

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



**Factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el
Mercado Central de Chepén**

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

AUTOR

Daniela Paola Bances Sisniegas

ASESOR

Jorge Alfredo Huarachi Chavez

<https://orcid.org/0000-0002-3243-962X>

Chiclayo, 2022

**Factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el
Mercado Central de Chepén**

PRESENTADA POR

Daniela Paola Bances Sisniegas

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

Linda Marita Cruz Pupuche
PRESIDENTE

Angel Eduardo Llatas Rivas
SECRETARIO

Jorge Alfredo Huarachi Chavez
VOCAL

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada:

A mis padres Carola y Daniel, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir una meta más en mi vida, gracias por sus consejos, sus palabras de aliento, de no temer las adversidades porque Dios está siempre a mi lado.
A mi hermana Andrea por su cariño y apoyo incondicional, siempre ha sido y es un ejemplo a seguir para mí.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la vida, por guiarme a lo largo de mi camino, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres: Carola y Daniel, y a mi hermana Andrea, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Por último, agradezco a mis profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi profesión.

Factores que afectan el desarrollo empresarial de las jugueterías en el Mercado Central de Chepén.

INDICER DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

4%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

4%

3

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

4

repository.usta.edu.co

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

8

repositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

repositorio.ups.edu.pe

Fuente de Internet

Índice

Resumen	8
Abstract	9
I. Introducción	10
II. Marco teórico	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Teoría de los recursos y capacidades de la Pyme	16
2.2.2. Problemática de crecimiento de las Pyme	17
III. Metodología	20
3.1. Tipo y nivel de investigación	20
3.2. Diseño de la investigación	20
3.3. Unidad de análisis	21
3.3.1. Muestra	21
3.4. Criterios de selección	21
3.5. Cuadro de Categorías	22
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.7. Procedimientos	23
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	23
3.9. Matriz de consistencia	24
3.10. Consideraciones éticas	26
IV. Resultados y discusión	27
4.1. Resultados de las entrevistas	28
4.1.1. Resultados estratégicos	28
4.1.2. Resultados administrativos	29
4.1.3. Resultados operativos	30
4.2. Resultados de acuerdo a los objetivos	32
4.2.1. Identificar los factores estratégicos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén.	32
4.2.2. Identificar los factores administrativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén.	34

4.2.3. Identificar los factores operativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén.	35
V. Conclusiones	42
VI. Recomendaciones	43
VII. Referencias	44
VIII. Anexos	46

Lista de figuras

Figura 1. Competitividad de Perú y América Latina / OCDE.....	28
Figura 2. Análisis de los resultados totales	36
Figura 3. Análisis del factor estratégico.	37
Figura 4. Análisis del factor administrativo	38
Figura 5. Análisis del factor operativo	39
Figura 6. Factores que afectan el desarrollo de las microempresas.....	41

Resumen

El presente estudio se ha centrado en la realidad del sector de las microempresas en la ciudad de Chepén con el objetivo principal de conocer los factores que afectan el desarrollo de las microempresas de las juguerías en el Mercado Central de esa ciudad, debido a que se ha identificado que a pesar del transcurrir de los años no han logrado desarrollarse y crecer empresarialmente. Tomando como modelo, la propuesta de Okpara y Wynn (2007), el estudio tuvo un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, de corte transversal y no experimental. Se aplicaron entrevistas a los representantes y/o propietarios de los negocios, con el fin de obtener información acerca de los tres factores de gestión de las microempresas que componen la parte estratégica, administrativa y operativa. Los resultados han mostrado que, si bien los representantes conocen el negocio a fondo, así como a sus clientes y el trato con sus proveedores, la principal falencia encontrada es la falta de planificación del trabajo, el manejo del efectivo, no tienen una cultura de inversión eficiente, sólo se compra o renueva equipos cuando ya se hace sumamente necesario, no hay una gestión eficiente del dinero, tampoco se proyectan los ingresos, no hay ningún tipo de depósito en cuenta bancaria o algún plan parecido. Por tanto, el estudio ha pretendido conocer los factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén con el fin de ser analizado y dejar abierta la posibilidad de profundizar en estudios posteriores.

Palabras claves: microempresa, juguería, gestión

Código JEL: M1, M19

Abstract

The present study has focused on the reality of the microenterprise sector in the city of Chepén with the main objective of knowing the factors that affect the development of the microenterprises of the juice stores in the Central Market of that city, due to the fact that identified that despite the passing of the years they have not been able to develop and grow as a business. Taking the proposal of Okpara and Wynn (2007) as a model, the study had a qualitative, descriptive, cross-sectional and non-experimental approach. Interviews were applied to the representatives and/or owners of the businesses, in order to obtain information about the three management factors of the micro-enterprises that make up the strategic, administrative and operational part. The results have shown that, although the representatives know the business thoroughly, as well as their clients and dealings with their suppliers, the main shortcoming found is the lack of work planning, cash management, they do not have a culture of efficient investment, equipment is only purchased or renewed when it becomes extremely necessary, there is no efficient management of money, income is not projected either, there is no type of deposit in a bank account or any similar plan. Therefore, the study has tried to know the factors that affect the business development of the juice stores in the Central Market of Chepén in order to be analyzed and leave open the possibility of deepening in subsequent studies.

Keywords: microenterprise, juice business, management

I. Introducción

El desarrollo empresarial es un ciclo natural de cada organización dentro del mercado, que, en la actualidad, es cada vez más exigente y complejo, esta realidad no es exclusiva de las grandes empresas, por el contrario, ahora las pequeñas y medianas empresas están también expuestas a un ambiente muy competitivo que se caracteriza aún más, por la entrada de nuevos competidores internacionales gracias a que las fronteras geográficas ya no son un problema para incursionar a un nuevo mercado. Esto está trayendo consigo, que las organizaciones busquen la manera de desarrollarse, identifiquen mejor los recursos que disponen y sean eficientes al momento de tomar decisiones (Barba-Sánchez, 2017).

Desde hace mucho tiempo atrás, la pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto de estudio prioritario para los teóricos administrativos, centrándose fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica en el ámbito de la gestión empresarial; este mismo problema, tienen las microempresas, que no son ajenas a los inconvenientes antes mencionados, y que también buscan como resolver sus problemas y tratando de conocer mejor los factores que pueden aquejar y que finalmente, los conminen a tener que retirarse del mercado. Esta preocupación ha ido de la mano con el hecho de saber también, cómo una organización pequeña, pueda mantenerse en el tiempo (Ibarra y otros, 2016).

Es así, que el contexto internacional hoy se ha vuelto inestable para cualquier empresa debido a la oscilación financiera, económica y tecnológica, que está generando un ciclo de vida del producto mucho más corto, y que demanden, además, no solo mayor flujo de inversión, sino que ahora, deben reinventarse en el menor tiempo posible. Esta situación evita que las Pymes consoliden su propuesta en los mercados locales en primer orden (como es el caso de esta investigación). Así mismo, la desfavorable evolución que ha dejado la coyuntura económica que ha provocado grandes cambios estructurales en la creación, desarrollo y sostenimiento de los negocios, que cuestionan la validez de la dinámica emprendedora (Cantarero y otros, 2017).

En el contexto nacional pasa lo mismo, a pesar de que hay un gran desarrollo económico en el Perú, las Pymes no han podido despegar aún de manera competitiva, ya que, a pesar de toda la actividad emprendedora que se encuentra en el país, esto no es suficiente cuando las condiciones son adversas debido al ingreso de compañías transnacionales que

vienen a proponer productos y servicios diseñados para todo tipo de clientes, con un mayor valor probablemente y con estrategias claras de absorber el mercado. De acuerdo a Barba-Sánchez (2017), son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: el desarrollo, la motivación por el crecimiento, las habilidades gerenciales para el logro de dicho crecimiento y el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

De acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor realizado en el Perú el año 2018, se estima que 11.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este periodo, considerándose como empresas consolidadas. Asimismo, de este 25%, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados. Estas cifras muestran que consolidar en el tiempo una pequeña empresa es una tarea titánica, y que demanda mucho esfuerzo el lograr que supere los primeros dos años en el mercado.

A pesar de toda esta realidad, existen Pymes que a pesar del tiempo han logrado sobrevivir a todo tipo de “catástrofe económica”; es cierto que, estas empresas constituyen el sector empresarial más grande en el Perú y que generan un porcentaje importante de empleo, pero el problema se centra en que no existe una estrategia sostenida que permita promover y desarrollarse. Por ello, es importante que entren a un proceso de transformación empresarial, en donde puedan convertir su modelo de negocio en una forma de desarrollo sostenido en el tiempo y asociado al cambio. Entonces, para que este modelo funcione, se necesita que las personas, a través de su comportamiento de liderazgo empresarial, dispongan no solo de competencias básicas, sino que, además, un conjunto de valores, creencias, actitudes, denominados espíritu empresarial.

Ese es el caso de las “juguerías”, en general son negocios establecidos principalmente en mercados que, a pesar de haber afrontado todo tipo de situación económica, financiera y social, han logrado sobrevivir por muchos años dentro de las actividades comerciales, además, se sabe que muchos de estos establecimientos, han sido transferidos de generación en generación a los hijos y nietos, que al ver una oportunidad de negocio, han sabido mantenerlos operando con una propuesta muy tradicional que no ha cambiado nada a pesar del tiempo transcurrido.

Esto pone a pensar que, como un negocio que tiene en su haber una experiencia basta de años no ha logrado crecer o por lo menos ampliar su propuesta de negocio, las juguerías no han salido del formato tradicional de ofrecer el mismo producto bajo las mismas características, no han evolucionado en ningún sentido y al tener un espacio donde aseguran su oferta con sus productos, no han intentado ni siquiera salir de su zona de confort, contradiciendo la realidad de otros negocios que si han aprendido a estar fuera del ámbito común; esta realidad no es única de algún mercado de abastos en especial, es la realidad de muchas; en este caso, se evidencia la misma situación en el Mercado Central de la ciudad de Chepén, lugar que concentra una serie de negocios formales e informales, pero que ofrece a la población, productos con dos características básicas: diversidad y sobre todo precio.

El Mercado Central de Chepén alberga una serie de establecimientos de todo tipo, cada uno de ellos categorizados por el producto que ofrecen y ubicados en zonas agrupadas; en este caso, también las juguerías, que al menos existen unas diez identificadas de manera formal. Según el diagnóstico inicial, se evidencia que no han logrado salir de su propuesta de hace muchos años atrás, la transferencia familiar solo ha hecho que se cambie de propietario pero ninguno con una visión de crecimiento o consolidación de su modelo de negocio a pesar que hay mucha experiencia fuera, donde se ha aprovechado el conocimiento y experiencia en el sector para ofrecer propuestas nuevas (juguerías que han podido encontrar un nicho en centros comerciales por ejemplo), para un segmento distinto y con un producto diferenciado, situación que no se avizora por ningún lado a todas estas juguerías.

Esta situación trajo como formulación del problema: ¿Cuáles son factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén?

El objetivo general fue conocer los factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén; así mismo, los objetivos específicos fueron Identificar los factores estratégicos, identificar los factores administrativos e identificar los factores operativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén.

La investigación se justificó por tres aspectos, el primero, desde el enfoque teórico, el análisis de la investigación va profundizar teorías sobre los recursos de las Pymes en el

mercado, así mismo, que los conceptos vertidos en la teoría servirán como una guía para iniciar la exploración del problema identificado en este estudio. Para ello se ha tomado la teoría de las Pymes de Franco y Urbano (2010).

Desde el enfoque empírico, hay una justificación porque se ha percibido un problema real de falta de criterios de gestión para el crecimiento de una organización, más aún cuando éste tiene muchos años de experiencia en el mercado que, por algún motivo u otro, no han logrado despegar de su zona de confort; por tanto, este fenómeno origina que se tenga que investigar las posibles causas del hecho a través de un estudio de caso.

Y, por último, desde el enfoque social, el análisis de la investigación propondrá en primer lugar un panorama de la realidad de los negocios de juguerías para así intentar después explicar la situación y, que luego pueda ser entendida y mejorada. Así mismo, que el estudio sirva como un aporte a la comunidad académica para futuras investigaciones similares.

La investigación presenta en el capítulo I la introducción a la problemática del sector, el capítulo II se exponen los antecedentes de estudio, así como el marco teórico, en el capítulo III se plantea el marco metodológico. Mientras que los resultados y discusión en el capítulo IV son expuestos a través del planteamiento del caso; en el capítulo V se establecen las conclusiones, en el capítulo VI las recomendaciones, en el capítulo VII la lista de referencias y en el capítulo VIII finalmente los anexos.

II. Marco teórico

II.1. Antecedentes

Para una ampliación de la realidad de las microempresas dedicadas a la venta o comercialización a través del negocio de juguerías, se ha hecho una recopilación de antecedentes de estudio que se presentan a continuación:

Delfín y Acosta (2016) centran su análisis en las microempresas para conocer la importancia del desarrollo empresarial, debido a que hay una preocupación ya que el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico, además, se busca que se mantengan y desarrollen no solo en un aspecto local, sino que tengan un panorama mundial, basado en estrategias. Por esa razón, este estudio explica las diferencias que se requieren para ser un negocio integrador, con una sólida cultura empresarial, basado en la gestión del conocimiento y la innovación. Esto va traer consigo, que el empresario identifique la necesidad de prepararse y sea competitivo.

Alva (2017) enfoca su estudio sobre la desaparición de las microempresas en el Perú, debido a que gran parte de ellas tiene una tasa de mortalidad bastante alta, que en su mayoría son ocasionadas por dificultades sociales y económicas del país. El objetivo de la investigación fue justamente identificar los factores de mortalidad de las microempresas desde la perspectiva de sus gestores, con el fin de analizar las principales causas que conllevan a la desaparición. Luego del análisis, se encontró que la falta de publicidad, situación económica del país, alta competencia en el rubro, falta de un plan de negocio y falta de personal comprometido, son los principales factores que afectan a la microempresa.

Por su parte, Ponce y Zevallos (2017) analizar el factor innovación de las Mypes con el objetivo de saber si ésta tiene algún nexo con la tecnología que se aplica en este tipo de organizaciones, pues existen fuentes que afirman que la gestión depende mucho de la calidad con la que se emplee las herramientas de la tecnología. Los autores toman como modelo dos países, Costa Rica y Perú, porque según ellos, sus patrones son muy similares, pues tienen

grandes oportunidades para innovar y mejorar su productividad. Los resultados indicaron que el liderazgo y la innovación son las principales competencias que tienen estas organizaciones, y que la tecnología es ideal pero no diferencial en los servicios que ofrecen.

Para Gonzáles, Ibarra y Demuner (2017) en su análisis sobre la competitividad empresarial de las pymes, es importante que se aborde en ella, pues influyen en el desarrollo de la pequeña organización. Luego de una serie de entrevistas, se pudo encontrar que las pymes normalmente tienen un nivel de competitividad medio bajo, si bien no hay una relación directa con el tamaño de la organización, se ha encontrado que las microempresas tienden a ser poco competitivas, son las que están ligadas a la producción, no solo por la competencia sino porque, además, tienden a tener mayores dificultades en su gestión y desarrollo.

Por otro lado, Parra, Rubio y López (2017) profundizan el análisis de las pequeñas empresas en su trabajo sobre los factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito de los microempresarios. En ella exploraron los principales rasgos distintivos de los emprendedores y que los hace perdurables en el tiempo, para eso, tomaron a diez casos más representativos en la ciudad de Ibagué a quienes aplicaron una serie de entrevistas estructuradas, el cual entregó como principal resultado que los rasgos de mayor relevancia que han permitido establecerse a los microempresarios han sido el nivel de formación, el liderazgo, el amor por su trabajo y la inversión que han realizado en su negocio.

Es por eso, que la sostenibilidad del negocio debe primar en todo sentido, ante esto, Calvera, Incio, Orjeda y Rivas (2018) analizan de manera profunda las buenas prácticas en gestión sostenible de juguerías; donde tuvieron como objetivo identificar las buenas prácticas de gestión. La metodología empleada fue no experimental con un enfoque mixto, de diseño transeccional y de alcance descriptivo, la muestra fue de tipo no probabilística pues se tomaron de manera voluntaria a los participantes un cuestionario con 15 ítems. Los resultados mostraron que sólo 34 de las 82 micro empresas practican la gestión sostenible, además, que su implementación se ha ido dando de manera paulatina; esto les ha permitido plasmar en su modelo de negocio, indicadores de gestión de manera paulatina. Se concluye que el aspecto social contó con un mayor número de buenas prácticas, así como el económico empresarial y el ambiental.

II.2. Bases teóricas

El desarrollo empresarial es producto de los constantes y rápidos avances que ha experimentado el mercado gracias a la tecnología, desarrollo del internet, pensamiento del consumidor, entre otros de igual relevancia; esta tendencia ha marcado un conocimiento de una nueva forma de hacer negocios innovadores, desde las microempresas que cada vez toman mayor participación en la economía de los mercados hasta las grandes corporaciones, pero, son los emprendedores los que establecen esta nueva manera de crecimiento, que proponen un escenario para todas las actividades empresariales que pretenden cambiar, sea con un negocio tradicional o nuevo (Calderón y otros, 2017).

II.2.1. Teoría de los recursos y capacidades de la Pyme

La teoría está compuesta por una serie de elementos que diferencian los recursos, capacidades y competencias básicas entre las empresas, pues de acuerdo a la gestión que desempeña, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Así, la organización concibe como parte de la gestión de la pyme como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneas y ellos a su vez se convierten en entornos altamente cambiantes como base de las ventajas competitivas (Grant, 1996) citado por Franco y Urbano (2010, p. 4).

Ante esto, los recursos se definen básicamente como un conjunto de factores disponibles que poseen con la finalidad de controlar la empresa, pero, estos recursos, buscan la competitividad, por ello es necesario identificar la forma en la que la empresa es capaz de integrar el potencial de los recursos que poseen. El éxito de la pyme de acuerdo a Stuart y Abetti (1990) citado por Franco y Urbano (2010, p. 4), radica en que la pyme requiere de educación, experiencia y desempeño, pues para lograr una administración eficiente, todas estas características deben funcionar como un solo engranaje para que convierta las ideas en estrategias.

Por otro lado, la teoría de los recursos según Franco y Urbano (2010) centra su atención en el capital humano, así como su desempeño organizativo, esta postura ha sido recopilada a través de una serie de evidencias empíricas acerca de ciertos rasgos de la personalidad de los

propietarios y gerentes de empresas y pequeñas organizaciones, definidas como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, confianza en sí mismos, entre otros, generando una tendencia a influir en el éxito del negocio.

Para Barón (2000) la importancia de las competencias sociales es la capacidad para interactuar con otros entes, para inducir reacciones positivas en otras personas, y para persuadir en diferentes situaciones según se requieran. A esto el autor lo denomina como el desempeño empresarial individual, que se basa, además, en los comportamientos de las decisiones de los microempresarios como un factor fundamental del desempeño de la empresa.

Además, otros recursos y capacidades incluyen aquellas características de la pyme como la actividad económica, según Franco y Urbano (2010) citado de Keasy y Watson (1991), pues la salud financiera de una firma es la base para obtener el éxito, sugieren que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien manejadas desde el punto de vista de supervisión de personal, procesos de producción, mercadeo y conocimiento del producto; además indican, que la estructura organizativa, los procesos y sistemas de la pyme están asociados con su desempeño. Por eso, éstas deben poseer una base de recursos y capacidades para lograr su supervivencia, crecimiento y éxito.

Por tanto, las pequeñas y medianas empresas no han podido beneficiarse del conocimiento generado por las grandes empresas, pues si bien convergen en una serie de factores que podría potencializar su desarrollo, son muy pocas las pymes que poseen tecnología avanzada, economía sostenible y factores endógenos y exógenos similares a las grandes industrias (Olson et al., 2005).

II.2.2. Problemática de crecimiento de las Pyme

La realidad del crecimiento de la pequeña y mediana empresa es una situación que aqueja desde hace muchos años atrás al mercado peruano, muchas de las experiencias han demostrado que estos negocios son sólo de paso en el tiempo y no logran consolidar su propuesta de manera sostenida. El principal motivo es la falta de crecimiento económico, reflejado en el estancamiento del negocio año tras año, los diagnósticos realizados muestran

que el problema parte de la falta de gestión, las variables del entorno que juegan en contra de ella y la falta de apoyo crediticio.

En el Perú, las Pyme tienen un papel importante en la economía nacional, pues brindan empleo al 75% de la población económicamente activa (PEA) pero requieren de elementos de competitividad que las haga estables y duraderas; aunque muchas de ellas ya tienen claro sus objetivos en base a producción, comercio y tecnología, existen aún situaciones en las que la falta de soporte les dé estabilidad financiera (El Peruano, 2018).

De acuerdo a Zapata (2004) los problemas radican en la poca realización de estudios de mercado, la carencia de tecnología avanzada en procesos, la falta de liderazgo y baja participación de los empleados en la planeación de actividades de la empresa. Además, no tienen información suficiente y conocimiento sobre temas actuales, no tienen herramientas para manejar la contaminación y desconocen indicadores de producción. Por otro lado, Gibb (2004) refiere que los cuatro componentes principales del desarrollo y oportunidades de crecimiento son: la motivación y determinación, que se refiere al conjunto de factores que pueden apoyar o dificultar el inicio o el proceso de crecimiento de un negocio y que, pueden verse influenciadas de manera positiva o negativa por los cambios que se suscitan en el entorno.

El otro elemento es la idea y mercado, que es el reflejo real de la oportunidad del negocio y se mide a través de elementos en el mercado como el producto o servicio, la tecnología e innovación; está claro que el desarrollo de productos y servicios en la organización depende mucho de la capacidad de producir, la tecnología ayuda a que los procesos cumplan sus objetivos de manera mucho más eficiente. La gestión de mercado es uno de los factores elementales de toda organización, son los responsables de desarrollar el producto y/ servicio de la empresa, establecer las políticas de precio, definir los canales de entrega del producto y los elementos promocionales que se van a entregar a los clientes. Las Pyme tienen muchas veces una actitud pasiva sobre esto, carecen de un plan de mercadeo formal y su ejecución básicamente se debe a la experiencia que tienen.

Otro elemento es el recurso, que se representa por la identificación de todos los recursos que la organización necesita para su inicio o consecución en el negocio, y que se definen en recursos humanos, económicos, tecnológicos, entre otros de igual importancia. La realidad

dentro de las Pyme, es que, debido a la falta de capital económico, trabajan en condiciones muy básicas o desfasadas, esto genera que el producto o servicio final se vea afectado y que no se pueda competir de manera eficiente. La innovación es la responsable muchas veces del éxito organizacional, pues sostiene el desarrollo de la empresa en términos de cumplimiento de objetivos (Gibb, 2004).

Y finalmente están las habilidades, expresada en los conocimientos, experiencias y competencias de los responsables del negocio, busca que se desarrollen cada una de ellas de la mejor manera y se potencie la práctica de cada empresario. Muchos de los casos analizados han detectado que el emprendedor tiene conocimiento, pero no experiencia, y cuando pasa, al contrario, es probable que las competencias sean utópicas. Es por eso que se necesita que los tres elementos se desarrollen de manera paulatina y no generen una brecha entre una y otra (Gibb, 2004).

El modelo empleado para esta investigación es tomado de Okpara y Wynn (2007), quienes analizaron las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios en el Perú, categorizan las situaciones desde el aspecto administrativo, operativo, estratégico y externo de forma profunda en su análisis. Los problemas administrativos se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y lograr desarrollar los recursos necesarios, y que tienen que ver aspectos como el personal, la parte financiera y la gerencia del negocio (Okpara y Wynn, 2007).

Los problemas operativos tratan sobre la forma de repartir los recursos de una manera eficiente y que se centran en las áreas funcionales de la empresa, en este caso son el marketing, las operaciones y la logística (Okpara y Wynn, 2007). Por otro lado, los problemas estratégicos abarcan la habilidad de los pequeños empresarios para ajustar sus productos o servicios a la demanda que existe en el mercado (Okpara y Wynn, 2007).

Gibb (2004) ya había dado indicios de la situación de las microempresas en el mercado, las dificultades y oportunidades que pueden obtener por la gestión que realiza, pero, Franco y Urbano (2010) toman esta posición del desarrollo empresarial de las pymes y consideran que en un mercado tan complejo como en el actual, es difícil imaginar que solo las empresas grandes pueden llegar a ser exitosas, más aún cuando se sabe que las empresas familiares son más sólidas que las que no lo son. Por tanto, consolidar negocios de esta envergadura no es

una tarea fácil, pero cuando se logra, los resultados son muchos más óptimos, se consolidan más y se establecen en el tiempo (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

III. Metodología

III.1. Tipo y nivel de investigación

Esta investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7), es por ello que esta investigación indaga, determina, describe, identifica, cataloga y analiza, a través de palabras y no de números.

Por otro lado, para efectos del estudio, se han tomado sólo los tres primeros elementos del modelo de limitación del crecimiento de las microempresas en el Perú, que son los aspectos estratégicos, administrativos y operativos, debido a que el enfoque está dirigido a éstas, dejando de lado la parte externa al no ser parte dentro de la investigación pues toma elementos macros dentro de ella, esto basado en el estudio de los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Okpara y Wynn, 2007). Además, el modelo presenta elementos externos que no tienen injerencia directa a la investigación presentada como son infraestructura del mercado, niveles de corrupción, acceso a la tecnología (que ya se aborda en los factores internos) y el nivel de demanda (también visto en los factores internos).

Niveles: Así mismo el diseño fue descriptivo pues se pretendió dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a la realidad encontrada. Así mismo al ser un tema poco explorado, los datos obtenidos sirvieron para emprender un trabajo más profundo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

III.2. Diseño de la investigación

La presente investigación fue no experimental, debido a que en ella no se efectuó manipulación alguna de la variable analizada. Así mismo la investigación fue de tipo transversal porque los datos se registraron en un solo periodo de tiempo. Yacuzzi (2011)

establece que este tipo de estudios al ser cualitativos, tienen la característica de recoger datos en un solo espacio temporal.

III.3. Unidad de análisis

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

La población estuvo compuesta por los 10 establecimientos de venta de jugos en el Mercado Central de la ciudad de Chepén, información que fue alcanzada por el Administrador del mercado.

La población tomada para el estudio fue de 05 establecimientos de venta de Jugos dentro del mercado que cumplan con los criterios de inclusión, esto debido a la situación coyuntural de la pandemia mundial pues, no todos los establecimientos de estudio volvieron a operar de manera normal, por ello sólo se tomó a los que retornaron a trabajar.

III.3.1. Muestra

No se efectuó el cálculo de la muestra al ser una población pequeña, pues como indicaron Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.175), las muestras solo aplican cuando se debe tomar una representatividad de la población.

III.4. Criterios de selección

En el presente estudio se ha considerado como criterio principal que las Juguerías en estudio tengan como mínimo tres años de operaciones en el mercado, además que sean:

- Empresa tipo familiar
- Fundado por padre o madre
- Se encuentre en la primera o segunda generación de la familia
- Intenciones de la familia para la mejora del negocio

III.5. Cuadro de Categorías

Tabla 1
Cuadro de categorías

Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Sub categorías	Elementos	Instrumento
Factores que afectan el desarrollo de las Microempresas	Acciones que limitan el desarrollo de las microempresas a través del establecimiento de etapas que intervienen en el negocio y su sostenimiento en el tiempo Okpara & Wynn (2007).	Con la aplicación de las entrevistas se podrá profundizar en la problemática de las Pyme en el sector Juguería para buscar una explicación a los factores que la afectan.	Estratégicos (Okpara y Wynn, 2007)	Planificación del negocio Competencia de otros establecimientos	Guía de entrevista
			Administrativos (Okpara y Wynn, 2007)	Manejo del dinero Trabajadores del negocio Manejo del negocio	
			Operativos (Okpara y Wynn, 2007)	Ventas Compras de insumos	
				Producción de productos	

Nota: Okpara & Wynn (2007), realizaron un estudio en el mercado peruano a las microempresas, considerando tres factores que afectan el desarrollo empresarial.

III.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada en la investigación fue la entrevista a través de su instrumento la Guía de Entrevista. La guía estuvo estructurada con un total de ocho preguntas, dos para la sub categoría estratégica, tres preguntas para la sub categoría administrativa y tres preguntas para la sub categoría operativa.

Así mismo, como parte del proceso de validez, se ha realizado el procedimiento a través del juicio de expertos, tomando a dos profesionales expertos en la materia que ayudaron a definir mejor las preguntas, así como el enfoque de las mismas. Los dos dieron su opinión a favor sobre las preguntas que se plantearon en el instrumento, revisaron exhaustivamente el modelo propuesto en el instrumento y señalaron sugerencias que consideren el cuidado de los factores sociales, así como la emergencia sanitaria acorde al plan de reactivación económica que se ha planteado en el país. Además, que al momento de la entrevista, se esté acompañando en todo momento al entrevistado, se logre confianza con el invitado y se perciba el comportamiento que tienen al momento de dar su respuesta.

III.7. Procedimientos

Se hizo un sondeo por la zona de venta de jugos que concentran a la gran mayoría de negocios, además, también se visitaron algunos puntos de venta que están fuera de esta zona de negocios. Se habló con el representante vía telefónica y se le explicó el objetivo del estudio, luego se tomaron los datos de los representantes de los negocios para realizarles la entrevista vía telefónica debido a que todavía no se encontraban laborando por las normas de cuidado por la pandemia ocurrida; el tiempo tomado por cada entrevista fue un promedio aproximadamente de 20 minutos y se realizó entre los días 20 al 28 de mayo del año 2020.

III.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se procedió a efectuar el procesamiento de los datos de las entrevistas en el programa Microsoft Word para descargar la información que se guardó en audios; además del programa Cmap para el análisis de los resultados; así mismo, se hizo un compilado de las respuestas para ser mostradas por cada objetivo de estudio.

III.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Categorías	Subcategorías
¿Cuáles son factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén?	Conocer los factores que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén	Estratégicos	Planificación del negocio Competencia de otros establecimientos
	Objetivos específicos		Manejo del dinero
	o Identificar los factores estratégicos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén	Administrativos	Trabajadores del negocio
	o Identificar los factores administrativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén		Manejo del negocio Ventas
	o Identificar los factores operativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén	Operativos	Compras de insumos Producción de productos

Unidad de análisis	Procedimientos	Procesamiento	Instrumento de recolección de datos
<p>La unidad de análisis está compuesta por los 10 establecimientos de venta de jugos en el Mercado Central de la ciudad de Chepén.</p> <p>La población tomada para el estudio fue de 05 establecimientos de venta de Jugos dentro del mercado que cumplan con los criterios de inclusión.</p>	<p>Se hizo un sondeo por la zona de venta de jugos que concentran a la gran mayoría de negocios, además, también se visitaron algunos puntos de venta que están fuera de esta zona de negocios. Se habló con el representante vía telefónica y se le explicó el objetivo del estudio, luego se tomaron los datos de los representantes de los negocios para realizarles la entrevista vía telefónica debido a que todavía no se encontraban laborando por las normas de cuidado por la pandemia ocurrida; el tiempo tomado por cada entrevista fue un promedio aproximadamente de 20 minutos</p>	<p>Se procedió a efectuar el procesamiento de los datos de las entrevistas en el programa Microsoft Word para descargar la información que se guardó en audios; además del programa Cmap para el análisis de los resultados; así mismo, se hizo un compilado de las respuestas para ser mostradas por cada objetivo de estudio.</p>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Tipo y Diseño de Investigación</p> <p>Tipo de investigación Aplicada, y de Diseño No experimental</p>

III.10. Consideraciones éticas

Los datos de los participantes estarán protegidos por el consentimiento informado que se les mostró para el estudio. Se declara que no existió conflicto de intereses en la presente investigación, además, que se cuidarán las respuestas de todos los entrevistados.

IV. Resultados y discusión

Antes de iniciar con los resultados, es importante mostrar la situación respecto a la competitividad y desarrollo de las micro empresas en el país, de acuerdo al Índice de Competitividad Global 2017 – 2018, el Perú ocupa el puesto número 67, teniendo aún sectores donde se puede mejorar tales como salud, educación e innovación; las empresas consideradas pequeñas o micro no han podido despegar en todo su contexto y existen brechas aún respecto a otros sectores que si han tenido una mejor oportunidad de desarrollo.

A pesar de que la realidad muestra que el comercio en los mercados de barrio han crecido (de manera informal en mucho de los casos), todavía no han logrado establecerse como un sector de empuje por el constante cambio e informalidad de negocios existente dentro de ella, no obstante, en el caso de las juguerías, eso no pasa de manera frecuente, porque existen negocios que ya están trabajando desde hace muchos años y permanecen firmes en su propuesta por la alta demanda de clientes, situación que muestra la figura 1, por eso es importante ver cómo se encuentran los niveles de competitividad.

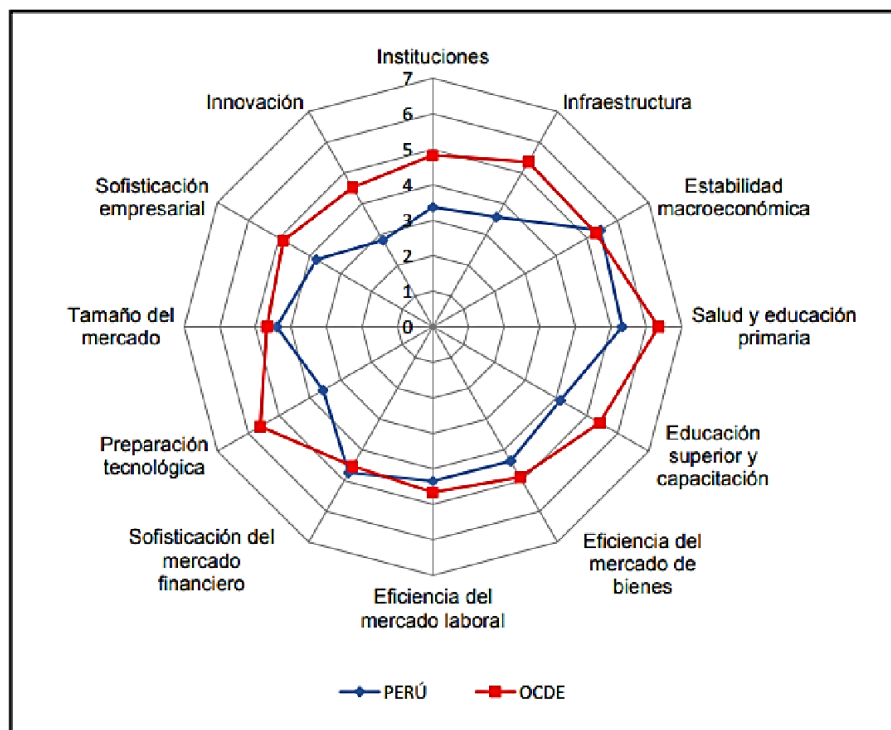


Figura 1. Competitividad de Perú y América Latina / OCDE / Schwab (2017) The Global Competitiveness index 2017 – 2018

IV.1. Resultados de las entrevistas

IV.1.1. Resultados estratégicos

De acuerdo a las entrevistas recogidas, se ha encontrado que los responsables designan a otras personas para que puedan hacerse cargo del local en horas que ellos no están, además. Además, cuidan el horario de trabajo, se esfuerzan mucho en cuidar la atención y tener un importante stock de productos pues la variedad ayuda a ofrecer más, reduce el tiempo de espera con los clientes al solicitar su pedido.

Así mismo, se esfuerzan por brindar un producto terminado de buena calidad, para ello utilizan insumos de primera calidad como frutas frescas en buen estado y adicionales naturales como complemento de la oferta. Las personas que trabajan están bien instruidas para brindar una buena atención al cliente, para llamar su atención y que sobre todo se sienta cómodo siendo atendido, por eso, se preocupan en planificar con tiempo los horarios, sus funciones, como deben hacer el trabajo. Entre sus funciones está el lavado de las frutas, de utensilios, la limpieza del local, la preparación de los juegos, antes de venderlos.

Como expresaba uno de los participantes representante de Juguería Delicia:

“Nos esforzamos por brindar una buena atención, ofrecer nuestros jugos a buen precio, y con un buen sabor. Para eso utilizamos productos de primera calidad, frutas frescas, en buen estado. Las personas que trabajan conmigo, están bien instruidas para brindar una buena atención al cliente, para llamar su atención y que sobre todo se sienta cómodo siendo atendido por nosotros”

Así mismo, buscan estrategias orientadas a mejorar las capacidades del personal a través de charlas, sobre cómo debe ser el trato al cliente, ser carismáticos, alegres, saludar, con actitud positiva, bien presentables, de esa manera pueden diferenciarse de la competencia. Además, invierten en materia prima de primera calidad, para preparar el jugo y los panes con pollo. Esto les ha permitido sostenerse en el mercado.

Así, la representante de la Juguería Salirrosas, puntualmente afirmó:

“Como dueña del negocio, le doy al personal charlas, sobre cómo debe ser el trato al cliente, por ejemplo, siempre les digo que deben darle la razón, ser carismáticos, alegres, saludar, con actitud positiva, bien presentables, de esa manera nos diferenciamos de la competencia. Además, invirtiendo para dar al cliente el mejor producto, usamos materia prima de primera calidad, desde preparar un jugo a un pan con pollo, todo es limpio, rico y barato. Así fuimos creciendo y manteniéndonos”

IV.1.2. Resultados administrativos

Para el inicio de las actividades, tuvieron que tomar un préstamo familiar al considerar que es más conveniente que uno bancario, debido a que perciben que los trámites son muy engorrosos y demasiado complicado por los altos intereses; además, en otros casos, han tenido que tomar préstamos de otras personas (usureros) con un alto interés al no lograr conseguir ninguna de las dos opciones anteriores.

De acuerdo a la dueña de la Juguería Marín, expresa lo siguiente:

“La verdad que desde que se inició el negocio no se ha tenido acceso a créditos bancarios o financieros, debido a que piden muchos requisitos y en su momento no se contaba con eso. Ahora ya podemos felizmente solventarnos con el capital que tenemos, pero ahora por la pandemia estamos en riesgo de no lograr sostenernos”

De acuerdo a la dueña de la Juguería Margarita, expresa lo siguiente:

“Si, adquirí un préstamo hace más de un año para comprar electrodomésticos, pero es complicado, primero te evalúan, de acuerdo a lo que puedas pagar, a mí me dieron una cantidad menor a la que pedía, esos son los inconvenientes, a parte de los intereses”

La administración es clave para el logro de los objetivos según los entrevistados, cada persona ya tiene su función específica, además, se preocupan por la limpieza siempre como parte del servicio. Consideran que la honestidad, compromiso y perseverancia es fundamental para el negocio.

Los responsables consideran que es importante que la persona se encuentre administrando el negocio sea el mismo propietario, pues es el único que se va preocupar por sacar adelante la micro empresa. Como refirió alguno de los entrevistados, es importante que las personas estén presentes todos los días en su negocio, así mantienen la supervisión y trabajan con el personal. Así se cuida el negocio, el personal y el cliente, quien está para calmar la situación y apoyar a los trabajadores”.

De acuerdo a la dueña de la Juguería Margarita, expresa lo siguiente:

“Cuando inicie con el negocio solo contaba con un trabajador, se vendía poco porque los otros negocios tenían sus caseros, con el pasar de los años ya nos hicimos más conocidos, sobre todo por el jugo surtido de algarrobina que es el que más se vende, así fuimos implementando más opciones de productos como los panes con pollo, con queso, aceituna, mechado y palta. Como aspecto positivo es que hay demanda, se venden los jugos, y como aspecto negativo, en el mercado nos cobran mucho el alquiler casi la mitad de nuestras ganancias es para pagar el puesto. Además, el mercado tiene una mala infraestructura, pisos rotos, mala limpieza, eso es un punto en contra porque muchas personas piensan que en el mercado no se vende un producto limpio”

Además, los entrevistados consideran que el ahorro es importante para tener resultados positivos.

IV.1.3. Resultados operativos

El inicio siempre es complicado, todos iniciaron solos o con alguien en el negocio, es complicado porque las ventas son reducidas al empezar, pero, en los años, se han ido fortaleciendo por la calidad y garantía de sus productos. “El jugo surtido de algarrobina que es el que más se vende, así fuimos implementando más opciones de productos como los panes

con pollo, con queso, aceituna, mechado y palta”. Como aspecto positivo es que hay demanda, se venden los jugos, y como aspecto negativo, en el mercado cobra mucho el alquiler casi la mitad de las ganancias (como refieren los propietarios) es para pagar el puesto. A esto se suma que el mercado tiene una infraestructura deficiente, evidenciado en pisos rotos, mala gestión en la limpieza al no tener un sistema de drenaje y agua circulando en cada puesto, situación que genera una imagen negativa y que muchas personas piensan que en el mercado no se vende un producto limpio.

De acuerdo a la dueña de la Juguería Delicia, manifestó lo siguiente:

“Si, porque los gustos de las personas están cambiando, ahora no solo llegan a comprar madres de familia, sino jóvenes que esperan algo diferente, algo que les atraiga. Los últimos meses me sugerían preparar jugos con diferentes frutas, como los arándanos, y combinaciones como arándanos con leche, eran jugos muy pedidos, el problema es el precio del arándano, un poco alto”

Como aspectos positivos se destacan que la venta de jugos es activa, entendiendo que hay días donde se venden más que otros; los insumos, las frutas sobre todo se adquieren a precios cómodos. Y lo negativo, es la poca accesibilidad a conseguir un préstamo para poder adquirir nuevas herramientas de trabajo, como una licuadora más actualizada, también, el alquiler del local, la municipalidad, entre otros.

Esto se ha reflejado en lo que opinan de manera tácita los participantes, como la entrevistada en Juguería Margarita, manifestó lo siguiente:

“Si, porque he pensado en ampliar la carta de jugos, en cuanto a las combinaciones, además adquirir diferentes tamaños de vasos para servir los jugos, ya que mayormente me piden el mismo jugo dos veces. Además, con esto del virus nos han dicho que podremos vender en octubre, estamos pensando de qué forma vender nuestros jugos, hasta regresar al mercado”

Pero, las condiciones del mercado no son las mejores, no tiene una buena infraestructura, en cada puesto, se debe invertir, no hay agua a veces y los negociantes deben salir a buscarlo. La municipalidad no apoya en eso, no hay buena limpieza. y más aún con el

tema de la pandemia, no dejan vender. Aunque el abastecimiento es un tema asegurado, muchos de ellos tienen ya otras personas que les brindan las frutas al por mayor, semanalmente o de manera interdiaria.

Así como indicó la entrevistada en Juguería Salirrosas:

“Si, estamos en ese sistema, donde hay q mejorar cada día, la idea de que sea bonito y presentable, tener un modelo diferente de nuestros productos, la infraestructura del local. Y ahora con la pandemia, he pensado en vender a delivery, estamos en conversaciones con mi personal.”

Muchos han pensado en ampliar la carta de jugos, en cuanto a las combinaciones, además adquirir diferentes tamaños de vasos para servir los jugos, ya que mayormente piden el mismo jugo dos veces. Los gustos de las personas están cambiando, ahora no solo llegan a comprar madres de familia, sino jóvenes que esperan algo diferente, algo que les atraiga.

IV.2. Resultados de acuerdo a los objetivos

IV.2.1. Identificar los factores estratégicos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chapén.

Luego de los resultados hallados en las entrevistas, y analizando cada una de las respuestas de los representantes de las juguerías, se puede indicar que muchos de los negocios tienen claro cómo hacer frente a la competencia con cada uno de sus productos, además, entienden bien la importancia del servicio. El problema radica en la planificación, ya que los negocios basan sus operaciones en la demanda de clientes que llegan diariamente, toman esas medidas para la compra de insumos y miden su atención en base a las opiniones del momento. Por lo tanto, no hay una estimación correcta para la gestión dentro de las juguerías, produciendo el producto solamente según los “cálculos” que manejan por aspectos empíricos.

Así mismo, uno de los principales motivos de la no planificación es justificada por los comerciantes según ellos, porque el negocio nació en medio de la informalidad o la casualidad, además, se suma la necesidad de generar ingresos económicos a la familia. Este hecho trajo consigo que se mire al negocio sólo como un generador de efectivo, no hay una

proyección a futuro, no se estima el comportamiento de los clientes ni tampoco del mercado; por tanto, se genera una pérdida grande de oportunidades.

Según lo contextualizado por Parra, Rubio y López (2017), quienes profundizan el análisis de las pequeñas empresas refiriendo que los factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito de los microempresarios son la tenacidad y perseverancia en el logro de los objetivos, pero carecen de rasgos de planificación, pues solo se dedican a desarrollar el trabajo en la forma que lo consideran.

Por otro lado, no se conocen bien las fortalezas y suelen confundirse con el hecho de que, al tener ventas, el modelo de negocio funciona. Es importante aclarar que la sostenibilidad de la juguería puede estar en riesgo, debido que, al no conocer el mercado, el entorno y los clientes, se desencadenará un problema. Además, la eficiencia del trabajo no es alcanzada, no existen procesos eficaces o los que hay, son innecesarios; se carece de un protocolo o una guía, el desorden impera en las actividades y las operaciones responden a acciones de manera diaria y no previamente definida.

Sobre eso, Ponce y Zevallos (2017) refieren:

La sostenibilidad de un negocio está medido por la capacidad de innovación que pueda tener, siendo esta importante para el desarrollo no solo de la organización sino todo lo que acompaña a este, entonces, una de las realidades que pasa en este grupo de negocios en la ciudad de Chepén es muy parecido, no han logrado aún diferenciarse debido a la falta de procesos y modelos de gestión, esto no les genera oportunidades de innovar ni desenvolverse en terrenos muchos más competitivos, por tanto, queda claro que las juguerías no aplican medidas novedosas ni cambian el rumbo cuando es necesario. Por otro lado, Franco y Urbano (2010) también expresaron que, las fortalezas de una microempresa radican en el nivel de educación que pueda tener el grupo que lo compone (basado en conocimientos básicos para el negocio), la experiencia de las personas que la componen y el nivel de desempeño que tenga como propio negocio, estos factores combinados de la manera correcta, dan como resultado una gestión no solo exitosa, sino que puede devenir en estrategias claves para las juguerías. Así mismo, Delfín y Acosta (2016) indicaron que el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico, además,

que se busca que se mantengan y puedan crecer poco a poco, basado en estrategias claras y precisas. Además, que toda organización, independientemente de su tamaño o composición, debe estar basado en la gestión del conocimiento y la innovación, esto va permitir que sea más competitivo y este mejor preparado. Por tanto, se estima que este factor (planificación) es uno de los elementos de la dimensión estratégica que más afecta el desarrollo de la microempresa, en este caso, la juguería.

IV.2.2. Identificar los factores administrativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chapén.

En lo que concierne a la dimensión de factores administrativos, los resultados de la entrevista han dejado ver que la principal falencia se da en el manejo del efectivo; si bien este punto toma como elementos a la gestión del negocio y del personal, no se ha encontrado problemas respecto a ello. Los responsables durante el tiempo han sabido cómo manejar las situaciones, en primer lugar, con el negocio, el tiempo les ha dado la suficiente capacidad de poder saber la mejor forma de direccionar, a pesar de las situaciones, han logrado encontrar oportunidades y sacar adelante el negocio familiar.

Así mismo, ha pasado con el factor de personal, en muchos de los casos son aún los mismos integrantes de la familia quienes están al frente del negocio y que se dan un espacio para ayudar, sólo en dos de ellos se han encontrado cambios tomando terceras personas que han ido rotando según el tiempo. El negocio tiene como característica tener un alto nivel de demanda según el horario del día, en todos los casos se ha logrado ver que inician las actividades alrededor de las 6.30 am y dura hasta el mediodía bajando gradualmente la intensidad. Pasada esa hora, baja la afluencia de personas de forma notoria, por tanto, el trabajo que se hace es más operativo de limpieza y ordenamiento.

Como en su estudio plantearon Calvera y otros (2018):

La sostenibilidad del negocio debe primar en todo sentido, sobre todo en los negocios pequeños o familiares que tienen como característica el que se manejen pequeños volúmenes de información, esto mejorará las buenas prácticas por la forma de gestión, por tanto, los escenarios son siempre favorables para las microempresas y puedan desarrollarse.

También Alva (2017) tiene un planteamiento sobre este punto:

Y es que las organizaciones pequeñas desaparecen por dificultades sociales y económicas, pero, más por propios criterios internos ocasionado por falta de manejo administrativo, comercial y de mercadeo, específicamente, publicidad, alta competencia y falta de un plan de negocios efectivo diseñada exclusivamente para la microempresa, pues muchas han sucumbido a la falta de mecanismos propios para analizar el negocio, desarrollar soluciones y definir estrategias propias, esto debido a que toman a empresas referentes y hacen de su realidad como suya, siendo totalmente ajena a su realidad y situación.

Ante este hecho, Baron (2000) indica:

Se necesita que toda organización identifique en primer lugar sus competencias dentro de las personas para que con ello se fortalezca el desempeño empresarial (por persona), y que, además, se defina muy bien el perfil de los colaboradores de forma que se establezca un modelo de gestión humana para que pueda quedar dentro del modelo para este tipo de microempresas.

Por otro lado, el factor administrativo identificado que aqueja el desarrollo de las juguerías es el manejo del dinero, se ha podido percibir que no hay una cultura de inversión y que sólo se compran o renuevan equipos cuando ya se hace sumamente necesario; en la entrevista se pudo además constatar, que la preocupación por el manejo de los ingresos sólo radica en tener para la compra de los insumos del día siguiente. No existe un sistema de gestión del dinero, no se programan los ingresos, no se maneja caja chica, no hay ningún tipo de depósito en cuenta bancaria o algún plan parecido, esto da a entender, la precariedad del manejo financiero que tienen las juguerías. Por lo tanto, no se puede desarrollar la microempresa con este tipo de comportamiento tan lejano al aspecto monetario.

IV.2.3. Identificar los factores operativos que afectan el desarrollo empresarial de las juguerías en el Mercado Central de Chepén.

Respecto a este factor, se ha podido conocer mediante las entrevistas que, los tres elementos que la componen, tienden a manejarse de manera uniforme, aunque con ciertas

carencias de gestión. En el primer elemento, las ventas, los microempresarios han aprendido a manejar el sistema, la experiencia de los años les ha permitido saber cómo llegar al cliente y lograr una transacción efectiva, saben explotar los beneficios del producto y mejorar el servicio de forma constante. Si bien no existe un plan de ventas (como lo analizado en la dimensión de planificación), podría ser importante que se ejecute esto de alguna manera u otra, que pueda tomarse de forma más profesional y se hagan las estimaciones respectivas.

Siguiendo lo considerado por Parra, Ibarra y Demuner (2017):

La competitividad empresarial de las pymes normalmente tiene un nivel de competitividad medio bajo, si bien no hay una relación directa con el tamaño de la organización, se ha evidenciado a las que más tienden a ser poco competitivas, son las que están ligadas a la producción, no solo por la competencia sino porque, además, tienden a tener mayores dificultades en su gestión y desarrollo. Las ventas acompañan el trabajo que realizan y buscan crecer de forma inmediata, es por eso que deben tener la capacidad de sostenerse en el tiempo.

Así mismo, las compras de insumos es uno de los aspectos que mejor saben hacer las personas, tienen proveedores ya establecidos y conocen al detalle las frutas y otros productos que usan en la producción de jugos. Los años dentro del sector les ha permitido volverse expertos compradores, aunque no relacionan este conocimiento con la parte de beneficios, es decir, conocen lo conveniente en dinero (precios) pero no valoran la ventaja de establecer relaciones con el proveedor. Podría ser beneficioso para el negocio, este aspecto también se plasme en la ejecución de la compra de productos, para que se sostenga una relación en el tiempo y obtener mayores beneficios.

Así mismo, Parra, Rubio y López (2017) afirman:

El éxito de la gestión de las pymes radica en la capacidad de obtener información en primer lugar, luego aprender del negocio en todos los campos y finalmente saber reinvertir lo obtenido, desde los niveles administrativos y operativos, se debe de conocer todo el manejo y sobre todo aprender de ella constantemente.

Por tanto, las distintas ópticas que los autores consideran sobre el desarrollo de las microempresas, ha podido mostrar que ciertamente hay una serie de oportunidades de mejora

para este tipo de organizaciones, los recursos están disponibles y que el aprovechamiento será solo de aquellos que verdaderamente pretendan hacer de su negocio una empresa que se consolide en el tiempo.

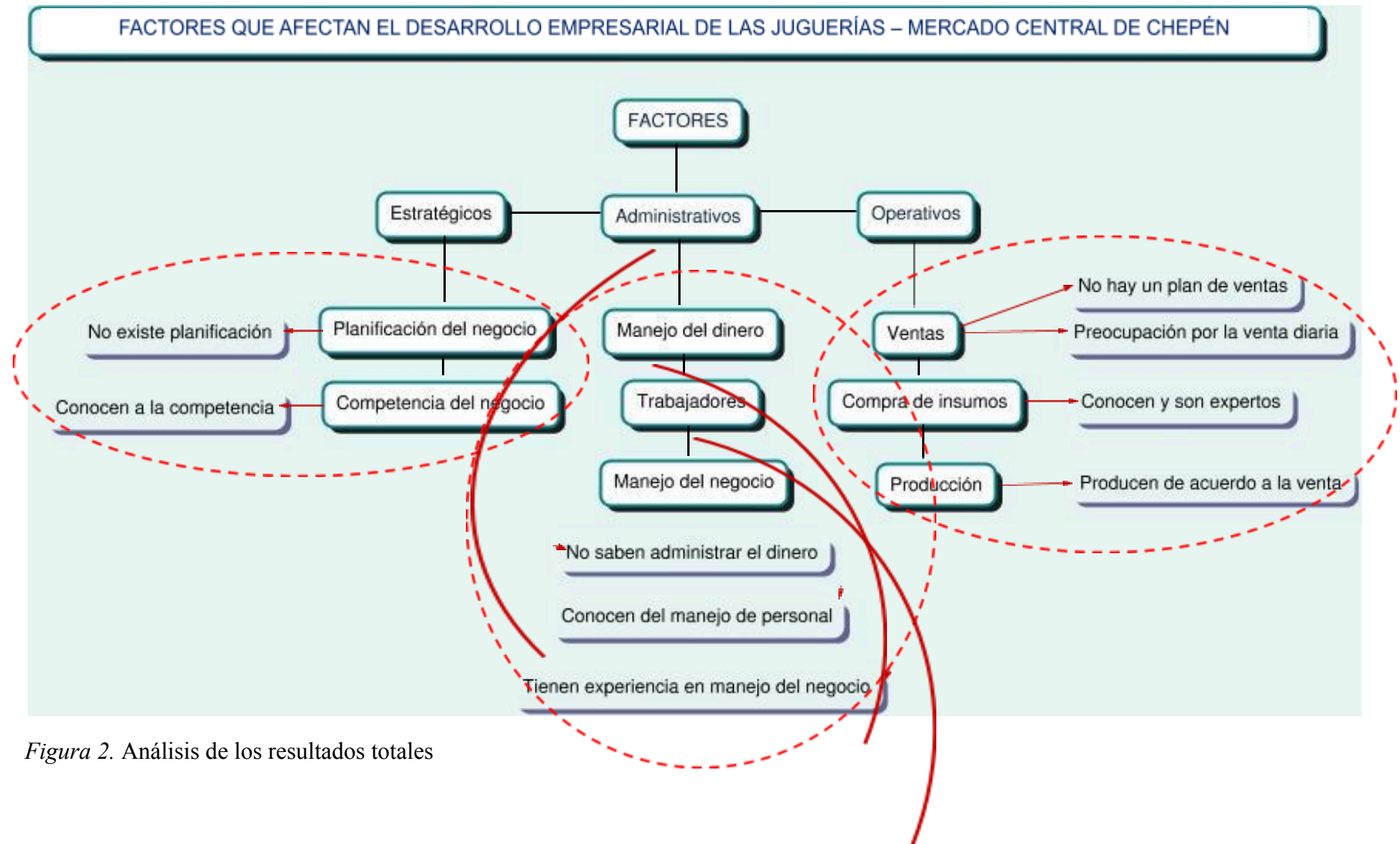


Figura 2. Análisis de los resultados totales

FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS JUGUERÍAS – MERCADO CENTRAL DE CHEPÉN

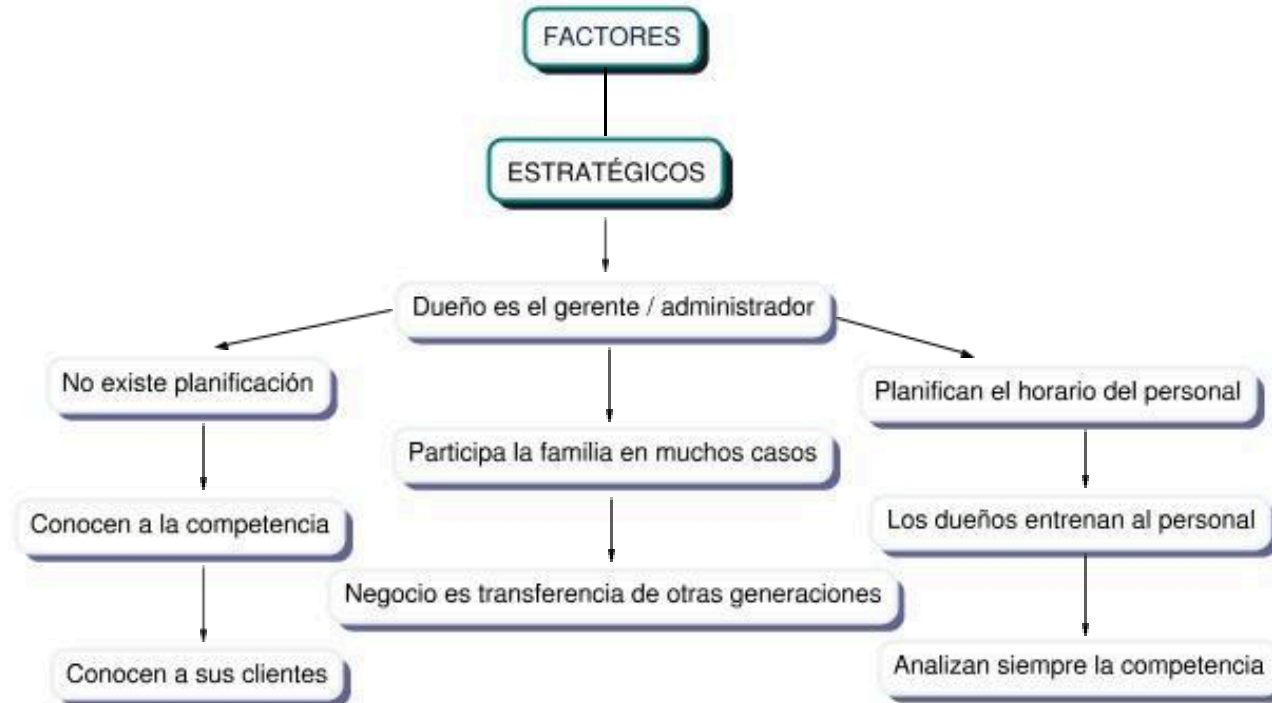


Figura 3. Análisis del factor estratégico

FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS JUGUERÍAS – MERCADO CENTRAL DE CHEPÉN



Figura 4. Análisis del factor administrativo

FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS JUGUERÍAS – MERCADO CENTRAL DE CHEPÉN



Figura 5. Análisis del factor operativo

V. Conclusiones

Los factores que afectan el desarrollo de las juguerías en el mercado de Chepén desde el aspecto estratégico, se han centrado principalmente en la planificación, ya que basan sus operaciones en la demanda de clientes que llegan diariamente y no generan ninguna proyección semanal o mensual, esta falta de estimación perjudica el volumen y aprovechamiento de las compras; además, al ser un negocio que nació en medio de la informalidad, no se ha tomado en cuenta el trabajo planificado a futuro.

Desde el aspecto administrativo, la principal falencia encontrada ha sido en el manejo del efectivo o del dinero por parte de los microempresarios; a pesar de que el tiempo les ha dado la suficiente capacidad de saber la mejor forma de administrar su capital, no tienen una cultura de inversión eficiente, tampoco les interesa y no piensan por lo menos en el corto plazo, centrarse su atención en ello. En lo que involucra al personal de trabajo, en muchos de los casos son aún los mismos integrantes de la familia quienes están al frente del negocio, comparten sus actividades del hogar o personales entregando parte de su hora al manejar el negocio, participando en las horas con mayor demanda de clientes.

Sobre los factores operativos que afectan el desarrollo de las microempresas, la experiencia ha dado un sistema de aprendizaje al negocio, los microempresarios han aprendido a manejar el sistema del negocio basado en la costumbre que los años que les ha permitido saber cómo llegar al cliente y lograr una transacción efectiva, saben explotar los beneficios del producto y mejorar el servicio de forma constante. Por otro lado, la compra de insumos ha mejorado (por los años que tienen en el negocio), tienen proveedores ya establecidos y se han vuelto expertos compradores.

Finalmente, los factores que afectan el desarrollo empresarial son la baja capacidad de gestión, la poca asociatividad en el sector, el escaso acceso a tecnología y uso de la información, así como el bajo acceso al financiamiento; sumado a ello, los propios problemas internos administrativos dentro del mercado de Chepén.

Por tanto, la aplicación de la metodología empleada en el estudio ha servido para profundizar el análisis de los factores que afectan el desarrollo empresarial, y que las dimensiones tomadas del modelo de Okpara & Wynn (2007), han permitido llegar al fondo del problema para su respectivo análisis y explicación.

VI. Recomendaciones

Es importante que las microempresas tengan apoyo en primer lugar de alguna entidad gubernamental que les pueda hacer entrega de una serie de cursos de desarrollo de preparación y entrenamiento, partiendo desde enseñarles aspectos básicos de la planificación de negocios, que sepan sus elementos diferenciales como microempresa y la manera de competir en un mercado tan habitual.

Así mismo, los aspectos administrativos son importantes, para idear la forma de manejo del dinero para futuros gastos e inversiones, además de, la gestión del personal dentro de ella. Hay una búsqueda de que el negocio perdure en el seno familiar, por ello los propietarios deben asegurar la entrega del negocio a su próxima generación; mientras que, en el caso de los colaboradores, al estar en constante cambio, se necesita tener una guía de las funciones y modalidad de trabajo para que se haga más fácil de transmitir en caso se adopte nueva fuerza laboral.

Por otro lado, los factores operativos permiten que el producto final llegue en perfectas condiciones al cliente, la base principal son los insumos, por lo que se requiere contar y adquirir las frutas más frescas del mercado. Es por eso que se recomienda mantener una relación constante y directa con los proveedores, esto permitirá que se obtenga mayor flujo de información sobre la materia prima, cambios que puedan afectar su entrega, etc.

Finalmente, se espera que estudios de estas mismas características puedan ser mucho más constantes, si bien los problemas pueden ser muy diversos, la profundidad con la que se estudie este fenómeno, permitirá entregar mayores explicaciones que puedan inclusive tener un nivel de investigación con enfoques cuantitativos o experimentales. Además, se recomienda que, para futuros estudios, se pueda ampliar el campo de estudio con más negocios para obtener un panorama mucho más completo y real de la situación.

VII.Referencias

- Alva, E. (2017). *La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad*. Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo, 76-90.
- Barba-Sánchez, V., Jiménez-Sarzo, A., & Martínez-Ruiz, M. (2017). *Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación*. Recuperado el 28 de octubre de 2019, de http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/paper/Fr/BarbaSanchez_JimenezZarco_MartinezRuiz.pdf
- Baron, R.A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1)
- Bernaola, H. (2017). *Producción y comercialización de jugos naturales en los mercados de abastos en el distrito de Ate en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Calderón, F., Álvarez, R., Lucas, R. y Mendoza, B. (2017). E-entrepreneurship: entre el conocimiento, la tecnología digital y el ecosistema empresarial. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. Diciembre 2017 Vol.3 No.10 1-10.
- Calvera, A., Incio, E., Orjeda, C., & Rivas, N. (2018). *Buenas prácticas en gestión sostenible de juguerías*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cantarero, S., González, M. y Puig, F. Efectos de la crisis económica sobre el emprendimiento en empresas de economía social en España: un análisis espacial REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 125, 2017, pp. 24-48.
- Delfin, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *pensamiento & gestión*, 40. Universidad del Norte, 184-202.
- El Peruano. (22 de junio de 2018). *Diario El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-pymes-emplean-75-de-pea-y-destacan-emprendimientos-67499.aspx>
- Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia. Un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*. Vol. 26 No. 114, 77-97.
- Gibb, A., *Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship, Living with dealing with, creating and enjoying Uncertainty and Complexity*, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy) Napoles, 2004.

- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hurtado, U., & Samanez, T. (2016). *Plan de negocios para una juguería temática en el distrito de San Miguel*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Keasy, K. y Watson, R. (1991). The state of the art of small firm failure prediction: achievements and prognosis. *International Small Business Journal*, 9(4), 11-29
- Malaver, D. (2016). *El Brand equity y su efecto en la fidelidad del consumidor de la Juguería San Agustín en el distrito de Trujillo*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Ministerio de la Producción. (2017). *Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas: los determinantes de su productividad*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). SAM Advanced Management Journal, 72(2), 24–34. Recuperado el 15 de setiembre de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>
- Olson, E., S. Slater y T. Hult (2005). The Performance Implications of Fit Among. Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69 (3): 49-65
- Parra, R. y Rubio, G. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento & gestión*, 43. Universidad del Norte, 89-127.
- Rivera, D. (2017). *Caracterización del financiamiento de las Mypes del sector servicios del Perú rubro Juguerías – caso Juguería Yaquis*. Sullana: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Schwab, K. (2017) *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. World. Economic Forum.
- Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3)
- Yacuzzi, E. (2011). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos casuales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 118-135.

VIII. Anexos

VIII.1. Anexo 01: Guía de entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su experiencia como dueño y/o administrador del negocio.

1. ¿Cómo suele planificar su trabajo en la juguería? ¿O no planifica? ¿Por qué?
2. ¿De qué forma trabaja usted en su negocio para hacer frente a la competencia?
3. ¿En su negocio ha tenido o tiene acceso a financiamiento por parte de alguna empresa financiera?
4. ¿Cómo hace para administrar a su personal en el negocio? ¿Utiliza alguna estrategia?
5. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es la mejor forma de manejar una juguería?
6. ¿Puede comentarme sobre toda su experiencia en la venta de sus productos? ¿Qué aspectos positivos y negativos ha encontrado?
7. ¿Cómo hace para abastecerse de las frutas e insumos que usa para la producción de sus jugos?
8. ¿Ha pensado alguna vez en vender sus productos de otra manera, presentación o forma? ¿Por qué?

VIII.2. Anexo 02: Modelo de Consentimiento para la información del establecimiento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de Empresas

Mediante el presente documento, yo _____, representante de la Juguería “ _____”, ubicada en el Mercado Central de la ciudad de Chepén, identificado con DNI N° _____ doy mi consentimiento a la Srta. Daniela Paola Bances Sisniegas, alumna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, con código de estudiante 151TD56819, para que ejecute el proceso de entrevista y recojo de información para su investigación denominada LAS PYMES Y SUS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO: CASO DE ESTUDIO JUGUERÍAS – MERCADO CENTRAL CHEPÉN.

Se dejan las firmas respectivas como constancia del consentimiento para la investigación.

Chiclayo, ____ de _____, del 20 ____

Sr. (a).

N° DNI

Srta. Daniela Paola Bances Sisniegas

Código: 151TD56819

VIII.3. Anexo 03: Validación de Juicio de Expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, César Olivos Villasís, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas por la Srta. **DANIELA PAOLA BANCES SISNIEGAS**, titulado "FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS: CASO DE ESTUDIO JUGUERÍAS – MERCADO CENTRAL, CHEPÉN 2020"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 14 de junio de 2020.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Cesar Luis Olivos Villasís.

Cargo Actual: Coordinador de la Incubadora de Negocios Impulsat – Docente -
F.C.C.E.E. – USAT.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Jorge A Huarachi Chavez PhD mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas por la Srta. **DANIELA PAOLA BANCES SISWEGAS**, titulado "FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS: CASO DE ESTUDIO JUGUERIAS – MERCADO CENTRAL, CHEPEN 2020"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 08 de junio de 2020.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Jorge Alfredo Huarachi Chávez

Cargo Actual: Profesor