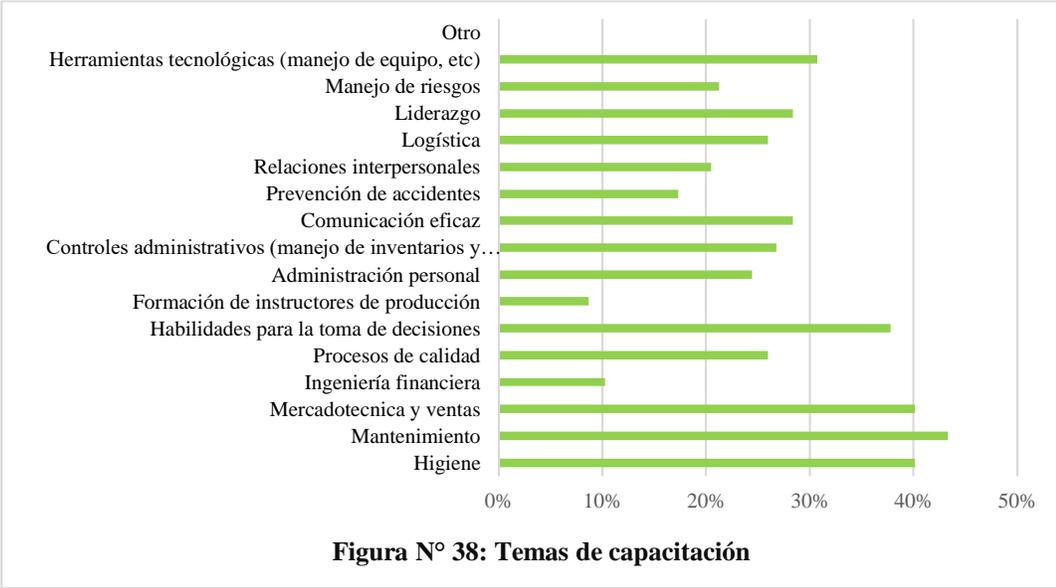












8. Análisis y discusión

Las Mypes de Nuevo Chimbote en su mayoría el 78% son unipersonales y relativamente jóvenes más del 50% no pasan los 5 años de haber sido constituidas, en cuanto a la clasificación es muy diversa predominando: el 15% representa a ferreterías y materiales

Tabla 1

Herramientas de Gestión - Frecuencias

| Herramientas de Gestión ^a | | Respuestas | | Porcentaje de casos |
|--------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|---------------------|
| | | N | Porcentaje | |
| | Plan de negocios | 37 | 22,8% | 30,1% |
| | Plan estratégico | 45 | 27,8% | 36,6% |
| | Reglamento interno de trabajo | 23 | 14,2% | 18,7% |
| | Programación | 27 | 16,7% | 22,0% |
| | Ninguna de las anteriores | 29 | 17,9% | 23,6% |
| | Otro | 1 | 0,6% | 0,8% |
| Total | | 162 | 100,0% | 131,7% |

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

de construcción, el 13% abarrotes, el 9% belleza e higiene, 9% bazar-librería, 7% venta de ropa, 6% hoteles, seguido de restaurantes, etc.

Los empresarios: el 55% son de sexo masculino, el 60% aproximadamente tienen entre 29 a 47 años de edad, en relación a su experiencia el 31% entre 0 y 3 años, 29% entre 4 y 10 años, el 9% tiene 15 años; sobre su formación académica: el 19% tiene secundaria completa, el 15% tiene formación técnica incompleta, el 27 % tiene formación técnica completa, de los cuales el 7% con título, el 29% tiene formación universitaria, de los cuales 8% con bachiller y 14% con título. El grado de satisfacción alcanzado como empresario el 79% y 19% están satisfechos y muy satisfechos respectivamente.

Dentro de la herramienta de gestión de las MYPES podemos observar que el 27.8% tiene un plan estratégico, esto quiere decir que las empresas son muy pocas las que se pueden enfrentar a las dificultades del mercado que viene a ser el 72.2% de las restantes quienes necesitan capacitación en función a gestión empresarial de igual forma podemos demostrar en la figura siguiente.

Tabla 2
Tipos de Control

| Tipos de Control Aplicados en la Empresa ^a | | Respuestas | | Porcentaje de casos |
|---|--|------------|---------------|---------------------|
| | | N | Porcentaje | |
| Auditoría interna | | 37 | 23,0% | 30,1% |
| Auditoría externa | | 17 | 10,6% | 13,8% |
| Control interno | | 48 | 29,8% | 39,0% |
| Manual de procedimientos | | 16 | 9,9% | 13,0% |
| Sistema de control de gestión | | 12 | 7,5% | 9,8% |
| Ninguno | | 29 | 18,0% | 23,6% |
| Otro | | 2 | 1,2% | 1,6% |
| Total | | 161 | 100,0% | 130,9% |

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Dentro de los tipos de control aplicados en las empresas observamos que el 29.8% cuentan con control interno, mientras que sólo el 9.9% utiliza su manual de procedimientos y lo peor un sistema de control de gestión es de 7.5% del total de las empresas; lo que se tiene que mejorar sus herramientas de gestión y apoyo para que las empresas se delínien y caminen bien enrumados y no a la deriva.

Tabla 3
Tipo de Planeación

| | | Respuestas | | | |
|------------------|--|--|----------------|------------------------|--------|
| | | N | Porcent aje | Porcentaje de casos | |
| En las etapas | Tipos de Planeación Aplicados ^a | Planeación estratégica | 37 | 27,4% | 29,8% |
| | | Planeación táctica | 20 | 14,8% | 16,1% |
| | | Planeación operativa | 15 | 11,1% | 12,1% |
| | | Planeación administrativa | 24 | 17,8% | 19,4% |
| | | Específica de acuerdo a las circunstancias | 21 | 15,6% | 16,9% |
| | | No sé, no estoy seguro cuál | 18 | 13,3% | 14,5% |
| | | Total | 135 | 100,0% | 108,9% |

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

importantes en la *toma de decisiones*, ya que utilizan el 27.4% la planeación estratégica, dándonos unas 37 encuestas y un 17.8% utiliza la planeación administrativa, de igual forma cerca al 70% de las empresas necesitan capacitación para realizar sus planes estratégicos y sus planes operativos para así poder sacar adelante a sus empresas y no quebrar, puesto que estarían preparadas para enfrentar al mercado de acuerdo a la oferta y demanda de su producto.

La *gestión empresarial* de las Mypes de Nuevo Chimbote es en su mayoría de la práctica, no aplican con precisión y por escrito los planes que manifiestan realizar. El 35 % dice tener planes estratégicos y el 29% usar la planeación estratégica, el 29% planes de negocios; en el tipo de control aplicado dicen: el 38% control interno, el 29% auditoría interna y 13% auditoría externa; sin embargo, no hay que dejar de lado que el 23% no

aplica ningún tipo de herramienta de gestión ni control y el 31% no sabe de planeación y algunos reaccionan de acuerdo a las circunstancias.

Es claro que en relación a los beneficios de la gestión gerencial la mayoría concuerdan que permite el control, la organización y el desempeño eficiente; las ventajas de la planeación son flexibilidad, factibilidad y minimiza los riesgos. Para la toma de decisiones en etapas importante el 32% identifica el problema luego el 19% dice ejecutar un plan y el 18% deduce de la práctica. El 45% no aplica ningún principio o lo hace según las circunstancias, el 17% el principio de racionalidad, el 15% de prioridad, 11% de previsión y flexibilidad. Los aspectos que considera en su actividad empresarial el 42% manifiesta que es la especialización y división del trabajo, el 15% unidad de mando, el 13% amplitud de control el 6% diferenciación entre línea y staff, el 21% dice ninguno.

Predomina la jerarquía dada por el cargo con el 42%, el 36% por la capacidad, y el 10% y 9% dada por la remuneración y la antigüedad respectivamente. También manifiestan que la organización permite: el 33% eliminar la duplicidad del trabajo, el 26% establece canales de comunicación, el 21% la eficiencia del personal con el mínimo esfuerzo, el 5% representar la estructura oficial de la empresa y el 17% ninguno. La mayoría aplica política de precios seguida de política financiera y luego de inversión; el 71% manifiesta que la cultura organizacional está bien definida, en relación a los aspectos buenos de la empresa la mayoría manifiesta la estabilidad en la actividad comercial, trato equitativo para todos sus empleados y seguridad y comunicación interna.

TABLA 4
Principal Ventaja de la Formalización

| | | Respuestas | | Porcentaje de casos |
|---------------------------------------|---|------------|---------------|---------------------|
| | | N | Porcentaje | |
| Principal Ventaja de la Formalización | Solicitar créditos en el sistema financiero formal | 69 | 56,6% | 60,0% |
| | Participar en concursos públicos para ser proveedores | 15 | 12,3% | 13,0% |
| | Incrementar las ventas a otras empresas | 20 | 16,4% | 17,4% |
| | Participar en programas de apoyo a las Mypes | 4 | 3,3% | 3,5% |
| | Permite la exportación | 8 | 6,6% | 7,0% |
| | Otros | 6 | 4,9% | 5,2% |
| Total | | 122 | 100,0% | 106,1% |

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Sobre la formalización de las empresas observamos que el 56.6% solicitan préstamos del sistema financiero formal lo cual nos da como análisis que la gran mayoría está conformado legalmente y trabaja en el mercado para incrementar sus utilidades porque sabemos si tienen los préstamos bancarios, tiene cuentas por pagar más intereses que todo ello deben de cubrir con los ingresos que genera la empresa y llegan a tener utilidades para poder sobrevivir en el mercado actual.

En el caso de estrategias de crecimiento las empresas no se han proyectado con mayor visión, puesto que no la desarrollan este aspecto y son un buen grupo de empresarios haciendo un 35.9%, mientras que un 64% aprox. Si tiene estrategias para afrontar a la competencia como un crecimiento integrado en un 19.5%, estrategia de liderazgo en un 21.9%, estrategia de crecimiento diversificado en un 11% y utilizando la estrategia de nichos de mercado en un 11.7%, lo que se buscará es capacitar en estrategias de crecimiento a este 35.9% de empresarios.

TABLA 5
Estrategias de Crecimiento

| | | Respuestas | | Porcentaje de casos |
|--|--|------------|---------------|---------------------|
| | | N | Porcentaje | |
| Estrategias que Permiten Crecer ^a | Estrategias de crecimiento integrado | 25 | 19,5% | 20,0% |
| | Estrategias de crecimiento diversificado | 14 | 10,9% | 11,2% |
| | Estrategias de liderazgo de mercado | 28 | 21,9% | 22,4% |
| | Estrategias de nicho de mercado | 15 | 11,7% | 12,0% |
| | No existe estrategia definida | 46 | 35,9% | 36,8% |
| Total | | 128 | 100,0% | 102,4% |

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Las *estrategias* más usadas destacan las de liderazgo y mercadeo 22%, de crecimiento integrado 20%, de nicho de mercado 12% y de crecimiento diversificado 11%; pero hay un significativo 36% que no tiene estrategia definida. El 32% dice que su participación en el mercado es de 21 a 30%, el 27% de 11 a 20% y otro 27% de 1 a 10%. La mayoría manifiesta que su negocio ha crecido, una menor proporción dice que se ha mantenido y un insignificante 3% dice haber disminuido.

El 65% de los empresarios de las Mypes tienen préstamo en una entidad financiera, que el 48% ha sido usado para comprar mercadería y 13% para adquisición de tecnología, de los cuales el 46% lo ha obtenido en bancos y 7% en financieras y 7% en cajas municipales

El 96% no pertenece a ninguna asociación; cuando se les pregunta por el modelo de asociatividad que generaría desarrollo de sus actividades el 41% dice redes empresariales, el 29% cadenas comerciales y el 28% consorcios; coinciden en decir que la clave de la asociatividad es el clima de confianza, comunicación y selección de socios, objetivos claramente definidos, objetivo común suficientemente atractivo y apoyo económico; asimismo, consideran que el fracaso de la asociatividad es que no hay suficiente clima de confianza y comunicación, carencia de control y de transparencia en los planes y programas de acción. Cuando se les pregunta por las limitantes para su desarrollo manifiestan: en su mayoría el área financiera, la tecnología e innovación, infraestructura.

En relación a la *necesidad de capacitación* el 98% dice estar dispuesto a recibirla y el impacto de esta es productividad, competitividad, capacidad de innovación y motivación

personal; sobre las facilidades que brindaría a sus trabajadores dicen: el 58% tiempo, el 29% financiero y el 28% materiales. El área que predomina en la preferencia de capacitación es marketing seguida de gestión administrativa. En cuanto a los temas si es muy diverso: mantenimiento, higiene, mercadotecnia y ventas, habilidades para la toma de decisiones, manejo de equipos, de riesgos, liderazgo, relaciones interpersonales, controles administrativos, manejos de inventarios, etc.

9. Conclusiones y recomendaciones

Las *Mypes* de Nuevo Chimbote en su mayoría son unipersonales y relativamente jóvenes no pasan los 5 años de haber sido constituidas.

La clasificación de las *Mypes* comerciales por actividad es muy diversa predominando: ferreterías y materiales de construcción, abarrotes, belleza e higiene, bazar librería, restaurantes, hoteles, etc.

Los *empresarios*: no es mucha la diferencia entre masculino y femenino, la mayoría tienen entre 29 a 47 años de edad, su experiencia se concentra entre 1 a 5 años, algunos tienen 10 años y 15 años; la mayoría tiene formación técnica o universitaria.

La *gestión empresarial* de las *Mypes* de Nuevo Chimbote es en su mayoría de la práctica, no aplican con precisión y por escrito los planes que manifiestan realizar. Dicen aplicar planes estratégicos, control interno y auditoría interna y externa, sin embargo, hay una tercera parte que no sabe de planeación y reaccionan de acuerdo a las circunstancias y otra que no aplica ningún tipo de herramienta de gestión ni control. Conuerdan en los beneficios de la gestión, de la planeación y de la asociatividad.

Las ventajas competitivas son escasas, radican principalmente en el conocimiento de su mercado objetivo y nicho de mercado, pues la mayoría dice estar en crecimiento y tener cierto margen de rentabilidad.

En cuanto a las necesidades de capacitación casi todos coinciden con la disposición de recibir capacitación para mejorar la productividad, competitividad y la capacidad de innovación de sus trabajadores; predominando las áreas de marketing y gestión administrativa; con temas diversos como: mantenimiento, higiene, mercadotecnia y ventas, habilidades para la toma de decisiones, manejo de equipos, de riesgos, liderazgo, relaciones interpersonales, controles administrativos, manejos de inventarios, etc.

Se acepta la hipótesis, las estrategias más importantes para mejorar la competitividad de las *Mypes* comerciales de Nuevo Chimbote se centran en RR. HH.: el conocimiento, las habilidades y la inteligencia económica. Es necesario organizar y desarrollar una serie de programas de capacitación en las áreas solicitadas a costos muy bajos, como parte de proyección social de la USP.

Además, consensuar la formación de una asociación que les permita conseguir algunos beneficios para ciertos objetivos comunes.

10. Referências bibliográficas

- Arbaiza, L. (25 de Agosto de 2016). *La creación de valor a través de las personas*. Obtenido de Conexión esan: www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/25/la-creacion-de-valor-a-traves-de-las-personas/
- Caresani, D. (2010). *Modelos de Conductas Tecnológicas y su impacto en de Competitividad Empresarial. El caso de las PyMEs industriales argentinas*. Valencia: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.
- Cejas, M., & Campos, V. (2007). El Cambio en las Organizaciones a través de la formación por competencias de los Recursos Humanos. *Revista Faces - Volumen XVIII. N° 2*, 232.
- Fundación SM. (2010). Jóvenes españoles 2010. En A. S. Juan María González, *Jóvenes españoles 2010* (Vol. II, pág. 392). España: España-Ediciones SM-FSM.
- Gil, I. (2014). *El confidencial*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de Inteligencia Económica, el arma desconocida que utiliza la empresa española: www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-09-13/inteligencia-economica-el-arma-desconocida-que-utiliza-el-tejido-empresarial-espanol_191687/
- Laviña, J. y. (Octubre de 2008). *Libro Blanco de la Universidad Digital 2010*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://bases.cortesaragon.es/>: <http://www.Universidad Digital 2010.es/portal/page/udf/inicio/publico/Libro%Blanco20la%20Universidad%20Digital%202010.pdf>
- Levy, A. (2010). *Mayonesa estrategia y alineamiento competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2008). Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y gestión N° 26*, 1 -38.
- López, J. A. (2010). OCIO, CONSUMO Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN. En *Jóvenes españoles 2010* (pág. 392). España-Ediciones SM-FSM.
- Madrigal Torres, B., Madrigal Torres, R., & Fuentes Tovar, F. (2004). Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano. *Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de http://www.cucea.udg.mx/es/publicaciones_digitales/topicos-de-investigacion-en-recursos-humanos-liderazgo-y-talento-humano
- Marcelo, F., & Vila, V. (1 de Noviembre de 2016). *¿Qué tan importantes son las MYPES para la economía del país?* Obtenido de Altavoz: <http://altavoz.pe/2016/01/11/13329/que->

tan-importantes-son-las-mypes-para-la-economia-del-pais-por-francisco-marcelo-y-valeria-vila

- Marchena, E. H. (2008). *Organiza tu tiempo de forma eficaz*. Cadiz: Universidad de Cadiz: Vicerrectorado de alumnos.
- Medina, L., & Gonzáles, A. (2007). Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial. (S. d. ULL, Ed.) La Laguna, España. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs233.pdf>
- Morfín Herrera, M. d. (2003). *Administración del tiempo libre* (primera ed.). Mexico: Editorial Trillas, S. A.
- Muñoz Espinosa, I., & Salgado Gómez, P. (2010). Ocupaciones de tiempo libre: Una aproximación desde la perspectiva de los . *Revista de la Universidad de Chile*, 10.
- Narciso Armenstar, B. (Abril de 2011). *De la microcompetitividad a la competitividad nacional*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) - Escuela de Postgrado.
- Narváez, M., & Fernández, G. (abril-junio de 2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia* , vol. 13(42), 237. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3771CFD6BC85ED5705257B4F005BD487/\\$FILE/29011557005.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3771CFD6BC85ED5705257B4F005BD487/$FILE/29011557005.pdf)
- Olier, E. (2013). *Cuadernos de Estrategia 162 La inteligencia económica en un mundo globalizado*. Madrid, España: Ministerio de Defensa. Obtenido de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_162_La_inteligencia_economica_en_un_mundo_globalizado.pdf
- Ortega Reyes, A. (2014). *Inteligencia directiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Perren, L. (1999). Factores en el crecimiento de las microempresas: desarrollo de un marco. *Revista de pequeñas empresas y desarrollo empresarial*, Vol. 6 Issue: 4, 366-385.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: JAVIER Vergara Editor SA.
- Quintana, R., Vásquez, I., Álvarez, M., López, M., & Paredes, D. (2012). Estudio de factibilidad económica en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas

en el sur de Sonora. *Memorias del Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios*, 667.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Perarson educación.

Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>> ISSN 1657-6276

Saavedra García, M., & Hernandez Callejas, Y. (2008). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Dialnet - Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, México*, 13.

Toffler, A. y. (2012). La revolución de la riqueza. *INNOVAR*, 117-130.

- Arbaiza, L. (25 de Agosto de 2016). *La creación de valor a través de las personas*. Obtenido de Conexión esan: www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/25/la-creacion-de-valor-a-traves-de-las-personas/
- Caresani, D. (2010). *Modelos de Conductas Tecnológicas y su impacto en de Competitividad Empresarial. El caso de las PyMEs industriales argentinas*. Valencia: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.
- Cejas, M., & Campos, V. (2007). El Cambio en las Organizaciones a través de la formación por competencias de los Recursos Humanos. *Revista Faces - Volumen XVIII. N° 2*, 232.
- Fundación SM. (2010). Jóvenes españoles 2010. En A. S. Juan María González, *Jóvenes españoles 2010* (Vol. II, pág. 392). España: España-Ediciones SM-FSM.
- Gil, I. (2014). *El confidencial*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de Inteligencia Económica, el arma desconocida que utiliza la empresa española: www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-09-13/inteligencia-economica-el-arma-desconocida-que-utiliza-el-tejido-empresarial-espanol_191687/
- Laviña, J. y. (Octubre de 2008). *Libro Blanco de la Universidad Digital 2010*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://bases.cortesaragon.es/>: <http://www.Universidad Digital 2010.es/portal/page/udf/inicio/publico/Libro%Blanco20la%20Universidad%20Digital%202010.pdf>
- Levy, A. (2010). *Mayonesa estrategia y alineamiento competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- López, J. A. (2010). OCIO, CONSUMO Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN. En *Jóvenes españoles 2010* (pág. 392). España-Ediciones SM-FSM.
- Madrigal Torres, B., Madrigal Torres, R., & Fuentes Tovar, F. (2004). Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano. *Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de http://www.cucea.udg.mx/es/publicaciones_digitales/topicos-de-investigacion-en-recursos-humanos-liderazgo-y-talento-humano
- Marcelo, F., & Vila, V. (1 de Noviembre de 2016). *¿Qué tan importantes son las MYPES para la economía del país?* Obtenido de Altavoz: <http://altavoz.pe/2016/01/11/13329/que-tan-importantes-son-las-mypes-para-la-economia-del-pais-por-francisco-marcelo-y-valeria-vila>

- Marchena, E. H. (2008). *Organiza tu tiempo de forma eficaz*. Cadiz: Universidad de Cadiz: Vicerrectorado de alumnos.
- Medina, L., & Gonzáles, A. (2007). Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial. (S. d. ULL, Ed.) La Laguna, España. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <ftp://tesis.bbtck.ull.es/ccssyhum/cs233.pdf>
- Morfín Herrera, M. d. (2003). *Administración del tiempo libre* (primera ed.). Mexico: Editorial Trillas, S. A.
- Muñoz Espinosa, I., & Salgado Gómez, P. (2010). Ocupaciones de tiempo libre: Una aproximación desde la perspectiva de los . *Revista de la Universidad de Chile*, 10.
- Narciso Armenstar, B. (Abril de 2011). *De la microcompetitividad a la competitividad nacional*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) - Escuela de Postgrado.
- Narváez, M., & Fernández, G. (abril-junio de 2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia* , vol. 13(42), 237. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3771CFD6BC85ED5705257B4F005BD487/\\$FILE/29011557005.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3771CFD6BC85ED5705257B4F005BD487/$FILE/29011557005.pdf)
- Olier, E. (2013). *Cuadernos de Estrategia 162 La inteligencia económica en un mundo globalizado*. Madrid, España: Ministerio de Defensa. Obtenido de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_162_La_inteligencia_economica_e_n_un_mundo_globalizado.pdf
- Ortega Reyes, A. (2014). *Inteligencia directiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Perren, L. (1999). Factores en el crecimiento de las microempresas: desarrollo de un marco. *Revista de pequeñas empresas y desarrollo empresarial*, Vol. 6 Issue: 4, 366-385.
- Quintana, R., Vásquez, I., Álvarez, M., López, M., & Paredes, D. (2012). Estudio de factibilidad económica en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora. *Memorias del Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios*, 667.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>> ISSN 1657-6276

Saavedra García, M., & Hernandez Callejas, Y. (2008). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Dialnet - Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, México*, 13.

Toffler, A. y. (2012). La revolución de la riqueza. *INNOVAR*, 117-130.

ANEXOS APENDICE

11. Anexos y apéndices

Anexo 1: Matriz de coherencia de la investigación

| TÍTULO | PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
|---|--|--|--|--|
| <p>Estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote – 2017.</p> | <p>¿Cuáles son las estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote – 2017?</p> | <p>Las estrategias más importantes para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote se centran principalmente en RR. HH.: el conocimiento, las habilidades y la inteligencia económica.</p> | <p>Determinar las estrategias para mejorar la competitividad de las Mypes comerciales en Nuevo Chimbote – 2017</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Describir la situación de la gestión empresarial de las Mypes comerciales de Nuevo Chimbote – 2017 ▪ Clasificar las Mypes comerciales por actividad Nuevo Chimbote – 2107. ▪ Identificar las necesidades de capacitación de las Mypes comerciales clasificadas de Nuevo Chimbote – 2017 ▪ Identificar las ventajas competitivas de las Mypes comerciales de Nuevo Chimbote – 2017 |

Anexo 2: ENCUESTA (Dirigida a los empresarios o directivos de las Mypes de Nuevo Chimbote)

DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO

Edad _____ años Sexo: F____ M____ Experiencia empresarial _____ años

-Tipo de empresa:

Unipersonal____ E.I.R.L.____ S.A. ____ S.A.C.____ S.R.L. ____ Otro _____

Año de constitución _____ RUC _____

(especifique)

Cuál es la actividad comercial:

| | | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| a) Abarrotes | | b) Combustibles y carburantes | |
| c) Muebles y artículos para el hogar | | d) Ropa | |
| e) Ferretería | | f) Bienes raíces | |
| g) Tecnología | | h) Belleza, higiene, cosméticos | |
| i) Librería | | j) Vegetales | |
| k) Seguridad electrónica | | l) Farmacia | |
| m) Calzado | | n) Piñatería y similares | |
| Otro (especifique) | | | |

Formación académica

| Nivel educativo | Completa | Incompleta | | |
|-------------------------|----------|------------|-------------------|-------------------|
| Primaria: | | | | |
| Secundaria | | | | |
| | | | con título | sin título |
| Formación Técnica | | | | |
| Formación Universitaria | | | | |

Pertenece a alguna asociación de comerciantes, NO __ SI __ ¿a cuál?

GESTIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Con cuál(es) de las siguientes herramientas de gestión, cuenta dentro de la empresa?

| | SI | NO |
|-------------------------------|----|----|
| Plan de negocios | | |
| Plan estratégico | | |
| Reglamento interno de trabajo | | |
| Programación | | |
| Ninguna de las anteriores | | |
| Otro (especifique) | | |

2. Tipos de control que aplica la empresa

| | SI | NO |
|-------------------------------|----|----|
| Auditoría interna | | |
| Auditoría externa | | |
| Control interno | | |
| Manual de procedimientos | | |
| Sistema de control de gestión | | |

| | | |
|--------------------|--|--|
| Ninguno | | |
| Otro (especifique) | | |

(Puede marcar más de 1)

3. Qué beneficios considera que le otorga a la empresa la actual gestión del director:

- Control
- Organización
- Atención a los objetivos de la empresa
- Desempeño eficiente
- No aplican mecanismos de trabajo
- Otro _____

4. ¿Qué ventajas brinda la planeación del proceso a la actividad empresarial?

- Minimiza los riesgos
- Reduce la incertidumbre
- Factibilidad
- Flexibilidad
- No se planifican las actividades, solo se ejecutan

5. ¿Qué tipo de planeación considera que se adapta más a las necesidades de su empresa?

- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operativa
- Planeación Administrativa
- Específica de acuerdo a las circunstancias
- No sé, no estoy seguro cual

6. Para la toma de decisiones a que etapa le da mayor importancia:

- Identificación del problema
- Desarrollo de alternativas
- Elección de alternativas
- Ejecución de un plan
- Se deduce de la práctica

7. Aplican algún principio en la empresa para el desarrollo de sus actividades:

- Principio de racionalidad
- Principio de previsión
- Principio de universalidad
- Principio de flexibilidad

- Principio de prioridad
- Según la circunstancia
- Ninguna de las anteriores

8. Para el desarrollo de las actividades de la empresa se considera:

- Especialización y división del trabajo
- Unidad de mando
- Diferenciación entre línea y staff
- Amplitud de control
- Ninguno

9.Cuál es la jerarquía que prima en su empresa:

- La jerarquía dada por el cargo
- La jerarquía dada por la capacidad
- La jerarquía dada por la remuneración
- La jerarquía dada por antigüedad
- Otro _____

10. La organización de la empresa permite:

- La eficiencia del personal con el mínimo esfuerzo
- Eliminar la duplicidad de trabajo
- Establecer canales de comunicación
- Representar la estructura oficial de la empresa
- Ninguno

11. ¿Cuál es el tipo de política empresarial de esta empresa?

- Política financiera
- Política de inversión
- Política Crediticia
- Política de precios

Otro _____

12. La cultura organizacional de su empresa está bien definida e identificada

SI _____ NO _____

13. Qué aspectos considera usted que son muy buenos en la empresa:

- Trato equitativo para todos los empleados
- Seguridad y comunicación interna en todos los niveles
- Se desarrolla la autoridad poder y liderazgo
- Estabilidad en la actividad comercial

Otro _____

COMPETITIVIDAD

14. ¿Cuál es la principal ventaja que le ha proporcionado la formalización de la empresa?

- Solicitar créditos en el sistema financiero formal
- Participar en concursos públicos para ser proveedores
- Incrementar las ventas a otras empresas
- Participar en programas de apoyo a las Mypes
- Permite la exportación
- Otros _____

15. ¿Qué estrategias de mercado le permite el crecimiento empresarial?

- Estrategias de crecimiento integrado
- Estrategias de crecimiento diversificado
- Estrategias de liderazgo de mercado
- Estrategias de nicho de mercado
- No existe estrategia definida

16. ¿Considera que su negocio ha crecido en los 2 últimos años?

No, ha disminuido, _____ No, pero se mantiene _____ Sí, algo _____
Si ha crecido mucho _____ Si pero necesito capital para atender a todos _____

17. Considera que su participación en el mercado es de:

1-10% _____ 11-20% _____ 21-30% _____ 31-40% _____ Más de 40% _____

18. ¿Qué modelo de asociatividad cree que fomentaría un mayor desarrollo de las actividades de la empresa?

- Consorcio
- Redes empresariales
- Clúster
- Cadenas
- Otro _____

19. ¿Cuál considera que es la clave del éxito de la asociatividad entre Mypes?

- Existe suficiente clima de confianza, comunicación y selección de socios
- Los objetivos están claramente definidos
- Un objetivo común suficientemente atractivo
- Procedimientos de control adecuados
- Programas y proyectos que ayudan al apoyo económico
- Otro _____

20. ¿Cuál considera que es la causa del fracaso de la asociatividad entre Mypes?

- No existe suficiente clima de confianza y comunicación
- Los objetivos no están claramente definidos
- Falta de procedimientos de control
- Falta de transparencia en los planes y programas de acción
- Otro _____

21. Tiene algún préstamo en una entidad financiera, ¿en cuál?

- Bancos
- Financieras
- Cajas municipales
- Caja de ahorro y crédito
- Edpyme
- Otro _____
- Ninguna

22. ¿Para qué ha utilizado el préstamo?

- Compra de mercadería
- Adquisición de tecnología
- Agilizar operaciones comerciales
- Otro _____

23. ¿Qué aspectos considera que limitan el desarrollo de su empresa?

- Área financiera.
- Comercio exterior.
- Mercado interno.
- Tecnología e innovación.
- Aspectos tributarios y laborales.
- Infraestructura.
- Medioambiente.
- Otro _____

**24. Le gustaría recibir capacitación que le ayude a resolver problemas: SI _____
NO _____**

25. En qué área:

- Gestión administrativa
- Gestión financiera.
- Gestión de recursos humanos
- Comercio exterior.

- Marketing.
- Informática.
- Tributación.

Otro _____

26. Si sus trabajadores participan en programas de capacitación sobre algún aspecto, marque en qué tendría mayor impacto

- a) Productividad
- c) Capacidad de innovación
- d) Motivación del personal
- e) El cumplimiento de las funciones
- f) Otro (especifique) _____

27. Clasifique los temas de capacitación, de acuerdo a la importancia y a la urgencia que representan para el adecuado desarrollo de las funciones en la empresa.

| | |
|--|--|
| Higiene | |
| Mantenimiento | |
| Mercadotecnia y ventas | |
| Ingeniería financiera | |
| Procesos de calidad | |
| Habilidades para la toma de decisiones | |
| Formación de instructores producción | |
| Administración de personal | |
| Controles administrativos (manejo de inventarios y contabilidad) | |
| Comunicación eficaz | |
| Prevención de accidentes | |
| Relaciones interpersonales | |
| Logística | |
| Liderazgo | |
| Manejo de riesgos | |
| Herramientas tecnológicas (manejo de equipo, etc.) | |
| Otro (especifique) | |

28. ¿Qué tipo de facilidades otorgaría a sus trabajadores para capacitación y mejora continua?

- a) Tiempo b) Financieras c) Material

29. ¿Qué grado de satisfacción considera que ha alcanzado como empresario?

| Muy Satisfecho | Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|----------------|------------|--------------|------------------|
| | | | |

