

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Competitividad de las MYPES comerciales del Emporio Comercial  
Gamarra, Lima, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Brigitte Yassel Paisig Santisteban**

**ASESOR**

**Jorge Augusto Mundaca Guerra**

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

**Chiclayo, 2024**

**Competitividad de las MYPES comerciales del Emporio Comercial  
Gamarra, Lima, 2022**

PRESENTADA POR  
**Brigitte Yassel Paisig Santisteban**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para  
optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Cesar Luis Jesús Olivos Villasis  
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Este proyecto de tesis lo dedico a Dios y a mi familia, sobre todo a mi abuela, a mi papá y a mi mamá. A Dios por darme su bendición y permitir que las cosas se den de forma positiva; a mi madre por su apoyo incondicional, inculcarme los principios necesarios, a mi papá por enseñarme a ser constante y perseverante en la vida y a mi abuela por darme la fortaleza suficiente para seguir adelante y lograr todas mis metas trazadas.

## **Agradecimientos**

Agradezco a todos mis docentes que me compartieron sus mejores conocimientos, a mis compañeros y amigos que durante todos estos 5 años contribuyeron con sus experiencias y enseñanzas; permitiéndome formarme como una persona con valores y conocimientos íntegros para afrontar el mundo profesional.

## Competitividad de las MYPES comerciales: caso Emporio Comercial Gamarra, Lima, 2022

### INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://revistas.uees.edu.ec">revistas.uees.edu.ec</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura</b> .....	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos</b> .....	<b>13</b>
<b>Resultados y discusión</b> .....	<b>14</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>20</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>20</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>22</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>26</b>

## Resumen

La fuerza competitiva de las MYPES ha transformado muchos mercados dentro del país, principalmente aquellas donde se concentran los sectores comerciales importantes, como es el caso del Emporio Comercial Gamarra en la ciudad de Lima. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, Lima, 2022. En cuanto a la metodología, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, tipo descriptiva con la aplicación de una encuesta (cuestionario), su diseño fue no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 100 comerciantes de distintas edades de las MYPES, asimismo, el modelo conceptual de la variable competitividad fue propuesto por Buitrago, Rodríguez y Serna (2019), la cual cuenta con las dimensiones de procesos de dirección, procesos operativos y procesos de apoyo, aplicándose una escala de calificación del 0 al 5, el procesamiento se realizó de manera presencial y luego en el programa estadístico IBM SPSS versión 25 donde se procesaron la data obtenida. En los resultados se determinó que la mayoría de las microempresas y pequeñas empresas han logrado grandes avances en términos de sus prácticas operativas, en particular con respecto al abastecimiento basado en la demanda y el proceso de adquisición, lo que les permite ser más efectivos y eficientes en la adquisición de bienes y servicios necesarios. Concluyendo que, en el tiempo que llevan operando han implementado procesos de planeación, pero de corto plazo dado el rubro que tienen y la elevada competencia en el sector.

**Palabras clave:** MYPES, competitividad, procesos de dirección, procesos operativos y procesos de apoyo.

**Clasificación JEL:** M0103

### **Abstract**

La fuerza competitiva de las MYPES ha transformado muchos mercados dentro del país, principalmente aquellos donde se concentran los sectores comerciales importantes, como es el caso del Emporio Comercial Gamarra en la ciudad de Lima. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, Lima, 2022. En cuanto a la metodología, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, tipo descriptiva con la aplicación de una encuesta (cuestionario), su diseño fue no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 100 comerciantes de distintas edades de las MYPES, además, el modelo conceptual de la variable competitividad fue propuesto por Buitrago, Rodríguez y Serna (2019), la cual cuenta con las dimensiones de procesos de dirección, procesos operativos y de apoyo, aplicándose una escala de calificación del 0 al 5, el procesamiento se realizó de manera presencial y luego en el programa estadístico IBM SPSS versión 25 donde se procesaron los datos obtenidos. En los resultados se prolongará que la mayoría de las microempresas y pequeñas empresas han logrado grandes avances en términos de sus prácticas operativas, en particular con respecto al abastecimiento basado en la demanda y el proceso de adquisición, lo que les permite ser más efectivos y eficientes en la adquisición de bienes y servicios necesarios. Concluyendo que, en el tiempo que llevan operando han implementado procesos de planeación, pero de corto plazo dado el rubro que tienen y la elevada competencia en el sector.

**Keywords:** MYPES, competitiveness, management processes, operational processes and support processes

## Introducción

Actualmente muchas empresas representan la fuerza impulsadora del crecimiento económico de un país, aportando diversos beneficios sociales, en donde su competitividad es un factor crucial. Por otro lado, Goloshchapova et al. (2019) mencionan que la competitividad es la actividad encaminada al desarrollo de una estrategia de gestión que, a su vez, le permita alcanzar el liderazgo de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos. Asimismo, la competitividad se define como el abastecimiento de servicios o productos de forma más eficaz que otros competidores, con la ayuda de las ventajas en talentos, operaciones financieras, mercado, gestión organizativa y gestión de proyectos, con el fin de obtener beneficios y un desarrollo sostenible (Ni et al., 2019).

La necesidad de examinar los factores de competitividad surge de la necesidad de lograr una adecuada calidad del producto, productividad y eficiencia operativa, así como de compensar los requisitos de los clientes y socios comercial. En este sentido, investigaciones previas señalan que a menudo algunas empresas muestran una falta de conocimientos (know-how) en el ámbito de la gestión empresarial, falta de investigación sobre el mercado, marketing deficiente, gestión estratégica insuficiente, recursos limitados para la investigación o costes elevados de diferenciación de la producción, lo que perjudica su competitividad en el sector (Elkhairi et al., 2019). Asimismo, no solo es de vital importancia para las empresas tener la capacidad de establecer redes con socios estratégicos, sino también ser capaz de adaptar sistemáticamente las actividades de la organización para que coincidan con el entorno cambiante del mercado (Lafuente et al., 2019).

Aunque se han realizado algunas investigaciones sobre la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES), todavía hay aspectos que no se comprenden bien, como la relación del tamaño de la empresa con su capacidad para aplicar estrategias competitivas eficaces, así como el impacto de los recursos humanos y las tecnologías de la información en la competitividad de las MYPES (Granados et al., 2019). Así mismo, se necesitan más estudios para lograr la comprensión de cómo influyen los elementos como el entorno empresarial, la cultura y la normativa gubernamental en la competitividad de las MYPES (Taufiq, 2022).

Aunque existen muchos estudios sobre la competitividad en general, gran parte de ellos se centran en las grandes empresas, lo que deja un vacío en la investigación sobre la competitividad de las MYPES y pequeñas y medianas empresas (PYMES). Por otro lado, Laitón & López (2018) mencionan que, a pesar de la constante expansión del sector textil, hay estadísticas preocupantes que sugieren que el 80% de las MYPES fracasan durante los dos

primeros años de funcionamiento, debido a la falta de conocimiento, alianzas estratégicas y problemas de financiamiento, lo que resulta en cierres de empresas y pérdidas de empleo, perjudicando de alguna manera a la economía. Por lo tanto, los empresarios deben tener en cuenta una serie de factores de competitividad y éxito, para atraer y retener a los clientes, ejecutar los proyectos con eficacia y a tiempo y, en última instancia, garantizar su desarrollo (Zainon et al., 2020).

Carrasco et al. (2021) menciona que las MYPES desempeñan un papel importante en el fomento del desarrollo peruano, en donde fomentan la creación de empleo e impulsan el crecimiento económico nacional. Actualmente, en la industria textil de confecciones del Emporio Comercial Gamarra (ECG), se ha registrado una gran cantidad de emprendedores que se establecen en este rubro, sin embargo, muchas de ellas encuentran dificultades para mantenerse en el tiempo debido a diferentes carencias que limitan su crecimiento y posicionamiento.

Por lo tanto, las MYPES peruanas tienen el reto de mantener operaciones comerciales y generar ingresos; sin embargo, su rentabilidad suele ser limitada. Para lograr un mayor éxito, estos negocios deben emplear procesos de mejora continua con enfoque de mercado, adaptándose a las necesidades de los consumidores y utilizando la tecnología como herramienta esencial (Carrasco et al., 2021).

Por lo que el estudio se desarrollará en empresas ubicadas en el ECG, quienes luchan por gestionar adecuadamente su cadena de suministro, traduciéndose en una falta de planificación clara y un sistema de suministro débil, que repercute en la entrega de productos que no se ajustan a los requisitos exigidos, además, a pesar de los enormes avances tecnológicos, muchas de estas empresas han sido incapaces de integrarlos adecuadamente. Todo ello se traduce en una baja competitividad de las MYPES peruanas, lo que les dificulta responder a los cambios del entorno y a las expectativas de los consumidores.

Las MYPES se enfrentan a constantes retos, el más trascendental es la falta de competitividad, que las hace propensas al fracaso en los dos primeros años de funcionamiento y limita su potencial para desarrollarse e impulsar la producción. Es fundamental abordar este problema, ya que las MYPES forman un componente esencial de la economía latinoamericana, ya que representan más del 85% de las pequeñas empresas en la mayoría de los países y proporcionan el 50% del empleo directo e indirecto. Por lo tanto, los hallazgos de la investigación contribuirán a una mayor comprensión de este problema, para que los empresarios del ECG busquen alternativas que los mantengan competitivos en el sector.

Ante lo expuesto, la formulación del problema ¿Cuál es el análisis de la competitividad de las MYPES comerciales del Emporio Comercial Gamarra, Lima 2022? Para ello, el objetivo general fue: Determinar la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, Lima 2022; así mismo, entre los objetivos específicos se tiene: describir la planeación, procesos operativos y procesos de apoyo en el Emporio Comercial Gamarra.

Como justificación de la investigación se tiene la necesidad de conocer el valor de la competitividad de las MYPES instaladas en el emporio comercial gamarra dada su alta participación del total de organizaciones empresariales en el país, su baja productividad y aislamiento. Asimismo, conocer las brechas existentes en términos de generación de valor y buscar alternativas que beneficien al sector MYPE del Emporio Comercial Gamarra.

### **Revisión de literatura**

En cuanto a los antecedentes, se tiene a Chi & Anh (2020) quienes analizaron la competitividad de las PYMES en Vietnam. Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales. La investigación recopiló datos de 200 participantes. Los resultados muestran que la competitividad y el desempeño de la empresa se ven afectados por la experiencia práctica, competencias de construcción de relaciones, visión estratégica, competencias de dirección de operaciones. Por otro lado, Kalita y Chepurensko (2020) analizaron la competitividad de las PYMES en la industria manufacturera rusa. Para efectos de la investigación, se incluyeron en la muestra 1.677 PYME manufactureras rusas con entre 10 y 499 empleados en nómina. De ellas, el 70% eran pequeñas y el resto medianas. Los resultados muestran que la competitividad de la empresa se ve afectada con la implementación del sistema CRM, un alto nivel tecnológico, un registro ordenado de los costos y presupuestos y la disponibilidad de financiación externa, pero a pesar de ello no se sienten competitivos a nivel mundial.

Así mismo, Betáková et al. (2022) analizaron la competitividad de las PYMES en la República Eslovaca. Para alcanzar el objetivo, en 2021 encuestaron a un grupo de 150 PYMES de la República Eslovaca. Los resultados muestran que la falta de gestión a largo plazo y un enfoque incoherente de la gestión de riesgos provocan inestabilidad en las empresas y afectan a sus resultados, además, la competitividad de cada empresa depende de la dirección de la empresa, del trabajo en equipo, la calidad de la gestión, pero también de la situación económica del sector. Por otra parte, Schaefer et al. (2020) estudiaron las variables que influyen en la competitividad en las PYME en el sur de Brasil. Se utilizaron datos de encuestas de 72 gerentes de PYMES industriales. Los resultados muestran que los costes de las materias primas, las entregas a tiempo, la calidad de los productos y la captación de nuevos clientes, así como la

medición del rendimiento y los procesos, y, la calidad y la rapidez son los componentes que perturban la competitividad en la empresa.

Además, Kaczmarek (2022) analizaron la competitividad de las PYMES productivas. La investigación comprende 13943 empresas entre 2007 y 2019: la población total de empresas incluidas en las estadísticas públicas de Polonia. Los resultados señalaron que las PYMES representan diferentes niveles de competitividad, y la intensidad de los cambios varía en el transcurso del tiempo. Además, la competitividad de las empresas se debe a la capacidad de innovación, la eficiencia operativa, la calidad del producto, la disposición al cliente y la capacidad de adaptación al cambio, así como, el conocimiento y las habilidades del personal, la colaboración con otros actores del mercado, el uso de tecnologías avanzadas y la capacidad de liderazgo. Por su lado, Béjar & Zuzunaga (2020) investigaron los factores tangibles e intangibles que determinan la competitividad de las MYPES en la región de Arequipa, con la intención de profundizar en el grupo de comerciantes manufactureros que están constantemente en cambios sobre su propuesta de valor al mercado. El estudio se enfocó en el estudio cuantitativo, aplicando una metodología para lograr conocer los factores del soporte de competitividad de las empresas, así como un diagnóstico sobre el incremento y el progreso de la región. Se encontraron que los factores tangibles son la inversión en maquinaria y equipos, mientras que los intangibles son el nivel educativo del responsable que dirige la empresa, concluyendo así, que estos aspectos son los más resaltantes para una buena gestión dentro de la MYPE. También, la competitividad ha sido un engranaje significativo para el progreso de las empresas logrando un impacto positivo mediante factores competitivos como la innovación tecnológica e inversiones inteligentes como el capital.

Según Benites et al. (2020), analizaron la situación competitiva de las PYMES, encontró como problema la asociación competitiva sostenible, se aplicaron 152 cuestionarios a empresarios diversos en la ciudad de Trujillo. Los resultados fueron que el 70% de las empresas del sector calzado y el 89% de metal mecánica están preparados desde los aspectos financieros, estratégicos y comerciales, han logrado alianzas estratégicas e integran TICs en sus operaciones. Se concluye que la mejora de la competitividad responde a los procesos intensos de preparación e innovación tecnológica.

En relación a la base teórica, Buitrago et al. (2019) definen a la competitividad como una acción interna de todo el sistema empresarial, y está conformado por elementos diferentes estando en función de las capacidades del negocio. Asimismo, Baierle et al. (2019) mencionan que la competitividad puede caracterizarse como la suma de todos los componentes que ayudan

a la capacidad de una empresa para continuar en un entorno empresarial. Por otro lado, Aguilar et al. (2019) menciona que la competitividad es sinónimo de generación de estrategias que busquen diferenciar a la empresa, debido a que al ser procesos donde se involucran aspectos de mercado, las finanzas y los productos, entre otros, es importante asegurar la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, Goldberg et al. (2003) argumentaron que el concepto de competitividad está relacionado con los aspectos de ventaja competitiva o competitividad de precios, gestión estratégica y aspectos históricos, culturales - sociales. Mientras que, Man et al. (2002) enfocaron la competitividad empresarial desde la perspectiva del precio, la calidad del servicio, el beneficio bruto, la capacidad de planificar y alcanzar los objetivos en comparación con los competidores del sector. Sin embargo, Porter (2008) menciona que la competitividad consiste en aumentar la cuota de mercado mediante el bajo coste o las características del producto en comparación con una industria similar en diferentes países.

Respecto al modelo teórico de la presente investigación, se tomó lo manifestado por Buitrago et al. (2019) quienes manifiestan que la competitividad es una particularidad inherente al sistema empresarial que se basa en diversos elementos y depende de la capacidad del empresario y de la dirección para gestionarla eficazmente.

Asimismo, se estudian la dimensión procesos de planeación (dirección), procesos operativos y procesos de apoyo. La primera dimensión de la competitividad son los procesos de dirección, la cual incluye los objetivos, la planificación de procesos y los compromisos de la gerencia; los cuales son decisivos para que la empresa alcance el éxito (Buitrago et al., 2019). Por otro lado, Abdallah (2016) menciona que los procesos de dirección son las operaciones organizativas continuas y recurrentes de los directivos para diseñar, ejecutar y supervisar la táctica y los objetivos organizacionales. Asimismo, Åslund & Bäckström (2017) mencionan que los procesos de dirección instauran los objetivos y tácticas para la organización y aportar mejoras a otros procesos.

Además, Buitrago et al. (2019) mencionan que los procesos operativos abarcan los suministros, la gestión de la demanda y la producción. Por otro lado, Barroso & Medina (2021) mencionan que el proceso operativo es el conjunto de operaciones o acciones que las empresas realizan con eficiencia y eficacia en relación a su producción o sus servicios. En cambio, Saxunova et al. (2022) mencionan que, optimizando los procesos operativos, esto conduce a un proceso de producción más eficiente y eficaz que debería traducirse en mayores ingresos netos, pero también en un mayor valor añadido para los consumidores.

También, Buitrago et al. (2019) mencionan que los procesos de apoyo evalúan el talento humano, costos y finanzas y sistemas de información. Asimismo, Al-Anquoud et al. (2021) menciona que los procesos de apoyo a la empresa están conformados por los procesos de recursos humanos, los procesos financieros y contables, los procesos de gestión de la cadena de suministro y los procesos de tecnología de la información. Por otro lado, Tsygalov & Yashchenko (2022) señalan que los procesos de apoyo a la empresa son aquellas operaciones necesarias para el funcionamiento eficaz y el crecimiento de las actividades empresariales, pero que no están directamente relacionadas con la prestación de servicios o producción de la organización, además, son considerados como una ventaja comercial de la empresa.

Finalmente, Buitrago et al. (2019) mencionan que la evaluación de los tres procesos que ayudan a la competitividad de las empresas involucra una serie de componentes. En la evaluación de los procesos de dirección se valora el plan estratégico, infraestructura, , gestión ambiental, estándares de indicadores, estilo gerencial, ubicación, responsabilidad social y protección de la calidad encaminada a consumidores y colaboradores. Por otro lado, en los procesos operativos en este se evalúa las predicciones de ventas, la gestión de mercadeo, la planificación del servicio, la gestión de compras y el abastecimiento basado en la demanda. Por último, en los procesos de apoyo se evalúan los procesos de soporte: finanzas y costos, talento humano y sistemas de información.

## **Materiales y métodos**

Esté estudio fue basado en un enfoque cuantitativo, y de diseño no experimental y corte transversal al tomar los datos en una sola línea de tiempo. Como refiere Ñaupas et al. (2018), este tipo de estudios buscan realizar métricas con el fin de dar respuesta de forma cuantitativa.

La población a tomar fueron las MYPES que se encuentran dentro del Emporio Gamarra, el grupo textil más grande del Perú-Lima, que suman un total de 3,850 establecimientos al 2020. Para la obtención de la muestra se tomó como criterios de inclusión a los establecimientos que estén dentro del emporio comercial y que tengan de manera ininterrumpida como mínimo tres años a la fecha; por otro lado, los criterios de exclusión son para aquellas empresas que no tengan tres años en el mercado y operen en los exteriores de manera informal. Finalmente, la muestra tomada fue de 100 MYPES, aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia.

La técnica empleada fue la encuesta con su instrumento cuestionario con un total de 100 ítems, donde se plasmó los dieciséis indicadores de las tres dimensiones de estudio para ser

medidos mediante una escala de calificación, donde se representa de la siguiente forma: No existe = 0; acción escrita = 1; inicio de pruebas = 2; en implementación = 3; implementación totalmente = 4; y resultado exitoso = 5. Se tomó el cuestionario del propio artículo base del estudio para respetar cada ítem considerado, motivo por el cual no se ejecutó la validación de experto, pero si el análisis de confiabilidad mediante la prueba de Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0,817 (Ver Anexo 3) (Buitrago et al., 2019).

Al tener contacto dentro del emporio, se visitó cada uno de los establecimientos con previa autorización de la administración del local, se explicó la intención de la recolección de información y se recalcó en todo momento que los datos son únicamente con fines académicos. El tiempo de la recolección de información fue por un periodo de 16 días, durante dos turnos, en el turno de la mañana se encuestó de 10 am a 12:30 pm, durante el turno de la tarde se encuestó desde las 3:00 pm a 5:30, teniendo cada encuesta una duración de aproximadamente 45 min, por lo que logró encuestar a las 6 comerciantes por día, se consideró importante que cada reunión para desarrollar el instrumento se planificó con anticipación para no afectar las operaciones.

En cuando al desarrollo de los datos, se aplicó el método de estadística descriptiva donde se procesó los datos en una hoja de cálculo Excel para descargar todas las respuestas, luego se elaboraron las tablas y figuras correspondientes para su análisis que se estimaron de dos formas, elaborando una media (promedio de resultado) y comparando de manera porcentual los resultados de acuerdo al modelo tomado.

## **Resultados y discusión**

A continuación, se muestran los resultados ordenados por los objetivos planteados, iniciando con los objetivos específicos para terminar en el general.

### **Objetivo Específico 1: Describir la planeación de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra.**

**Tabla 2**

*Dimensión de Planeación*

PROCESOS DEPLANEACIÓN	Promedio
Plan estratégico interno	3.30
Plan estratégico conjunto	2.90
Estándares de medición (Indicadores)	3.10
Ubicación e infraestructura	3.30
Estilo gerencial	3.40

Gestión Ambiental		3.20
Responsabilidad Social		
Empresarial		3.10
Aseguramiento de la calidad		3.20

*Nota.* Extraído de Microsoft Excel según la base de datos

En los procesos de planeación de las MYPES, los valores altos están representados por el estilo gerencial participativo empírico que obtuvo un promedio de 3.40, debido a que la dirección de las medianas y pequeñas empresas fomentan y alientan la cooperación en equipo, lo que conduce a un aumento de la productividad, la innovación y la felicidad laboral; además, el plan estratégico interno obtuvo un promedio de 3.30, esto se debe a que las MYPES del emporio han definido claramente su propósito, lo que hace y cómo lo hace (misión), así como una idea clara de lo que quiere conseguir en el futuro y cómo lo logrará (visión), además, han definido los valores institucionales que guían su comportamiento y sus decisiones, permitiendo a los empleados alinearse con los objetivos de la organización y orientando la toma de decisiones estratégicas, también, ha aplicado con éxito los planes y estrategias que ha definido previamente, permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y mantenerse competitivos en el mercado. Por otro lado, los valores medios se encuentran representados por la gestión ambiental donde se logró un promedio de 3.20, esto significa que, aunque las MYPES han creado y están ejecutando un programa formal para gestionar sus impactos ambientales, es decir, un manejo adecuado de los desechos, la falta de conocimientos técnicos en materia ambiental ha sido un factor importante para destacar la importancia de mejorar el programa en términos de eficacia y eficiencia; asimismo, el aseguramiento de la calidad obtuvo una promedio de 3.20, esto significa que, las MYPES de Gamarra a pesar de no contar con un sistema de gestión de calidad para todas las empresas en estudio, éstas están enfrentando desafíos en la implementación efectiva de al menos programas de calidad y mejoramiento continuo, como la formación de su personal para aplicarlos de manera efectiva. Finalmente, el valor bajo está representado por el plan estratégico conjunto que obtuvo un promedio de 2.90, esto indica que, a la hora de evaluar y actualizar su plan estratégico, las empresas no se comunican eficazmente con sus clientes ni tiene en cuenta sus opiniones y recomendaciones. Esto se vincula con el estudio de Chi & Anh (2020) quienes concluyen que la competitividad y el desempeño de la empresa se ven afectados por la visión estratégica, es así que para mantener su posición y competitividad sostenible, se requiere que los gerentes den forma y desarrollen una visión estratégica a largo plazo, asimismo, esto se relaciona con la investigación de Betáková et al. (2022) quienes indican que la competitividad de cada empresa depende de la

dirección de la empresa y del trabajo en equipo, por lo que existe una alta inestabilidad del entorno el que las empresas se enfrenta luego de los acontecimientos internacionales ocurridos a nivel global, lo que trajo desafíos antes desconocidos para la visión empresarial, especialmente para la gestión estratégica implementada en la perspectiva de largo plazo. Por otro lado, Åslund & Bäckström (2017) mencionan que los procesos de planeación o dirección establecen los objetivos y estrategias para la organización y aportar mejoras a otros procesos.

**Objetivo Específico 2: Describir los procesos operativos de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra.**

**Tabla 3**

*Dimensión de Procesos Operativos*

PROCESOS OPERATIVOS	Promedio
Mercadeo y ventas	3.20
Pronósticos (Proyección de la demanda futura)	3.40
Planificación del servicio	3.40
Abastecimiento basado en la demanda	3.57
Planificación de productos/servicios	3.33

*Nota.* Extraído de Microsoft Excel según la base de datos

Respecto a los procesos operativos de las MYPES, el valor alto está representado por el abastecimiento basado en la demanda donde se alcanzó un promedio de 3.57, esto indica que las MYPES aplican un enfoque estratégico y riguroso a la gestión y selección de proveedores de materias primas y materiales, permitiéndoles obtener resultados positivos en términos de calidad del producto, eficacia del aprovisionamiento y reducción de costes, asimismo, el proceso de compras que han definido y documentado ha sido fundamental para garantizar que puedan adquirir los bienes y servicios necesarios de manera eficiente y efectiva, y en concordancia con sus objetivos y estrategias, igualmente, el proceso de compras documentado les ha proporcionado una base sólida para la toma de decisiones informadas y una evaluación precisa para la elección de los proveedores y las distintas opciones de compra. Por otro lado, el valor medio se debe a los pronósticos que obtuvo un promedio de 3.40, esto indica que, aunque los pronósticos son fiables, aún se presentan errores o imprecisiones en la previsión de ventas por falta de herramientas tecnológicas o procedimientos más sofisticados; asimismo, se debe al hecho de que la planificación de productos/servicios obtuvo un promedio de 3.33, de lo cual se deduce que a pesar que las MYPES tienen una cierta idea de sus necesidades de capacidad, además cuentan con algunas deficiencias en la correcta asignación de la capacidad necesaria,

asimismo, presentan problemas para reaccionar ante las fluctuaciones de la demanda y para planificar anticipadamente la capacidad necesaria para futuras necesidades. Por último, el valor bajo se encuentra representado por el mercadeo y ventas que obtuvo un promedio de 3.20, este resultado indica que las MYPES no gestionan eficientemente la información por tipo de cliente de forma adecuada o completa, lo que merma su capacidad para comprender las necesidades y preferencias de sus distintos segmentos de clientes y, en consecuencia, limitar su capacidad para tomar decisiones estratégicas y mejorar su oferta de productos o servicios. Esto está conectado con el estudio de Schaefer et al. (2020) quien indica que los costes de las materias primas y la calidad de los productos son factores que afectan la competitividad en la empresa, esto significa que, para los gerentes de las PYMES, los indicadores clave de rendimiento, factores críticos de éxito y puntos de vista fundamentales tienen un alto nivel de importancia e influyen directamente en la competitividad de las pymes, además, se vincula a los hallazgos de Béjar & Zuzunaga (2020) quienes concluyen que la competitividad ha sido un aspecto muy significativo para el progreso de las organizaciones logrando un impacto positivo mediante factores competitivos como la innovación tecnológica, considerando también importante las habilidades para competir en los mercados vía precios, calidad, diferenciación y costos, a pesar que el sector estudiado padece de problemas que restringen su progreso. Por otra parte, Barroso & Medina (2021) mencionan que el proceso operativo es el conjunto de operaciones o acciones que se llevan a cabo en una empresa u organización para realizar con eficiencia y eficacia su producción o sus servicios.

### **Objetivo Específico 3: Describir los procesos de apoyo de las MYPES Comerciales en el Emporio Comercial Gamarra**

**Tabla 3**

*Dimensión de Procesos de Apoyo*

PROCESOS DE APOYO	Promedio
Costos y finanzas	3.38
Desarrollo del Talento humano	3.36
Sistemas de Información	3.35

*Nota.* Extraído de Microsoft Excel según la base de datos

Referente a los procesos de apoyo de las MYPES, el valor alto está dado por los costos y finanzas con un promedio de 3.38, lo que significa que las empresas disponen de un registro escrito y ordenado de los presupuestos de ingresos y costes, es decir, tienen un control financiero adecuado y riguroso, proporcionándoles una mejor visión y control de sus gastos, ingresos y flujos de caja, ayudándolos en la toma de decisiones y en la identificación de posibles

dificultades financieras, asimismo, han sido capaces de establecer adecuadamente el costo de su producto o servicio. Por otro lado, el valor medio fue de 3.36 referido al desarrollo de talento humano, esto indica que a pesar de que las MYPES cuenta con un plan para mejorar el clima laboral, este plan aún no está totalmente implementado en todas las empresas y no se ha tenido el efecto esperado en la satisfacción y motivación del personal. Finalmente, el valor del sistema de información fue bajo ya que obtuvo un promedio de 3.35, lo que indica que las MYPES de Gamarra no cuentan con un sistema de información integrado y actualizado que les permita un acceso eficiente y eficaz a datos corporativos críticos como las finanzas, los proveedores, los clientes y el inventario, ocasionándoles problemas a la hora de tomar decisiones e identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Existe una coherencia con lo hallado por Kalita y Chepureenko (2020) quienes concluyen que la competitividad de la organización se ve afectada por un registro ordenado de los costos y presupuestos y la disponibilidad de financiación externa, por lo que los gerentes de empresas involucradas en alianzas estratégicas reportaron una alta presión competitiva por parte de los fabricantes tanto nacionales como extranjeros, además, esto se relaciona con el estudio de Benites et al. (2020) quienes indican que la mejora de la competitividad responde a los procesos intensos de preparación e innovación tecnológica, lo cual sería una condición mínima para integrar su cadena productiva con empresas de mayor dimensión, logrando obtener la sostenibilidad productividad que se necesita. Por otro lado, Al-Anqoud et al. (2021) menciona que los procesos de apoyo a la empresa están conformados por los procesos de recursos humanos, los procesos financieros y contables, los procesos de gestión de la cadena de suministro y los procesos de tecnología de la información.

**Objetivo General: Determinar la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, Lima 2022**

Por otro lado, dando respuesta al objetivo general, se ha obtenido lo siguiente:

**Tabla 4**  
*Variable de Competitividad*

COMPETITIVIDAD	Promedio
PROCESOS DE PLANEACIÓN	3.18
PROCESOS OPERATIVOS	3.38
PROCESOS DE APOYO	3.36

*Nota.* Extraído de Microsoft Excel según la base de datos

En cuanto a la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, se obtuvo un promedio de 3.38 en los procesos operativos, lo que indica que la mayoría de las microempresas y pequeñas empresas han logrado grandes resultados en cuanto

a sus procedimientos operativos, sobre todo en lo que se refiere al abastecimiento en función de la demanda y al proceso de adquisición, lo que les permite ser más eficientes y eficaces en la compra de los productos y servicios esenciales, sin embargo, siguen existiendo problemas en cuanto a la planificación de sus productos/servicios y la previsión de ventas, así como ciertas insuficiencias en la asignación adecuada de la capacidad esencial, lo que ha restringido su capacidad para manifestar a los cambios en la demanda y planificar con antelación, además, las MYPES no gestionan adecuadamente la información por tipo de cliente, lo que limita su capacidad para comprender las necesidades y preferencias de sus distintos segmentos de clientes. Por otro lado, en los procesos de apoyo el promedio fue de 3.36, debido a que las MYPE de Gamarra tienen un sólido control financiero y una gestión de costes competente, lo que les permite tomar decisiones presupuestarias y contables con conocimiento de causa, sin embargo, aún existe potencial de crecimiento en el desarrollo de su talento humano, particularmente en la implementación de planes para mejorar el ambiente de trabajo y la felicidad y motivación de los empleados, por otra parte, las empresas tienen problemas con la gestión de los sistemas de información, lo que les impide obtener datos críticos con rapidez y eficacia y limita su capacidad para reconocer las posibilidades y los peligros del mercado. Finalmente, los procesos de planeación obtuvieron un promedio de 3.18, esto se debe a que las MYPES de Gamarra poseen una limitada capacidad de gestión y liderazgo, a pesar que han definido correctamente su misión, sus valores institucionales y sus objetivos estratégicos internos, además, han aplicado con éxito sus planes y estrategias, sin embargo, todavía hay áreas que requieren desarrollo, como la gestión medioambiental y la garantía de calidad, debido a la falta de comprensión técnica y de una ejecución eficaz de los programas, además, las empresas no interactúan adecuadamente con sus clientes y no tienen en cuenta sus ideas y recomendaciones a la hora de revisar su plan estratégico conjunto, lo que ha limitado su capacidad de adaptación a las demandas del mercado. Se puede constatar una concordancia con el estudio de Kaczmarek (2022) quien menciona que la competitividad de las empresas se debe a la eficiencia operativa, la capacidad de liderazgo, la capacidad de adaptación al cambio que varía en el transcurso del tiempo, las grandes similitudes entre los perfiles de pequeñas y medianas empresas en cuanto a sus patrones normativos de competitividad. Así mismo, Béjar & Zuzunaga (2020) consideran que el nivel educativo del responsable de dirigir la empresa representa un valor intangible pero resaltante para el desarrollo de una buena gestión de la MYPE, considerando la competitividad un engranaje transcendental para el desarrollo de la empresa. Por otro lado, Aguilar et al. (2019) menciona que la competitividad es sinónimo de generación de estrategias que busquen diferenciar a la empresa, debido a que al ser procesos

donde se involucran aspectos de mercado, las finanzas y los productos, entre otros, es importante asegurar la satisfacción de los clientes.

### **Conclusiones**

Las MYPES del Emporio Comercial Gamarra en el transcurso de tiempo que llevan operando han implementado procesos de planeación, pero de corto plazo dado el rubro que tienen y la elevada competencia en el sector, por otro lado, los planes de mejora están orientados al diseño y confección, bajo desarrollo en la moda y tendencias de mercados de altos ingresos, además están condicionados por el poder negociador de proveedores y clientes, por ello sus indicadores están vinculados a toma de decisiones de corto plazo, comercializando productos de muy alta rotación.

Las MYPES cuentan en su mayoría con procesos operativos y estratégicos empíricos en cuanto a la confección y venta de sus productos, lo que les permite cumplir con la mayor parte de sus compromisos respecto a los productos que ofrecen. Además existen deficiencias en la planificación de productos y en la gestión de información sobre tipos de clientes, lo que limita su capacidad para tomar decisiones estratégicas y mejorar su oferta de productos y servicios.

Los procesos de apoyo se enfocan principalmente en el control financiero y en el costo de sus productos o servicios, lo que les permite tener una mejor visión y control de sus gastos e ingresos, así mismo, aunque cuentan con un plan para el desarrollo del talento humano, este no está totalmente implementado en todas las empresas, además, la falta de un sistema de información integrado y actualizado dificulta la toma de decisiones y la identificación de oportunidades como las amenazas del mercado.

La mayoría de las MYPES comerciales en el ECG se esfuerzan por lograr una buena competitividad respecto a sus procesos operativos y de apoyo, pero aún tienen oportunidades de mejora en cuanto a la planificación estratégica, así mismo, al no aprovechar en capacitarse por personas expertas en temas como la gestión del talento humano, gestión de la información y la interacción con los clientes, no podrán maximizar su desempeño.

### **Recomendaciones**

Las MYPES en el ECG deben centrarse en mejorar la gestión ambiental y la garantía de calidad, así como fortalecer la comunicación con los clientes para mejorar la competitividad y el desempeño general, además, deben considerar la implementación de técnicas de planificación más avanzadas, como el análisis FODA y la planificación estratégica a largo plazo, para lograr una gestión más efectiva y sostenible a largo plazo. Además es recomendable no competir con

los productos chinos los cuales están subsidiados o se exportan en la modalidad de dumping. la idea es planificar para incursionar en la innovación e ingresar a mercados de altos ingresos, exigentes en el diseño, confección y moda apostando por la internacionalización.

Las empresas deben implementar procesos y herramientas tecnológicas más sofisticadas para mejorar la planificación de productos y la gestión de información de los clientes, como herramientas de análisis de datos que les permita comprender mejor las tendencias y preferencias de sus clientes, así podrían ajustar sus productos y procesos de acuerdo a las necesidades del mercado, esto les permitiría tomar decisiones estratégicas más informadas y mejorar sus ofertas de productos y procesos, además, les permitiría aumentar su capacidad de predicción de ventas y asignación de capacidad, lo que les permitiría ser más competitivos en un mercado exigente. Asimismo, es importante la creación de nuevos Centros de Innovación Tecnológica (CITE) para el sector confecciones sean públicos o privados para la transferencia tecnológica e innovación de productos, procesos, de comercialización y organizacional.

Las MYPES deben invertir en el desarrollo de su capital humano y en la implementación de un sistema de información actualizado y eficiente, esto les permitirá tener un mayor control financiero y una mejor comprensión de sus costos y gastos, lo que a su vez les ayudará a tomar decisiones más informadas sobre estrategias de precios y oportunidades de mercado, además, el desarrollo de su capital humano asegurará una fuerza laboral altamente capacitada y motivada, lo que puede mejorar la calidad e innovación de los productos y procesos ofrecidos y aumentar la satisfacción de sus clientes.

Para mejorar su competitividad, las MYPES en ECG deben enfocarse en desarrollar planes operativos basados en la calidad e innovación, desarrollando el capital intelectual de sus trabajadores para maximizar su eficiencia, productividad calidad e innovación, también, es esencial que implementen sistemas de gestión de información efectivos para recopilar y analizar datos de comportamientos y necesidades muy sentidas del mercado y desarrollar un modelo de negocio acorde a las necesidades emocionales de nuevos mercados de preferencia internacionales y de altos ingresos.

## Referencias

- Abdallah, A. B. (2016). Procesos de Gestión. *Revista internacional de negocios y administración*, 11(8), 99-105.
- Aguilar, O., Posada, R., Peña, N. y Patiño, J. (2019). Impacto de la aplicación de estrategias de mercadotecnia en la productividad de las micro y pequeñas empresas. *Revista Espacios*, 40(6), 9. <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p09.pdf>
- Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Uso del aprendizaje automático en la reingeniería de procesos comerciales. *Big Data y Computación Cognitiva*, 5(61). <https://doi.org/10.3390/bdcc5040061>
- Åslund, A. E. M., & Bäckström, I. (2017). Procesos de gestión y papel de la dirección en la creación de valor para el cliente. *Revista Internacional de Ciencias de la Calidad y el Servicio*, 9(2). [10.1108/IJQSS-11-2015-0074](https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2015-0074)
- Baierle, I. C., Sellitto, M. A., Schaefer, J. L., de Moraes, J., Koncinal, J., & Nara, E. O. B. (2019). Análisis de desempeño en temas de salud y seguridad de empresas de la industria de mataderos. *Revista internacional de gestión de la cadena de suministro*, 8(5), 48–56.
- Barroso-Molina, J. C., & Medina-Garrido, V. H. (2021). Modelo para la implementación de un proceso operativo de alta calidad para empresas turísticas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 30(3), 347-366
- Béjar, E., y Zuzunaga, J. (2020). Factores determinantes de la competitividad de las MYPES manufactureras de Arequipa, Perú. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad* 90, 12(1). <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ffe01189cacd8257bad317c/1610481944769/13+BejarZea+C0013+ATS+V12N1+90-96.pdf>
- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Matheu, A., y Inca, M. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo(Perú). *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 29, 208-236. [www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513](http://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513)
- Betakova, J., Okręglicka, M., Chodasova, Z., Mařovčíková, D., & Gabrhelová, G. (2022). Aspectos seleccionados de la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de construcción: visión de gestión estratégica. *Revista TEM*, 11(3), 1020-1027. <https://doi.org/10.18421/TEM113-05>

- Buitrago, A., Rodríguez, M., y Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, 35, 97-118. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.201>
- Carrasco, Y. L., Mendoza, N. E., López, Y. M., Mori, R., & Alvarado, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564.
- Chi, L., & Anh, D. (2020). La competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico: el papel de las competencias de liderazgo. *Revista de Economía y Desarrollo*, 23(3), 299-316. [10.1108/JED-06-2020-0080](https://doi.org/10.1108/JED-06-2020-0080)
- Elkhairi, A., Fedouaki, F., & El Alami, S. (2019). Barreras y factores críticos de éxito para la implementación de la manufactura esbelta en las PYMES. *IFACPapersOnLine*, 52(13), 565-570.
- Fernández, Z. (2016). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, 56, 178-193.
- Goldberg, A., Cohen, G. & Fiegenbaum, A. (2003). Construcción de reputación: estrategias de pequeñas empresas para el desarrollo exitoso de empresas. *Revista de gestión de pequeñas empresas*, 41(2), 168-186.
- Goloshchapova, L. V., Dovlatova, G. P., Vasilyuk, N. I., Zatsarinnay, E. I., Kovalenco, I. N., & Mysova, O. S. (2019). Evaluación de la Competitividad Empresarial en el Entorno Institucional. *Revista moderna de métodos de enseñanza de idiomas (MJLTM)*.
- Granados, H. E., Coronado, S., & Toledo, A. (2019). Fuerzas del mercado, estrategias competitivas y desempeño de las pequeñas empresas: Evidencia del mercado de bajos ingresos de México. *Contaduría y administración*, 65(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.2037>
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Kaczmarek, J. (2022). La postura, los factores y la composición de la competitividad de las PYME en Polonia. *Sostenibilidad*, 14, 1788. <https://doi.org/10.3390/su14031788>

- Kalita, A., & Chepurenko, A. (2020). Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas y Presión Competitiva en la Industria Manufacturera. *Prospectiva y Gobernanza CTI*, 14(2), 36–50. [10.17323/2500-2597.2020.2.36.50](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.2.36.50)
- Laitón, S., y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163-179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Lafuente E., Leiva J. C., Moreno, J., & Szerb L. (2019) Un análisis no paramétrico de la eficiencia competitiva: La relevancia del tamaño de la empresa y la configuración de los pilares competitivos. *Trimestral de investigación empresarial*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Maldonado, A., y Franco, N. (2018). Principios de marketing y competitividad como estrategias claves para el desarrollo de las MIPYMES en la provincia de El Oro. *INNOVA ResearchJournal*, 3(10), 195-201. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.784>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). La competitividad de las pequeñas y medianas empresas Una conceptualización con foco en las competencias empresariales. *Revista de negocios de riesgo*, 17(2002), 123-142.
- Ñaupas, H., Valdivia, R., Palacios, J., y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5a. Edición. *Bogotá: Ediciones de la U.*
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Mecanismo de Influencia de la Flexibilidad Organizacional en la Competitividad Empresarial: El Rol Mediador de la Innovación Organizacional. *Sostenibilidad*, 13, 176. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010176>
- Peinado-Vara, E., Van Haeringen, R., López, F., Segovia, J. L., Otsuka, N., Torá Carod, L., & Garrett, J. (2015). Transformando las relaciones comerciales: negocios inclusivos en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Porter, M.E. (2008). Sobre la competencia, ed actualizada y ampliada. *Publicación de la Escuela de Negocios de Harvard, Boston*.
- Ramírez, J., Cabrera, A., Pulido, N., y Junco, T. (2016). Marketing y competitividad empresarial: Diseño de un instrumento de medida aplicable a PYMES a partir de una revisión bibliográfica sistemática de literatura. *Innovación en la gestión*, 13(33), 2-10.

[http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8022/marketing\\_competitividad\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8022/marketing_competitividad_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Saavedra, M., Camarena, M., y Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575.
- Saxunova, D., Hector, H., Kajanova, J., & Slivka, P. (2022). Integridad de la Responsabilidad Social Corporativa y Gestión de Servicios Financieros en la Era Digital. *IntechOpen*. [10.5772/intechopen.101057](https://doi.org/10.5772/intechopen.101057)
- Schaefer, J. L., Baierle, I. C., Sellitto, M. A., Siluk, J. C. M., Furtado, J. C., & Nara, E. O. B. (2020). Escala de Competitividad como Base para las Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas. *Revista de gestión de ingeniería*, 27, 1-17. [10.1080/10429247.2020.1800385](https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1800385)
- Sáinz, A. (2002). Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada rioja. *Universidad de la Rioja, Logroño, España*.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, 31(2-1), 179-198. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Taufiq, M. (2022). Estrategias competitivas para micro, pequeñas y medianas empresas durante la pandemia de Covid-19 en Indonesia, revisión de literatura. *Revista del Instituto Internacional de Investigación y Crítica de Budapest (BIRCI-Journal)*, 5(3), 24416-24429. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6463>
- Tsygalov Y. M., & Yashchenko A. I. (2022). Mejorar la eficiencia de las actividades de la empresa al mismo tiempo que se optimizan los procesos auxiliares de negocio. *Ciencias de la Gestión*, 12(2), 68-85. [10.26794/2304-022X-2022-12-2-68-85](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-68-85)

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta

#### ENCUESTA

Estimado participante, por favor completar la encuesta según los valores propuestos en la siguiente presentación, para eso debe marcar el valor numérico que corresponda según cada caso presentado.

- 0: No existe
- 1: Acción escrita
- 2: Inicio pruebas
- 3: En implementación
- 4: Implementación totalmente
- 5: Resultado exitoso

PLANEACIÓN		VALOR
<b>Plan estratégico interno</b>		
1	La empresa tiene definida una Misión (qué hace, cómo lo hace), una Visión (qué quiere de su empresa a estrategias políticas y unos valores institucionales).	
2	La empresa tiene o ha realizado un Plan estratégico. Plan de negocios o Plan de acción en los dos últimos años.	
3	La empresa involucra a todos los socios, responsables y/o trabajadores en la definición del plan respectivo: Plan estratégico. Plan de negocios o Plan de acción.	
4	Se están aplicando en la empresa la estrategia y los planes definidos	
<b>Plan estratégico conjunto</b>		
5	Se ha revisado el plan de la compañía con los proveedores y éste está homologado.	
6	El plan estratégico de la compañía se ha revisado y ajustado con los clientes.	
<b>Estándares de medición (Indicadores)</b>		
7	La empresa posee estándares de medición de eficiencia (mediciones al interior de la compañía).	
8	La empresa posee estándares de medición de eficacia (mediciones con el cliente y proveedores).	
9	La empresa utiliza los estándares de medición de eficiencia y eficacia para medir el desempeño empresarial.	
<b>Ubicación e infraestructura</b>		
10	La ubicación es ideal para el cliente por su cercanía y acceso.	
11	La infraestructura, instalaciones, presentación del sitio y la maquinaria y equipo son adecuadas para prestar un buen servicio a sus clientes.	
12	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento de la Infraestructura.	
13	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento para los equipos que permitan su funcionamiento adecuado.	
<b>Estilo gerencial</b>		
14	Realiza la dirección de la empresa con base en el liderazgo.	

15	Existen planes de desarrollo basados en pensamiento estratégico.	
16	Existen planes de crecimiento en negociaciones y relaciones.	
17	Hay una gerencia orientada a los resultados.	
18	La gerencia es soportada en el trabajo en equipo.	
19	La gerencia es proactiva en los planes de desarrollo.	
<b>Gestión Ambiental</b>		
20	La empresa conoce el impacto medio ambiental de los desechos generados por sus procesos.	
21	La empresa realiza un adecuado manejo de desechos.	
22	La empresa cuenta con un programa de gestión ambiental formalizado y en marcha.	
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>		
23	Desarrolla la gerencia con responsabilidad social y es integral con el entorno donde opera.	
24	La empresa tiene programa de responsabilidad social formalizado y en marcha.	
<b>Aseguramiento de la calidad</b>		
25	La empresa impulsa e implementa programas de calidad y mejoramiento continuo y para ello capacita y orienta adecuadamente a todos sus empleados.	
26	Los procesos de la empresa cumplen con las normas de calidad para garantizar un buen servicio al cliente.	
27	La empresa cuenta con recursos humanos, técnicos y tecnológicos para la adecuada prestación del servicio.	
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>		
<b>Mercadeo y ventas</b>		
28	Tiene un plan de mercadeo, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos y diseñado con base en el conocimiento de la empresa y su entorno.	
29	La empresa está aplicando el plan de mercadeo.	
30	La empresa posee un buen sistema de información de clientes (base de datos), sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
31	La empresa mantiene información de la competencia (reputación, calidad, precios, servicios, fuerza de ventas, posición en el mercado, otras)	
32	Tiene personal que mantiene contacto con el cliente. Es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
33	La empresa conoce cuál es el nivel de satisfacción del cliente. lo documenta y toma decisiones. Realiza actividades de postventa.	
34	La empresa mide periódicamente la efectividad de su fuerza de ventas.	
35	Realiza actualización permanente de las necesidades del mercado.	
36	Administra la información por tipo de clientes (canales, mercados, etc.).	
<b>Pronósticos (Proyección de la demanda futura)</b>		
37	Se tiene pronósticos de facturación con buena fidelidad de clientes	
38	Se tiene un pronóstico de ventas con buena fidelidad de clientes	
<b>Planificación del servicio</b>		
39	Hay un proceso sistematizado de planeación del servicio que tenga en cuenta los requerimientos específicos de los clientes.	
40	Hay flexibilidad en la prestación del servicio para permitir cambios, en función de satisfacer las necesidades específicas o urgentes de los clientes.	
41	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y poder atender una demanda superior a la planeada.	
<b>Abastecimiento basado en la demanda</b>		

42	Se tiene en la empresa un sistema de compras automatizado. el cual se actualiza con los movimientos históricos o los pronósticos de venta de la empresa.	
43	En la empresa existe criterio de selección de proveedores de materia prima y materiales (requisitos del producto, criterios de calidad, servicio, precio, condiciones de pago, idoneidad en la atención de aprovisionamientos) con base en los pronósticos de ventas.	
44	La empresa tiene definido y documentado el proceso de compras	
45	La empresa dispone de un sistema de control de compras	
<b>Planificación de productos/servicios</b>		
46	El Producción de bienes o prestación de servicios.	
47	La empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto o servicio que presta.	
48	La empresa tiene definido y documentado el proceso de realización del producto o prestación de servicio.	
49	La empresa tiene establecido un programa de producción de bienes o de prestación de servicios.	
50	En el programa de producción o prestación de servicios tiene definida y asignada la capacidad requerida.	
51	El programa de producción y prestación de servicios incluye la asignación de recursos: materias primas insumos. personal. equipos e información entre otros.	
52	La empresa ejecuta y controla el programa de producción de bienes o de prestación de servicios.	
<b>PROCESOS DE APOYO</b>		
<b>Costos y finanzas</b>		
53	La empresa determina de manera efectiva lo que debe tener en cuenta para fijar el costo de su producto o servicio y mantiene los registros de sus cálculos.	
54	Conoce sus costos (fijos y variables). el margen de contribución. los precios de venta y el punto de equilibrio para no generar pérdidas.	
55	La empresa tiene formalizados los registros de presupuestos de ingresos y egresos.	
56	La empresa cumple con todos los requisitos legales y tributarios	
<b>Desarrollo del Talento humano</b>		
57	La empresa tiene políticas. manuales de procedimiento. funciones y responsabilidades. perfiles de cargos. conocidos y son acatados por todo el personal.	
58	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (de contratación, reglamento de trabajo, programa de salud ocupacional, etc.).	
59	La empresa tiene definidos y documentados los procedimientos de selección. inducción. contratación. capacitación y evaluación del personal según las necesidades de la empresa.	
60	Se tiene un plan que soporta el clima laboral.	
61	Se ejecuta el plan que soporta el clima laboral de la compañía.	
<b>Sistemas de Información</b>		
62	La empresa dispone de un sistema de información (contable, financiero, proveedores, clientes, inventarios, inconformidades de los clientes, desperdicios, etc.) que facilite la gestión empresarial.	
63	La empresa toma decisiones con base en su sistema de información	
64	La empresa retroalimenta los resultados de la información	
65	La empresa soporta en las TIC su sistema de información	

## Anexo 2: Operacionalización de las variables

**Tabla 5***Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Competitividad	Característica interna al sistema de empresa, cuyo valor está constituido por diversos factores y está en función de la capacidad del empresario y de la gerencia para gestionar, es decir, para involucrarse en todos los ámbitos de la empresa: estratégico, financiero, comercial, producción, tecnológico, ambiental, etc., requeridos por el negocio (Buitrago et al., 2019).	La competitividad operacionalmente se estudia a través de los procesos de dirección, operativos y de apoyo.	Procesos de planeación	Plan estratégico interno Plan estratégico conjunto Estándares de medición Ubicación e infraestructura	De Calificación (0,1,2,3,4,5)
			Procesos operativos	Estilo gerencial Gestión ambiental RSE Aseguramiento de la calidad Mercado y ventas Pronóstico de ventas Planificación del servicio Abastecimiento basado en la demanda Producción de bienes oprestación de servicios	
			Procesos de apoyo	Costos y finanzas Desarrollo del talento humano Sistemas de información	

*Nota.* Elaboración propia

## Anexo 3: Matriz de consistencia

**Tabla 6***Matriz de consistencia*

<b>Problema de investigación</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis de investigación</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
¿Cuál es el análisis de la competitividad de las MYPES comerciales del Emporio Comercial Gamarra, Lima 2022?	Determinar el valor de la competitividad de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra, Lima 2022.	No se considera la hipótesis al ser un estudio de nivel descriptivo	Competitividad	Procesos de dirección	Plan estratégico interno Plan estratégico conjunto Estándares de medición
	<b>Objetivos específicos</b>				Ubicación e infraestructura
	Describir planeación de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra.			Estilo gerencial Gestión ambiental RSE	
	Describir los procesos operativos de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra.			Aseguramiento de la calidad	
	Describir los procesos de apoyo de las MYPES comerciales en el Emporio Comercial Gamarra.			Mercado y ventas Pronóstico de ventas Planificación del servicio	
				Procesos operativos	Abastecimiento basado en la demanda Producción de bienes o prestación de servicios
		Procesos de apoyo	Costos y finanzas Desarrollo del talento humano Sistemas de información		
<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Técnicas estadísticas</b>	<b>Procesamiento</b>	
La población a tomar son	las MYPES que se	encuentran dentro del	La técnica	para emplear será la encuesta con su	

instrumento denominado

Al tener contacto dentro del emporio, se visitará cada uno de los establecimientos con previa

Estadística descriptiva

Se  
va  
pr  
oc  
es  
ar  
la  
inf  
or  
m  
ac  
ió  
n  
en  
un  
Ex  
ce  
l  
pa  
ra  
de  
sc  
ar  
ga  
r  
to  
da  
s  
las  
re  
sp  
ue  
sta  
s,  
lu  
eg  
o  
se

---

---

<p>Emporio Gamarra, que suman un totalde 3,850 establecimientos al 2020.</p> <p>La muestra será representativa y se tomarán 100 MYPES. Así mismo, el muestreo será</p> <p>probabilística estratificada</p>	<p>cuestionario, donde se plasmarán todos los indicadores para ser medidos mediante una escala de matrizde competitividad.</p>	<p>autorización de la administración del local, se explicará la intención de la recogida de datos y se recalcará en todomomento que la información es solo para fines académicos.</p>	<p>va a elaborar lastablas y figuras correspondientes.</p>
--	--	---	--

---