

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



**FACTORES DEL ESTANCAMIENTO Y  
MORTALIDAD EN LAS MYPES DEL SECTOR  
CONSUMO DE LIMA METROPOLITANA EN EL  
PERIODO 2020**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**Sebastian Martin Hidalgo Vergara**

**Código 20153010**

**Jianfeng Xiao**

**Código 20153460**

**Asesor**

Neptali Jesús Barnett Valdivia

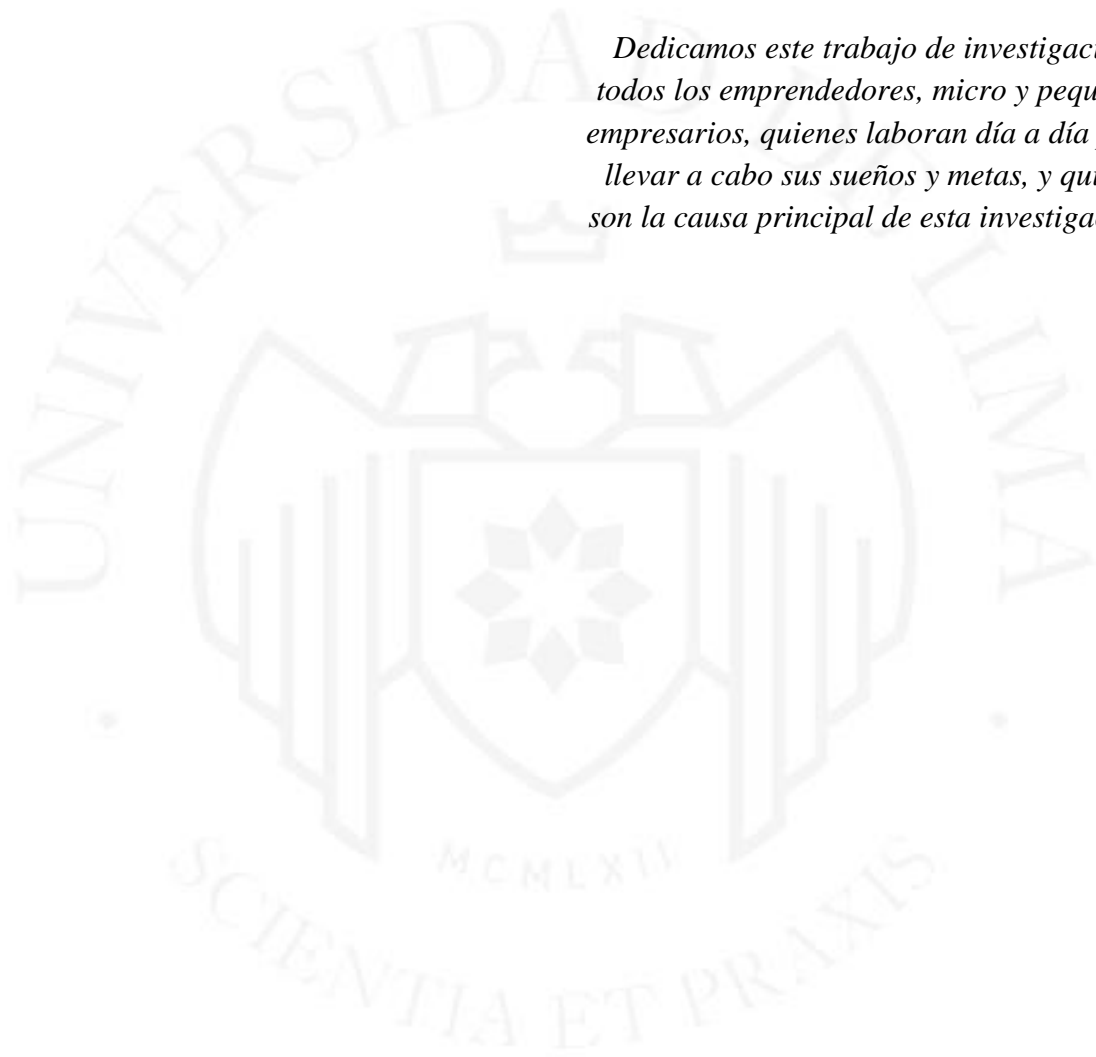
Lima - Perú  
Febrero de 2022





**FACTORS OF STAGNATION AND MORTALITY  
ON MYPES FROM THE CONSUMPTION  
SECTOR OF METROPOLITAN LIMA IN THE  
PERIOD 2020**

*Dedicamos este trabajo de investigación a todos los emprendedores, micro y pequeños empresarios, quienes laboran día a día para llevar a cabo sus sueños y metas, y quienes son la causa principal de esta investigación.*



*Un agradecimiento especial a nuestros padres, quienes con tanto esfuerzo y dedicación nos permitieron desarrollarnos profesionalmente en nuestra carrera, y al profesor Neptalí Barnett por sus valiosas recomendaciones y guía durante la elaboración de este trabajo.*



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
1.1. Descripción de la situación problemática .....	2
1.2. Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema principal .....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación de la investigación .....	4
1.4.1. Importancia de la investigación .....	5
1.4.2. Viabilidad de la investigación.....	6
1.5. Limitaciones del estudio .....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación (Estados del Arte).....	8
2.1.1. Planificación estratégica empresarial en las MYPES .....	8
2.1.2. Mortalidad empresarial de las MYPES.....	17
2.2. Bases Teóricas .....	29
2.3. Definición de Términos Básicos .....	35
3.1. Hipótesis de la Investigación .....	38
3.2. Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables .....	38
3.3. Aspectos Deontológicos de la Investigación. ....	42
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b> .....	43
4.1. Diseño metodológico .....	43
4.2. Diseño muestral .....	44

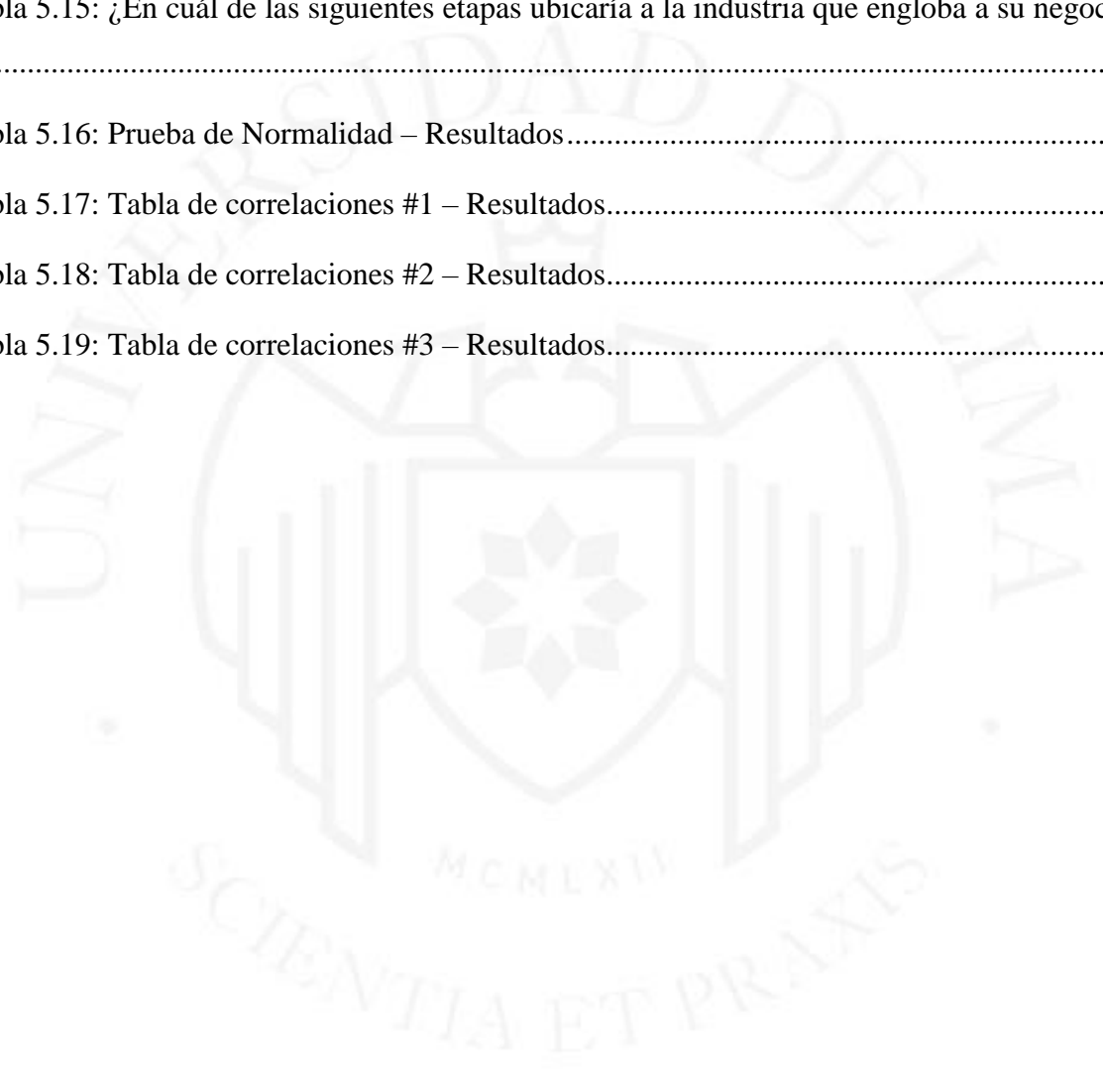
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	47
4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	47
<b>CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL .....</b>	<b>48</b>
5.1 Resultados .....	48
5.2 Discusión.....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	77
Anexo 2: Cronograma de Ejecución (Año 2019) .....	79
Anexo 3: Cronograma de Ejecución (Año 2020) .....	80
Anexo 4: Cronograma de Ejecución (Año 2021-2022) .....	81
Anexo 5: Presupuesto de la investigación .....	82
Anexo 6: Instrumento de la Investigación .....	83
Anexo 7: Validación de la encuesta.....	86

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Empresas formales, según estrato empresarial, 2019 .....	2
Tabla 2.1: Resumen de artículos científicos .....	23
Tabla 2.2: Resumen de libros.....	26
Tabla 2.3: Resumen de tesis.....	28
Tabla 3.1: Operacionalización de Variables .....	41
Tabla 4.1: Distribución empresarial de MYPEs .....	45
Tabla 4.2: Distribución de MIPYMEs, según sector económico.....	45
Tabla 5.1: Nivel de Estudios.....	48
Tabla 5.2: ¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?.....	49
Tabla 5.3: ¿Qué lo motivó a usted a abrir su negocio?.....	50
Tabla 5.4: Previo a iniciar su negocio, ¿conocía usted acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, al que ingresaría? .....	52
Tabla 5.5: Previo a iniciar su negocio, ¿sobre qué aspectos realizó usted alguna evaluación del proyecto?.....	52
Tabla 5.6: ¿Considera usted importante planificar y organizar los procesos de una empresa? .....	54
Tabla 5.7: ¿El negocio cuenta con manuales para la realización de los procesos? .....	55
Tabla 5.8: ¿La empresa cuenta con mapeo de los procesos?.....	55
Tabla 5.9: ¿Se emplea algún sistema de manejo de inventarios en el negocio?.....	56
Tabla 5.10: ¿Se realiza en el negocio procesos de control y de mejora continua? .....	57
Tabla 5.11: ¿Emplea usted alguna de las siguientes herramientas para detectar y solucionar problemas? .....	58



Tabla 5.12: De las siguientes variables, seleccione aquellas que tengan mayor grado de influencia en el desempeño de la empresa, siendo 1 la de menor grado y 5 la de mayor grado .....	60
Tabla 5.13: A continuación, tendrá que asignar un nivel de importancia a las siguientes frases .....	61
Tabla 5.14: ¿En qué aspectos cree usted que podría mejorar el rendimiento de su negocio? .62	
Tabla 5.15: ¿En cuál de las siguientes etapas ubicaría a la industria que engloba a su negocio? .....	63
Tabla 5.16: Prueba de Normalidad – Resultados.....	64
Tabla 5.17: Tabla de correlaciones #1 – Resultados.....	65
Tabla 5.18: Tabla de correlaciones #2 – Resultados.....	66
Tabla 5.19: Tabla de correlaciones #3 – Resultados.....	67



## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: El ciclo de vida de la industria .....	30
Figura 2.2: La teoría del equilibrio general .....	31
Figura 2.3: Las 5 fuerzas de Porter. ....	33
Figura 2.4: La cadena de valor de Porter .....	34
Figura 5.1: Nivel de Estudios.....	48
Figura 5.2: ¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?.....	50
Figura 5.3: ¿Qué lo motivó a usted a abrir su negocio?.....	51
Figura 5.4: Previo a iniciar su negocio, ¿conocía usted acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, al que ingresaría? .....	52
Figura 5.5: Previo a iniciar su negocio, ¿sobre qué aspectos realizó usted alguna evaluación del proyecto?.....	53
Figura 5.6: ¿Considera usted importante planificar y organizar los procesos de una empresa? .....	54
Figura 5.7: ¿El negocio cuenta con manuales para la realización de los procesos? .....	55
Figura 5.8: ¿La empresa cuenta con mapeo de los procesos?.....	56
Figura 5.9: ¿Se emplea algún sistema de manejo de inventarios en el negocio?.....	57
Figura 5.10: ¿Se realiza en el negocio procesos de control y de mejora continua?.....	58
Figura 5.11: ¿Emplea usted alguna de las siguientes herramientas para detectar y solucionar problemas? .....	59
Figura 5.12: De las siguientes variables, seleccione aquellas que tengan mayor grado de influencia en el desempeño de la empresa, siendo 1 la de menor grado y 5 la de mayor grado .....	60
Figura 5.13: A continuación, tendrá que asignar un nivel de importancia a las siguientes frases .....	61

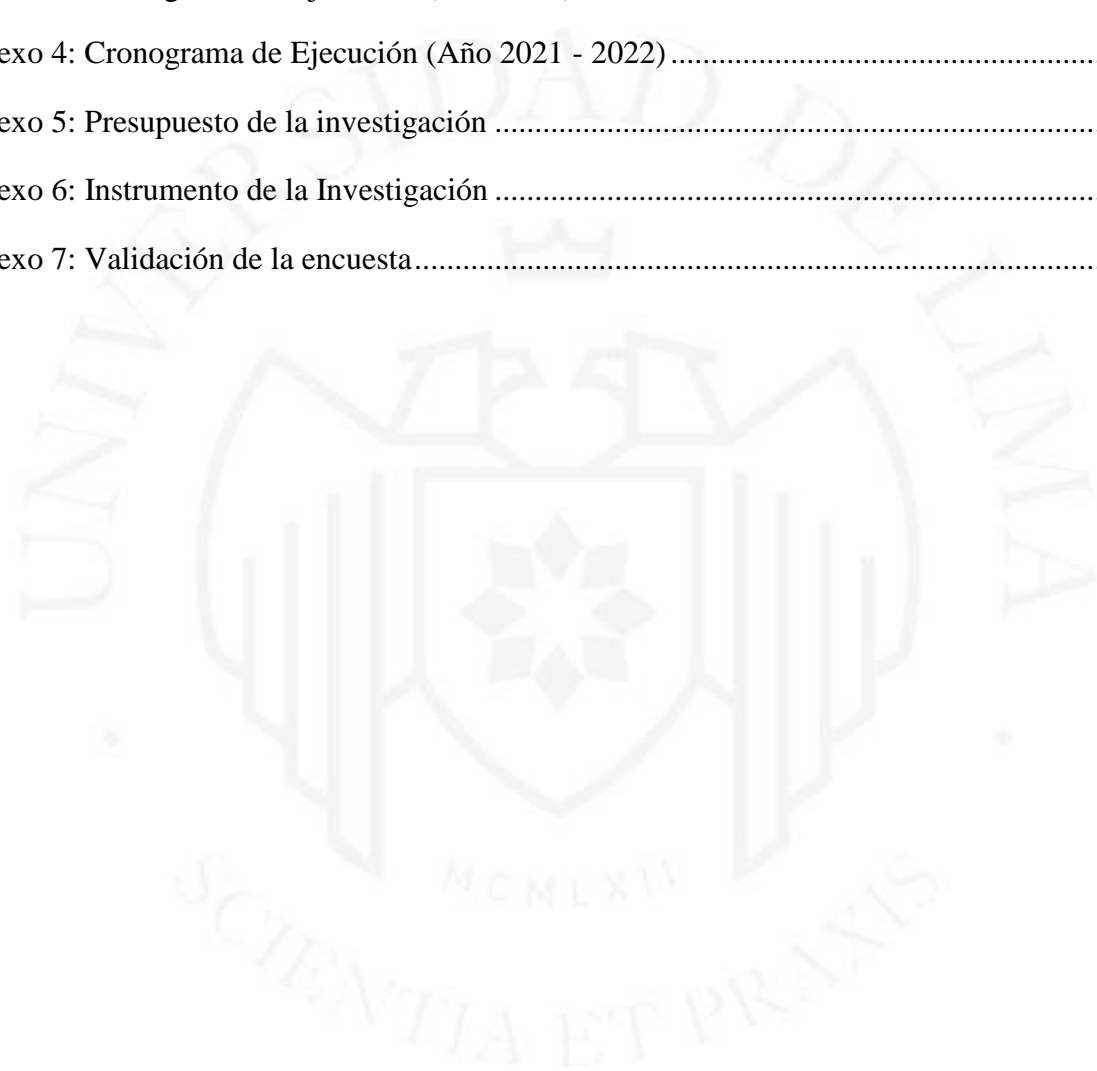
Figura 5.14: ¿En qué aspectos cree usted que podría mejorar el rendimiento de su negocio?  
.....62

Figura 5.15: ¿En cuál de las siguientes etapas ubicaría a la industria que engloba a su negocio?  
.....63



## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	77
Anexo 2: Cronograma de Ejecución (Año 2019) .....	79
Anexo 3: Cronograma de Ejecución (Año 2020) .....	80
Anexo 4: Cronograma de Ejecución (Año 2021 - 2022).....	81
Anexo 5: Presupuesto de la investigación .....	82
Anexo 6: Instrumento de la Investigación .....	83
Anexo 7: Validación de la encuesta.....	86



## RESUMEN

La siguiente investigación tiene objetivo determinar los factores que conllevan a las MYPES, del sector consumo en Lima Metropolitana, a un punto de estancamiento o mortalidad en el periodo 2020. Consideramos que el principal factor del estancamiento o cierre de las micro y pequeñas empresas es la ausencia del proceso administrativo, que abarca la falta de planificación, organización, dirección y control. Asimismo, la investigación se sustenta en conceptos, investigaciones, aportes y teorías de diversos autores que permitan la elaboración de este trabajo de investigación. Adicionalmente, se llevó a cabo un trabajo de campo con la finalidad de determinar y analizar cuáles son los factores de estancamiento o mortalidad y si es que existe alguna relación entre las variables estudiadas y si estas van de acuerdo con las hipótesis planteadas. Finalmente, este trabajo cierra con una conclusión, que se enfoca en englobar todo lo analizado y una serie de recomendaciones que podrían ser puestas en práctica.

**Línea de investigación:** 5200 – 31.a1

**Palabras clave:** MYPE, empresa, mortalidad, estancamiento, planificación.

## **ABSTRACT**

The following research aims to determine the factors that lead to MYPES, from the consumption sector in Metropolitan Lima, to a point of stagnation or mortality during 2020. We consider that the main factor of stagnation or closure of micro and small companies is the absence of the administrative process, which includes the lack of planning, organization, direction, and control. Likewise, the research is based on concepts, research, contributions, and theories of various authors that allow the preparation of this research work. Additionally, a field work was carried out to determine and analyze the implications of stagnation or mortality and if there is any relationship between the variables studied and if they go according to the hypotheses proposed. Finally, this work closes with a conclusion, which focuses on encompassing everything analyzed and a series of recommendations that could be put into practice.

**Line of research:** 5200 – 31.a1

**Keywords:** MYPE, company, mortality, stagnation, planning.

# INTRODUCCIÓN

El empresario peruano, característico de su gran creatividad y disposición hacia el emprendimiento, es el principal participante de la creación de las MYPES en el Perú; sin embargo, así como existe una gran cantidad de nuevas empresas, muchas de estas se ven seriamente afectadas en un futuro quedando en una situación de estancamiento o mortalidad empresarial en el peor de los casos.

Frente a esta realidad, nos surge la gran duda sobre los factores que podrían estar causando este impacto negativo en todos estos emprendimientos y/o pequeños negocios, los cuales salen al mercado con ideas y propuestas tratando de captar al consumidor mediante la oferta de un mayor valor agregado.

Este problema tan recurrente en las empresas es el motivo principal de la elaboración de esta investigación, la cual busca determinar los factores que conlleva el estancamiento o mortalidad en las MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana.

No obstante, a pesar de las circunstancias dadas, al momento de la elaboración de este trabajo, relacionada con el estado de emergencia a causa del COVID-19, se ha puesto el mayor esfuerzo posible para su realización, a través de la cual se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la carrera y, de esta forma, poder ofrecer a la sociedad resultados, conclusiones y recomendaciones de fiar con respecto al tema, los cuales esperamos que sean de gran apoyo tanto para los empresarios, como para futuras investigaciones relacionados a este.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Descripción de la situación problemática

Durante los últimos años, el mundo de los negocios se ha ido dinamizando a medida que diversos factores, provenientes del entorno externo, han ido evolucionando. A causa de esto, diversas empresas, que son reconocidas y que compiten a nivel mundial, han tenido que adaptarse a dicho entorno modificando sus estrategias y objetivos con la finalidad de seguir en competencia. El mundo de los negocios en el Perú no es una excepción a lo mencionado; todo lo contrario, esta se ha convertido en objeto de estudio para muchas instituciones educativas. Los avances tecnológicos, el crecimiento económico, los diversos acontecimientos políticos, entre otros, son factores influyentes por la cual los negocios, en el Perú, ha ganado mucha importancia y que; en consecuencia, ha originado nuevas oportunidades de crecimiento.

El emprendimiento es un tema que, actualmente, tiene una alta influencia en la economía peruana. Uno de cada cuatro peruanos forma parte de la creación de un negocio, generando una variedad de empleos para las personas. Esto pone al Perú como uno de los países líderes en formar emprendimientos. Actualmente, el sector empresarial se distribuye en microempresas (96.04%), pequeñas empresas (3.44%), medianas empresas (0.12%), y grandes empresas (0.40%).

**Tabla 1.1**

*Empresas formales, según estrato empresarial, 2019.*

<b>ESTRATO EMPRESARIAL</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Microempresa	2,292,250	96.04%
Pequeña empresa	82,057	3.44%
Mediana empresa	2,937	0.12%
Gran empresa	9,537	0.40%
<b>Total de empresas</b>	<b>2,386,781</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Incluye las empresas formales, mas no las informales. De *Las MIPYME en cifras 2019*, por Ministerio de Producción, 2019 (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/972-las-mipyme-en-cifras-2019>).



Adicionalmente, es necesario mencionar dos puntos. El primero se refiere a la distribución por sectores que se aplica en el país. Dicha distribución sectorial se divide en sector comercio y servicios (86.9%), y sector de producción (13.1%), que abarca manufactura, minería, pesca, etc. Como se puede observar, gran parte de los proyectos de emprendimiento se dedican a ofrecer un producto o servicio en vez de dedicarse en actividades productivas, es por ello que esta investigación girará en torno al sector consumo, el cual abarca a toda empresa dedicada a la producción de bienes y/o servicios con el fin de satisfacer la demanda de estos creada por la necesidad de los clientes. El segundo punto para tomar en cuenta es el porcentaje de formalidad de empresas que hay en el país. Según el Ministerio de Producción, al año 2019, el 40.4% de las MYPES en Lima están formalizadas; es decir, que están inscritas en la SUNAT. Por otro lado, el 59.6% restante son empresas informales.

Estos porcentajes presentados son una preocupación que, hoy en día, se está tratando de reducir debido a su alto impacto en la economía peruana. Ahora bien, más allá del problema de la formalización, de la cual es algo que debe ser tratado, existe otro problema que podría considerarse una consecuencia que está relacionada con este problema de la legalidad, pero que, a su vez, va más allá de dicha conexión. El tema de la mortalidad en las MYPES es algo que debería ser priorizado con más detalle. Al año 2019, se determinó que el porcentaje de mortalidad es de un 2.5%; es decir, de cada 100 empresas, 2 a 3 de ellas terminan saliendo del mercado durante el mismo periodo. Las causas por las que estas salen del mercado son varias, las cuales son objeto de esta investigación, pero serán analizadas más adelante. En términos generales, las causas pueden ser varias, ya sea por temas de falta de inversión, temas de rivalidad, temas legales (procesos de formalización), entre otros. Al final de cuentas lo que debe preocupar es dicha tasa de mortalidad que se presenta en las MYPES que, como ya se explicó, comprenden un gran porcentaje en la distribución empresarial que hay en el Perú. Adicionalmente, es necesario recalcar que las MYPES (específicamente las del sector comercio y servicio) tienen un aporte equivalente al 61.0% del PBI nacional; por tanto, las permanencias de estas son de vital importancia y, más aún, proponer soluciones que permitan reducir los casos de estancamiento que llevan a la mortalidad de este tipo de empresas.

## **1.2. Formulación del problema**

Para la realización de esta investigación se formuló un problema principal y en base a este se planteó problemas específicos los cuales nos ayudarán a enfocar el estudio del problema principal.

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuáles son los factores que conllevan a las MYPES del sector consumo a un punto de estancamiento o mortalidad en Lima Metropolitana en el periodo 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuáles son las razones a las que se debe a la falta de planificación o de inversión en las MYPES?
- ¿Qué problemas operativos dirigen a las MYPES al estancamiento?
- ¿Qué factor ajeno a la empresa afecta a su rendimiento?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

Esta investigación se realiza con el propósito de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar los factores que conllevan a las MYPES del sector de consumo a un punto de estancamiento o mortalidad en Lima Metropolitana en el periodo 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar las razones a las que se debe a la falta de planificación o de inversión.
- Identificar los problemas operativos que dirigen a las MYPES al estancamiento.
- Determinar los factores externos de la empresa que afecte su rendimiento.

### **1.4. Justificación de la investigación**

- Justificación teórica:  
Por lo general, el fracaso o estancamiento de una empresa se les atribuye a factores como el mal manejo financiero, la falta de organización en una empresa, la aplicación inadecuada de estrategias de negocio, la mala toma de decisiones, etc. Sin embargo, el alto porcentaje de tasa de mortalidad de las MYPES nos hace creer

que estas causas no han sido identificadas aún y que, a consecuencia de ello, muchas de estas empresas caen en la no rentabilidad y, posteriormente, en la mortalidad, por esta razón la investigación tiene como objetivo principal identificar la raíz del problema y proponer soluciones a ello.

- **Justificación práctica:**

El estancamiento o mortalidad de las MYPES es un problema que debe ser tratado con delicadeza, ya que su influencia es tan alta que, lo que les vaya a pasar (en la mayoría de los casos el estancamiento o mortalidad), termina afectando a gran parte de la población en varios aspectos; es por ello que, el determinar las causas o factores por las que estas terminan en dicha situación adversa es de suma importancia. Más aún, brindar propuestas de mejora o soluciones permitirá que cada una de estas sean consciente sobre qué hacer y qué no hacer con la intención de poder crecer, evitar su declinación y trabajar en beneficio del desarrollo del país. Todo esto es uno de los motivos por la que se está realizando esta investigación.

- **Justificación metodológica:**

Para esta investigación, se busca poner en práctica modelos de negocios que permiten que diversas empresas, de cualquier tamaño, logren desarrollarse en el sector hasta lograr ser competitivos y tener una ventaja competitiva sostenible. Dichos modelos serían, como, por ejemplo, la cadena de valor, el ciclo de vida de una empresa, el balanced scorecard, entre otros. La razón por las que se optó por escoger modelos de estos tipos se debe al simple hecho de que muchas MYPES, y siendo más específicos aquellos que dirigen dichas empresas, carecen del conocimiento necesario y básico sobre estos mismos. Cabe mencionar este es uno de los motivos por el cual sus empresas terminan fracasando; no obstante, esto será objeto de análisis más adelante.

#### **1.4.1. Importancia de la investigación**

El estudio y la investigación de las empresas nos permite llevar los conocimientos teóricos a la realidad, relacionar los planteamientos con la aplicación en el campo, que nos ayudarán a entender los problemas actuales por los cuales las organizaciones están atravesando a lo largo de su vida, de modo que se plantean las posibles causas a estos problemas que serán analizadas para corroborar su veracidad o falsedad en todo caso, y en base a las causas encontradas en las

empresas se formularán las soluciones o mejoras que nos ayudarán a crear un funcionamiento más eficiente u óptimo de las organizaciones.

Hoy en día las empresas son los principales entes encargados del funcionamiento y crecimiento de la economía de un país, generadoras de fuente de empleo para miles de personas, ofertantes de productos y servicios para las necesidades del día a día, es gracias a muchas de ellas que el conocimiento y la tecnología se ha desarrollado en los últimos años.

En el Perú, hoy en día, en el año 2019, en base al segundo informe técnico trimestral de la INEI se tiene 2 millones 662 mil 940 empresas, de las cuales el 99.5% del total de las empresas son MYPES, es por esta misma razón por la cual esta investigación es un gran aporte a las ciencias administrativas, ayudando a las empresas actuales a evitar los errores más comunes que se suelen cometer al momento de realizar sus negocios.

Y por último, el aporte que esta investigación otorgará a nuestra Universidad de Lima es un conjunto de conocimientos sobre las MYPES, que nos muestra tanto a nosotros como a los futuros estudiantes las medidas a tomar al momento de administrar Pequeñas y micro empresas, en especial los emprendimientos o como se les suele llamar hoy en día “Startups”, para que esas ideas de negocio no solo lleguen a realizarse, sino que tengan un respaldo el cual les permitirá crecer y mantenerse en el largo plazo.

#### **1.4.2. Viabilidad de la investigación**

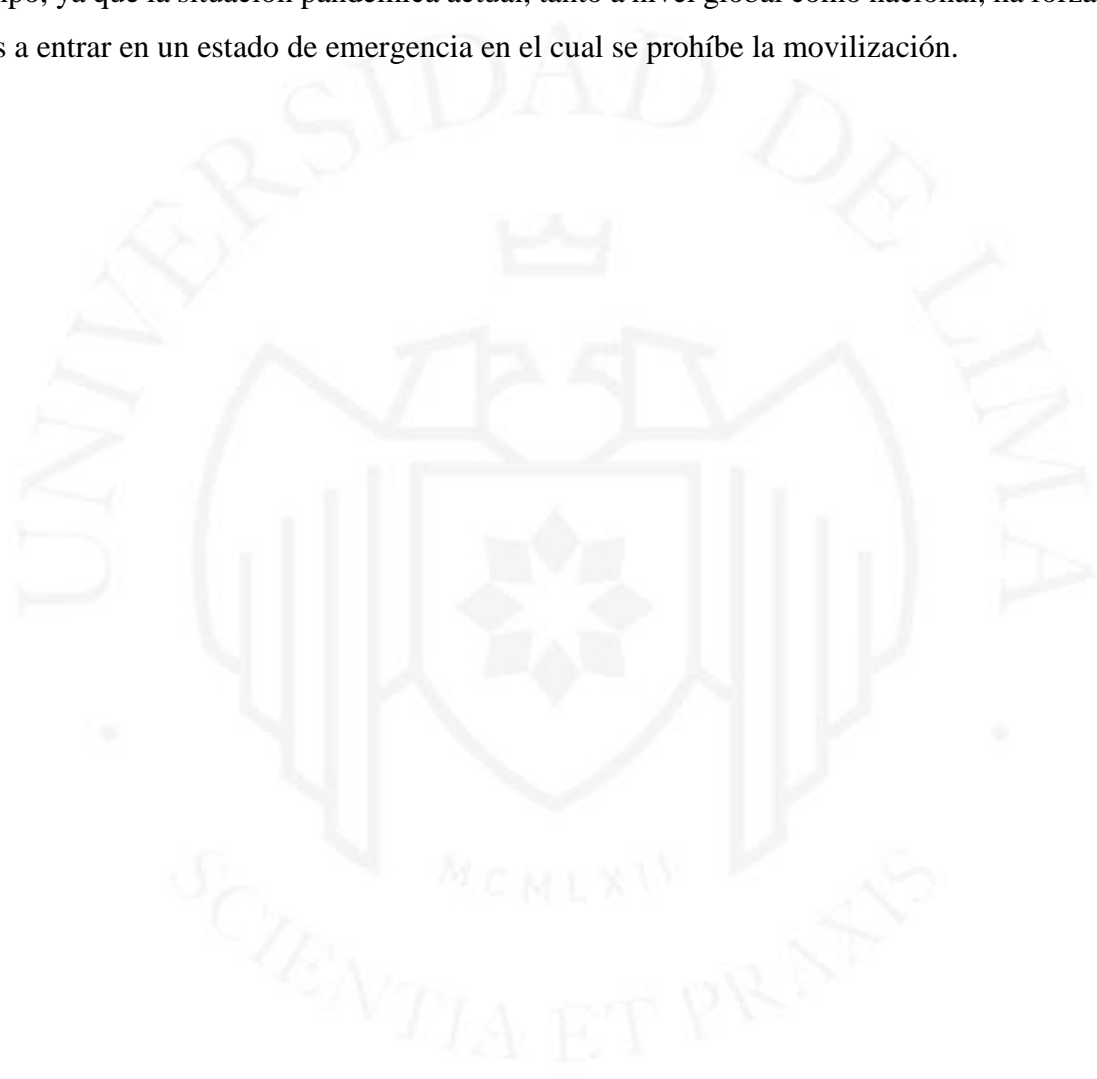
Esta investigación será completamente viable, debido a:

- Disponibilidad de la información tanto en fuentes primarias (Entrevistas y encuestas a representantes de MYPES) como en fuentes secundarias (Libros, Artículos, investigaciones anteriores). Esto se debe a que las MYPES conforman una proporción significativa del total de empresas del Perú.
- Presencia de una gran cantidad de MYPES en Lima Metropolitana, sumado al hecho de que existe actualmente una tasa de mortalidad empresarial, basado en los estudios del año 2019 del Ministerio de la Producción, de 2,5%, por ende, existe una buena cifra de MYPES que atraviesan etapas de crisis o defunción.

### **1.5. Limitaciones del estudio**

Esta investigación cuenta con ciertas limitaciones, la primera a mencionar es la del tiempo, ya que se realizará en el plazo de un año, precisamente durante el periodo 2020; también se tiene una limitación geográfica, ya que esta se realizará en una zona delimitada, precisamente Lima Metropolitana.

Y por último se tiene la limitación de la movilidad para la realización del trabajo en campo, ya que la situación pandémica actual, tanto a nivel global como nacional, ha forzado al país a entrar en un estado de emergencia en el cual se prohíbe la movilización.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación (Estados del Arte)

Para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación, se ha categorizado la literatura utilizada de acuerdo las variables planteadas, las cuales serán analizadas a mayor detalle en los siguientes capítulos. Asimismo, la literatura consultada se encuentra resumida en las tablas presentadas al final de este capítulo.

#### 2.1.1. Planificación estratégica empresarial en las MYPES

A continuación, se explicará brevemente los **artículos** utilizados y relacionados con el tema de la planificación estratégica empresarial en las MYPES.

Según; Manuel, J., et al. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral.

Manuel, Vázquez, Luisa, Elorza, y Araújo Pinzón (2016) nos propone una metodología que facilita el desarrollo de BSC en las empresas de nueva creación, considerando los argumentos de formulación de la estrategia y la implementación de estos mismos (p.38).

Es precisamente este el enfoque que el artículo nos ofrece, ya que se presenta al BSC como una herramienta que permite a los directivos (o en todo caso los tomadores de decisiones) conocer las variables mediante las cuales se rige el funcionamiento del negocio y en base a estos, se crean indicadores que aportarán al seguimiento de los logros, entendiéndose la gran importancia de la planificación, organización, dirección y control en las organizaciones.

El aporte que se obtiene es la guía estructurada que se ofrece para el manejo de empresas nuevas, sin importar del sector al que pertenecen, ya que son métodos o formas de realizar mediciones que resultan en indicadores facilitadores de la toma de decisiones.

Según; Ponce, F., y Zevallos E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible.

Ponce Regalado y Zevallos Vallejos (2017) resaltan la importancia que tiene la innovación en el desarrollo de las empresas, en este caso, las MYPES. En su artículo, mencionan que la innovación no es algo exclusivo para las grandes empresas, sino que también es algo que se puede dar en las MYPES ya que innovar no siempre implica realizar grandes inversiones o poseer conocimientos avanzados; no obstante, sí requiere que haya disposición al aprendizaje y al cambio. Asimismo, mencionan que la innovación en las MYPES es un

proceso constante que involucra a la empresa y que tiene origen en el emprendedor y en el entorno que lo rodea (p.52).

También mencionan y relacionan el tema de la formalización con la innovación y el crecimiento. Los autores afirman que la innovación acelera la formalización de una empresa, por el simple hecho de que la formalización es el resultado del proceso de desarrollo del emprendedor y de su empresa, y que también resulta ser un requisito por parte de los clientes.

Este artículo científico ofrece una de las posibles soluciones para el problema en análisis. El concepto de la innovación es un aspecto que, en la mayoría de los casos, parece ser que se entiende en su totalidad, mas no lo es. Innovar no solo consiste en ofrecer una idea fuera de lo común, sino que también trata de que el emprendedor muestre disposición de realizar cambios a nivel interno con el objetivo de aprovechar su idea de negocio innovadora, tal como se menciona en el artículo. Asimismo, los autores ofrecen una relación muy peculiar con lo que se refiere a la formalidad y a la innovación, la cual podría resultar útil al momento de determinar las posibles soluciones ante la situación planteada que involucra a las MYPES. Es por ello que se crea una conexión con nuestra dimensión de análisis del entorno competitivo.

Según; Cravo, T., y Piza, C. (2016). *The Impact of Business Support Services for Small and Medium Enterprises on Firm Performance in Low- and Middle-Income Countries*.

Cravo y Piza (2016) afirma:” Se encontró que las intervenciones destinadas a estimular el desempeño de las PYME tuvieron impactos positivos en los indicadores de desempeño de la empresa, así como en la generación de empleo, la productividad laboral, las exportaciones y la inversión” (p.30).

Entendiéndose que toda acción que se involucre la corrección y mejora de los procesos actuales se reflejarán inicialmente en indicadores que se mencionaron previamente, siendo esto de mucha ayuda a la elaboración de esta investigación ya que nos permite conocer los indicadores a considerar una vez aplicado las soluciones a los problemas identificados, de forma que se tendrá una mayor claridad sobre los aspectos a observar posteriores a la mejora.

Según; Gerba, Y., y Viswanadham, P. (2016). *Performance measurement of small scale enterprises: Review of theoretical and empirical literature*.

Gerba y Viswanadham (2016) consideran importante determinar de qué manera se puede medir el desempeño o rendimiento de una pequeña empresa. Para ello, propusieron dos formas. En primer lugar, se tienen medidas de desempeño financiero, la cual incluye ratios de rentabilidad, el ROI (return over investment), los activos de la empresa, el nivel de ventas, etc.

En segundo lugar, mencionaron medidas de desempeño no financieras, en donde estaría involucrado la satisfacción del cliente, la productividad de la empresa, la rotación de empleados, entre otros (p.532).

Este artículo es de suma importancia debido a que permite tener bien en claro a qué nos referimos con desempeño y, más aún, cómo saber si una MYPE está en una etapa buena o mala en base a diversos indicadores, financieros y no financieros, que son resultado de las actividades de la empresa, tal como mencionamos con el indicador de uso de proyecciones para el análisis del flujo de caja.

Según; Eniola, A., y Entebang, H. (2015). *Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management*.

Eniola y Entebang (2015) afirma: “El gobierno puede desarrollar políticas que puedan impulsar y apoyar el crecimiento de nuevas tecnologías, productos y soluciones. Por otro lado, el gobierno también puede obstaculizar el desempeño de la empresa PYME cuando introduce una política que puede restringir autonomía, así como la libertad empresarial de alguna variedad” (p.241).

Este artículo nos ayuda a comprender el hecho de que no todos los factores que afectan al desempeño de las empresas como las MYPES son controlados por éstas, sino que nos muestra las formas en las que un factor externo, como lo es un gobierno, llega a afectar al funcionamiento de estas, y por ende, resalta la importancia del análisis del entorno competitivo.

Según; Obuya, D. (2017). *Debt Financing Option and Financial Performance of Micro and Small Enterprises: A Critical Literature Review*.

Obuya (2017) a través de su artículo nos informa sobre los tipos de financiamientos a los cuales las MYPES acceden para la obtención de créditos, métodos como el crédito comercial el cual es un préstamo a corto plazo o préstamos a largo plazo, y en base a cada método se explica de forma concisa los efectos o impactos que tienen estos financiamientos en el desempeño de las empresas. Adicionalmente se comenta de forma breve sobre la relación negativa que existe entre los préstamos y el desempeño financieros de las MYPES (p.227).

La importancia que se rescata de este artículo es el conocimiento sobre las fuentes de financiamiento a las cuales más MYPES pueden llegar a acceder, así como el impacto que tiene el empleo de cada tipo de préstamo en el desempeño general de la empresa, tanto desde el aspecto financiero como el aspecto organizacional, siendo estos factores externos que las organizaciones pueden aprovechar como oportunidades caso se logren identificar.



Según; Li, Y., y Rama, M. (2015). Firm Dynamics, Productivity Growth, and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro- and Small Enterprises.

Este artículo realiza un análisis general del papel que tienen las MYPES en los países en vía de desarrollo, tocando temas como el crecimiento de la productividad, la distribución de las MYPES en los distintos países y la generación de empleo por parte de estas. El objetivo de esta investigación es la obtención de conocimientos empíricos sobre la gran cantidad de MYPES que se han proliferado en zonas grises (haciendo referencia a los países en vía de desarrollo) para recrear un panorama claro sobre la situación de estas empresas (Li y Rama, 2015, p.5).

También se hace referencia a temas como la informalidad, que ha dificultado la realización de su investigación, obligándolos a excluir un vasto número de MYPES.

La importancia de este artículo radica en que nos ofrece un punto de vista amplio, global y de forma general sobre la situación de las MYPES en países en vías de desarrollo, siendo Perú uno de ellos, razón por la cual se tendrá una visión que nos permite tener una mayor comprensión sobre el funcionamiento de las MYPES, ya que los factores externos que se mencionan serán de suma importancia para el análisis de los participantes del sector.

Según; Israel, A., y Hitzeroth, M. (2018). How do micro- and small-scale enterprises respond to global competition? An example of the textile survival cluster Gamarra in Lima.

La globalización ha permitido tener grandes beneficios como la apertura a nuevos mercados, mayores conocimientos sobre las preferencias de los consumidores, entre otros. Pero estos mismos factores son amenazas a la vez, ya que crea un público más exigente y da oportunidad a nuevos competidores a ingresar al mercado, como menciona Israel y Hitzeroth (2018) “Los productores y comerciantes se ven especialmente afectados por la competencia global, especialmente las prendas de bajo precio que sustituyen a sus productos. Ninguna estrategia de adaptación radical podría observarse, sólo una participación fatalista en la guerra de precios en los mercados locales” (p.218).

Siendo este artículo una investigación sobre el mercado textil, tiene un gran aporte hacia la tesis resaltando el indicador de análisis de entorno competitivo, ya que a través de este documento se puede analizar y entender cómo un factor externo como la globalización puede llegar a generar un gran impacto en el mercado en el que uno participa, mediante el ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad que los participantes actuales, que obliga a los sectores a crear guerras de precios llevando a la quiebra a muchas empresas.

Según; Gonzáles, M. (2019). Análisis correlacional del bienestar psicológico en el trabajo, liderazgo transformacional y confianza en el líder: caso de una mype industrial.

En el siguiente artículo se comprobó “la correlación existente entre el bienestar psicológico en el trabajo, el liderazgo transformacional y la confianza en el líder según la percepción de trabajadores de una pequeña industria ubicada en la ciudad de Durango, estado de Durango, México” (Gonzáles, 2019, p.2).

En ella se demostró que “Estos factores limitan las posibilidades de acción de los microempresarios y pequeños empresarios en cuanto a elevar el potencial de sus recursos financieros y materiales” (Gonzáles, 2019, p.5).

Por ende, este artículo provee conocimientos sobre la importancia del clima laboral en el desempeño de las empresas, el cual es un factor interno en las organizaciones que muchas veces no es considerado por los administradores, en especial en las MYPES que muchas veces dejan de lado ciertas áreas como RR.HH a pesar del gran potencial que tiene como organización lograr una fortaleza a nivel de clima laboral.

Seguido de la explicación de los artículos, procedemos a detallar brevemente los **libros** consultados para esta investigación y relacionados con el tema de la planificación estratégica empresarial en las MYPES.

Según; Hill Ch., Gareth J., y Schilling, M. (2015). Administración estratégica: un enfoque integral teoría y casos 11ed.

Todas las empresas tienen un proceso mediante el cual se crea valor para los clientes, estos procesos involucran distintas áreas las cuales afectan de una u otra forma al resultado obtenido, por ello Hill, Jones y Schilling (2015) afirma: “Todas las funciones de una compañía, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, los servicios, los sistemas de información, la administración de materiales y los recursos humanos, intervienen para bajar la estructura de costos e incrementar el valor percibido de los productos por medio de la diferenciación”(p.89).

Debido al hecho de que esta investigación se realiza con la finalidad de identificar las causas que afectan al desempeño de las MYPES, se empleará muchas teorías administrativas y análisis de estrategias aplicadas para poder entender la situación por la cual atraviesa cada organización, y es justamente en esos temas es en los que este libro hace énfasis, por lo que es ideal para ser usado al estudiar las empresas. De la mano con las herramientas y las estrategias, analizamos la realización de la planificación estratégica empresarial en las MYPES y la

frecuencia en la cual las empresas analizadas suelen realizar actividades de control y retroalimentación con la finalidad de mejorar y mantener un crecimiento constante como organización.

Según; Louffat, E. (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4ed.

En esta lectura, Louffat (2015) afirma: “Toda institución -corporación, empresa- independientemente de sus características de porte pequeño, mediano o grande (...), sean privadas o públicas, necesita de la administración para poder desarrollarse” (p.14). En este libro, se presenta un análisis del proceso administrativo, utilizando conceptos teórico - prácticos, así como diversas matrices y modelos que permiten facilitar el análisis estratégico.

A diferencia del resto de libros, el aporte de este texto es singular, debido a que presentan modelos y matrices que permiten que cualquier persona, ya sea estudiante o dueña de una empresa, pueda realizar un análisis a profundidad sin tener que saber mucho acerca de la administración. Este aporte permitirá que se puedan ofrecer soluciones fáciles de comprender y efectivas para que los dueños de las MYPES las puedan poner en práctica. Además en conjunto con lo mencionado previamente, analizaremos de forma detallada las herramientas que cada empresario emplea en su negocio con la finalidad de realizar procesos de análisis y control.

Según; Feria, P. (2013). MYPES: micro y pequeñas empresas. La MYPE es una unidad económica constituida por persona natural o jurídica (bajo cualquier forma organizacional, sea SAC, SRL, etc.) con el objeto de realizar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (p.5).

La microempresa se caracteriza por tener entre 1 a 10 trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT, mientras que la pequeña empresa es caracterizada por tener entre 1 a 100 trabajadores y ventas anuales hasta el monto de 1700 UIT (p.6).

La importancia de este libro se encuentra en su practicidad, ya que al ser más casuístico que teórico nos permite entender la definición y los aspectos que caracterizan a las MYPES, así como los procesos que deben realizarse para formalizarse mediante el registro de la REMYPE y como resultado de esto, los beneficios legales a los que se accede. Todo lo mencionado previamente tiene una estrecha relación con los factores externos que las MYPES del Perú tienen que afrontar y por ende es necesario que se realice de forma pertinente el análisis de estos para poder afrontarlos de la mejor forma.

Según; Machuca, A. (2009). Las organizaciones del siglo XXI. Hoy en día existe una gran cantidad de empresas que se crean año a año debido a que los consumidores cada vez son más exigentes con los productos o servicios; sin embargo, no todas las empresas creadas logran comprender la necesidad de administración en las organizaciones, ya que solamente se enfocan en el funcionamiento operacional dejando de lado los procesos administrativos. Machuca (2009) afirma: “La Administración también está interesada en conseguir que estas actividades se terminen; es decir, busca la eficacia” (p.53), entendiendo que su aplicación en las organizaciones va más allá de formalidades, y comunicando el aporte que genera en las empresas. Y de la misma forma Machuca (2009) afirma: “La eficiencia, que significa hacer las cosas bien y de manera correcta, se relaciona con los medios y se refiere a la relación que existe entre insumos y producción; es decir, que se logra más con menos” (p.53).

Este libro hace un gran aporte a esta investigación por su gran contenido sobre la importancia del pensamiento administrativo en las organizaciones, así como un detalle del proceso administrativo que explica cada una de las partes. De este modo, encontramos la relación entre eficiencia y la planificación estratégica, la cual mediante uso de herramientas de gestión y proyecciones nos permite encontrar mejoras de rendimiento aplicables a todas las partes de la organización.

Hace también un énfasis en la importancia del manejo de los recursos humanos dentro de una organización, aclarando la importancia que tiene en los procesos de las empresas, mediante teorías sobre el comportamiento organizacional.

Una vez explicados los libros, procedemos a dar un breve resumen e importancia para esta investigación de las tesis relacionadas con el tema de la planificación estratégica empresarial en las MYPES.

Según; Meléndez, N. (2018). La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial Gamarra.

Meléndez (2018) busca establecer una relación entre la gestión estratégica y la competitividad de las MYPES en Gamarra. En su investigación, menciona una situación problemática similar a la presentada en esta. La falta de experiencia, la mala gestión de la empresa son una de las causas que perjudican al desempeño de las MYPES. Al final llegó a la conclusión de que sí existe una relación significativa entre una gestión estratégica y la competitividad de estas (p.16). Adicionalmente, menciona que el planeamiento estratégico es algo significativo que permite que una MYPE sea exitosa en la actividad que se desempeña.

El aporte de esta investigación es importante, ya que permite conocer qué factores son claves para el éxito de las MYPES. Asimismo, brinda soporte en lo que se refiere a la importancia que tienen las MYPES para el desarrollo del país y que es necesario tener conocimiento sobre los factores que afectan a estas. Esto está directamente relacionado con la dimensión de planeación y control empresarial y a la vez con nuestra variable dependiente, la mortalidad y/o estancamiento empresarial, ya que nos presenta muchos de los factores que pueden llevar al éxito a empresas de un mismo estrato empresarial las cuales nos dan un panorama de los puntos clave a tomar al analizar el performance de las empresas ya sea para bien o para mal.

Según; Ancaya, E. (2018). La cultura laboral y tributaria, y su impacto al acceso de las MYPES en el mercado internacional.

Ancaya Cortez (2018) explica cómo la globalización ha generado múltiples oportunidades de negocio para todo tipo de empresas; no obstante, también trajo consigo nuevos retos y una mayor competitividad entre las empresas. Para el caso de las MYPES, menciona la importancia que estas tienen para la economía peruana y para toda Latinoamérica. También, resalta el rol que tiene el Estado al momento de fomentar la formalización de las MYPES a través de los denominados “Regímenes Laborales Tributarios Especiales”, las cuales están basados en las características de las MYPES (p.16).

El aporte de esta investigación radica en el hecho de que las MYPES, normalmente, no optan por formalizarse debido a que consideran que el proceso en sí es complejo y que requiere de diversos permisos para poder laborar. Para esta investigación, el proceso de formalización (entendiéndose como un factor externo del entorno competitivo) planteado por este autor podría relacionarse directamente con el tema del estancamiento y mortalidad de las MYPES, debido a que, al no formalizarse, estos pierden múltiples oportunidades de crecimiento.

Según; López, C., Luis, M., y Sandoval, A. (2016). Identificación de las estrategias de innovación en marketing aplicadas en posicionamiento y promoción por el sector del comercio formal, en el centro de la ciudad de Pereira para el año 2016.

López, Luis y Sandoval (2016), en su investigación, explican que, en la actualidad, la demanda se ha vuelto cada vez más exigente y que las empresas deben responder de manera efectiva y hacer frente a los retos que se les presenta día a día, todo esto mediante estrategias relacionadas con promoción, posicionamiento e innovación. No obstante, recalcan que, en la mayoría de los casos, en micro y pequeñas empresas, la falta de capacidad gerencial por parte

del dueño del negocio es un factor que ocasiona una baja productividad y; en consecuencia, no son capaces de responder ante las exigencias del mercado (p.10).

El aporte de esta investigación resulta ser muy valioso, debido a que los resultados que obtuvieron de su análisis permiten tener un panorama más completo sobre qué empresas son capaces de realizar dichos esfuerzos de marketing y, en base a ello, generar nuevo conocimiento para la realización de esta investigación. Asimismo, permite determinar cómo realizan dichos esfuerzos, así como la influencia que tiene el conocimiento y el manejo de la información sobre el mercado por parte del empresario, dueño de una MYPE, en el desarrollo de su propia empresa. Tal como se menciona este autor, las empresas deben saber como responder a las exigencias del mercado involucrando cada una de nuestras dimensiones; y en caso de que estas empresas no logren ser efectivos en sus labores, se verán enfrentados con nuestra variable dependiente en mención, la mortalidad y/o estancamiento empresarial.

Según; Bazán, M., Niquen, A., y Urdanegui, M. (2015). Estructuración de un Fondo de Inversión para las MYPE.

Esta tesis analizó la falta de conformidad por parte de las MYPES hacia los procesos de financiamiento que reciben, en ella se recolectó información sobre las dificultades que se le presentan al momento. Bazán, Niquen y Urdanegui (2015) explican que muchas MYPES no acceden a un financiamiento por razones como la falta de garantía o falta de una vía para demostrar los ingresos, y aquellos que logran acceder al financiamiento, enfrentan problemas como altas comisiones, altas tasas de interés y obtención de montos por debajo de lo solicitado (p.20).

La forma en la que esta tesis aporta a nuestra investigación es precisamente en la identificación de las causas y los problemas que muchas MYPES enfrentan al momento de buscar fuentes de financiamiento para el funcionamiento de estas, tal como presentamos en nuestra investigación en la cual uno de nuestros indicadores relacionados a la planificación estratégica empresarial es el uso de proyecciones para el análisis de los flujos de caja, los cuales permitirán a los empresarios entender su estado financiero actual y evaluar sus necesidades y formas de financiamiento.

Según; Luis, J., et al. (2017). Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las MYPES.

Mediante un estudio de las fuerzas de Porter aplicado al entorno de las MYPES se obtuvo que: "Las fuerzas más importantes son la intensidad de la rivalidad de la competencia y el poder de negociación del cliente" (Dueñas, 2017, p.86).

Además, se logró demostrar la relación del desempeño de las MYPES y las variables "facilidad de ingreso de nuevas empresas", "competencia de las empresas del sector" y "poder de negociación de los clientes".

La importancia que destaca de esta tesis en el desarrollo de nuestra investigación radica en el uso de las fuerzas de Porter para el análisis del entorno de las MYPES, identificando las fuerzas que más influyen en el desempeño empresarial. Asimismo, presenciamos la importancia del uso de herramientas de gestión para la planificación y control empresarial, las cuales otorgará mayores fortalezas a estas empresas para mantenerse en un constante crecimiento evitando la mortalidad y/o estancamiento empresarial.

### **2.1.2. Mortalidad empresarial de las MYPES**

A continuación, se explicará brevemente los **artículos** consultados y relacionados con el tema de la mortalidad empresarial de las MYPES.

Según; Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: Un análisis con modelos de duración.

Santana (2017) nos menciona que los determinantes de supervivencia en los modelos analizados son: 1) Número de empleados, a mayor cantidad de empleados, menos probabilidad de sobrevivir; 2) En base a la rentabilidad operativa del activo, a mayor ROA, mayor probabilidad de supervivencia; 3) En base al endeudamiento financiero, a mayor capacidad de cubrir sus deudas, mayor probabilidad de supervivencia se tiene (p.60).

Consideramos importante este artículo debido a que el autor determina, a partir de un estudio transversal en una muestra de microempresas, logró determinar factores de mortalidad que podrían ser influyentes en el ciclo de vida de las microempresas. A partir de ello, estos factores de mortalidad expuestos por el autor son relevantes para el desarrollo de esta investigación pues sirven como referencia al momento de analizar y determinar factores que llevan a la mortalidad de las MYPES.

Según; Al Mamun, A., Malaysia, U., y Ali Fazal, S. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance.

Al Mamun y Ali Fazal (2018), en su artículo, mediante un test realizado a microempresas en Malasia, lograron concluir que la creatividad y la innovación son recursos valiosos y únicos para todo tipo de empresa (en este caso, en las microempresas), y que, a través del desarrollo de las competencias del emprendedor, afectan en el desempeño de las mismas. También, consideran que la autonomía que puede llegar a tener el encargado de la microempresa puede afectar de manera directa o indirecta en el rendimiento de las empresas (p.391).

Este artículo resulta ser importante debido a que resalta la importancia que puede llegar a tener el desarrollo de las competencias de las personas en una organización, y de qué manera afecta al desempeño obtenido.

Asimismo, la autonomía, mencionada en el artículo, y su influencia en el desempeño de la empresa es algo que se debe tener en cuenta, ya que esta misma podría resultar ser una causa por las que las MYPES llegan a un punto de estancamiento o mortalidad, esto por el simple hecho de que el emprendedor sería quien tome las decisiones de manera sesgada sin importar las consecuencias que estas puedan traer.

Según; Lizárraga, A. (2016). La implementación de un régimen especial de insolvencia para las Mype.

Lizárraga (2016) nos afirma:” El régimen concursal no es un sistema de oportunidades, muchos quisieran que lo sea, pero no lo es. Por el contrario, es un régimen excepcional compuesto de diversas instituciones jurídicas sumado a la aplicabilidad de diversos vehículos financieros que otorgan al insolvente una forma de reorganizar su estructura de activos y pasivos para así afrontar sus obligaciones impagas devenidas por la crisis financiera y/o económica en que se encuentre, independientemente del mecanismo adoptado para ello” (p.324).

A pesar de que pueda tener un cierto enfoque hacia el aspecto legal, se tiene un aporte valioso para aquellas empresas que atraviesan etapas de estancamiento o mortalidad, siendo este régimen especial de insolvencia un camino de salida u oportunidad que las MYPES pueden emplear para reorganizar los recursos disponibles y buscar la forma de rescatar a la empresa, creando una solución para evitar la mortalidad empresarial.

Según; Méndez, L. (2019). Expectativas de supervivencia o cierre de las mypes en el estado de Morelos. Caso: Municipio de Jiutepec.



Las MYPES son empresas que, a diferencia de las medianas y grandes empresas, se encuentran en un constante reto para sobrevivir como organización.

Las MYPES tienen limitaciones en sus recursos financieros, en los sistemas de gestión y cuentan con una infraestructura insuficiente para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, para el logro de un mayor nivel de actividades, ventajas competitivas y el incremento de su rendimiento económico y financiero, necesitan gestionar y explotar al máximo factores internos, tales como el capital humano y el conocimiento generado al interior y al exterior de la organización, con miras a evitar su cierre. (Méndez, 2019, p.5).

La importancia de este artículo radica en el objetivo de la investigación que se empleó, ya que al igual que en esta tesis, se realizó un estudio para poder identificar las causas que conllevan a las MYPES al cierre, por ende, este artículo tiene un gran aporte en cuanto a contenido con respecto al tema de los problemas en las MYPES, siendo esto de gran ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

Según; 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.

En este artículo, Alva (2017) resalta la importancia que es el determinar los factores de mortalidad en las microempresas del Perú, esto se debe a la alta influencia que representa en el país. Asimismo, menciona que estas mismas son una gran fuente de empleo, por la cual es otro motivo por el que se debe conocer, con certeza, cuáles son los determinantes de su mortalidad (p.5). Adicionalmente, Alva (2017) afirma: “Las causas o factores que derivan de la extinción de una empresa pueden extraerse tanto de estudios teóricos como prácticos” (p.6). En base a la afirmación, explica que unas de las posibles causas podrían ser la falta de publicidad, la situación económica del país, la cual es desfavorable, la competencia en sí, la falta de planificación y de personal competente.

La importancia de este artículo es fundamental para esta investigación. En este mismo, se realiza un análisis en el Cercado de Lima en donde se llega a determinar las causas que conllevan a la mortalidad en las microempresas. Estas causas benefician a este trabajo debido a que aporta nuevas ideas que servirán para dar un análisis y conclusiones más objetivos. Adicionalmente, nos permite observar los factores que suelen ser más frecuentes en los casos de cierre o estancamiento de empresas.

Según; Mutiarani, R., y Nouval, M. (2020). Factors hindering micro enterprise growth in Jakarta: An empirical analysis.

En este artículo, Mutiarani y Nouval (2020) explican, en un primer momento, la importancia que han conseguido las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico de diversos países a través de la creación de empleos y de sus mismas actividades comerciales. Sin embargo, en su artículo, mencionan que existen una serie de factores que tienen cierto grado de influencia en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que pueden terminar siendo una barrera de crecimiento de estas. Estos factores son: mentalidad del emprendedor, el acceso al financiamiento, la experiencia en la gestión de los negocios y el apoyo del gobierno local (p.5).

Asimismo, los autores llegaron a la conclusión que, dentro de los factores mencionados, se identificó que los más relevantes que podrían considerarse como barreras de crecimiento fueron la falta de experiencia en la gestión de los negocios y, en cierto modo, la falta de apoyo del gobierno local.

La importancia de este artículo reside, principalmente, en la identificación que realizaron los autores sobre aquellos factores o causas que podrían generar complicaciones en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Entre los factores explicados en el presente artículo, la falta de experiencia o conocimiento en la gestión de negocios, así como la falta de apoyo del gobierno, a través de iniciativas que permitan el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, son aspectos para tener muy en cuenta, especialmente cuando se trata de determinar aquellas factores que conllevan a las MYPES a un punto de estancamiento o mortalidad.

Seguido de la explicación de los artículos, procedemos a explicar brevemente los **libros** consultados para esta investigación y relacionados con el tema de la mortalidad empresarial de las MYPES.

Según; Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

Porter (2009) afirma: “Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (p.9). Esta es la idea con la que da inicio a la introducción de un texto enfocado en brindar herramientas teórico - práctico que permiten que, no solo estudiantes universitarios, sino también dueños de empresas puedan realizar un análisis a mayor profundidad sobre el entorno que les rodea y; en base a ello, puedan tomar decisiones más acertadas, así como aprender de los errores que llegasen a cometer.

El aporte de este texto es fundamental para el desarrollo de esta investigación, debido a que muchas micro y pequeñas empresas no tienen suficiente conocimiento en lo que se refiere al planeamiento estratégico; es decir, estos no poseen un plan que les permita responder, con eficacia, ante el impacto que puede llegar a tener el entorno, que los rodea, en su empresa. Asimismo, muchas de las teorías e ideas que presenta este libro serán utilizadas en este trabajo debido a la importancia que tienen para poder comprender el tema en desarrollo.

Según; Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 14ed.

En este se recalca la importancia que ha ido adoptando la globalización, y es que resulta que, según Koontz (2012), las barreras nacionales se están derrumbando y están formándose nuevas alianzas entre las compañías y el pueblo (p.9). Asimismo, esta lectura aporta conceptos básicos sobre la administración y los relaciona con las perspectivas globales. También brinda una explicación al detalle sobre el proceso administrativo y casos relacionados con la teoría proporcionada.

El texto presentado es importante para esta investigación en el sentido de que brinda conceptos que son básicos para una correcta gestión de una empresa. Adicionalmente, diversos conceptos teóricos serán utilizados en esta investigación a fin de expresar nuestras ideas con mayor eficacia y profesionalismo.

Finalmente, procedemos a explicar brevemente **tesis** consultadas y relacionadas con el tema de la mortalidad empresarial de las MYPES.

Según; Carrasco, A. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra*, 2017.

Madrid, Montes y Carrasco (2019) afirman: “La variable Control de ventas no se recogió por medio de las entrevistas y ningún microempresario lo mencionó. De igual manera sucede con Estructura de costos, Flujo de caja, y Organigrama y Puestos” (p.72).

Además, Madrid, Montes y Carrasco (2019) afirmaron: “Las variables: Capacitación, Motivación y, Reclutamiento y Selección. No fueron abordadas por los microempresarios. Al respecto, solo de ellos mencionaron que no se encuentran capacitando a sus colaboradores, pero estarían encantados de hacerlo” (p.83), entendiendo que muchos de estos funcionan con ausencia de una estructuración organizacional, así como la falta de gestión, tanto en el aspecto financiero como en el de recursos humanos.

Básicamente el aporte que se obtiene de esta tesis es el conocimiento de las áreas que se suelen priorizar en las MYPES, ya que a pesar de no ser del sector el cual se investigará, se obtiene el aporte porque estas funcionan bajo un contexto laboral y económico muy similar.

Según; Chacaltana, J. (2016). Formalización en el Perú: Tendencias y políticas a inicios del siglo 2021.

Chacaltana (2016) luego de haber analizado el contexto socioeconómico con relación a la formalización afirma que:

El tema de la composición sectorial del crecimiento suele asociarse a la informalidad y, por tanto, a la formalización. Esto tiene que ver con la existencia de una elevada heterogeneidad productiva en la economía peruana, que se expresa tanto entre sectores económicos como al interior de ellos. De hecho, quizás la característica estructural más notoria de la economía peruana sea la elevada heterogeneidad y dispersión productiva, unida a una alta desarticulación entre aquellos sectores más productivos con los menos productivos. (p.12).

Con respecto al impacto que la formalización tiene en las MYPES, Chacaltana nos afirma: “Es decir, en el mejor de los casos, los efectos son leves y concentrados en las microempresas. Tampoco se encuentran efectos del registro de esta ley sobre variables de performance económica, como el producto por trabajador o el margen de ganancias”. Por ende, esta investigación principalmente nos aporta las relaciones existentes entre el desempeño y la formalización, aclarando que la influencia mutua que existe entre estos factores.

Según; Mondragón, Chirinos, Perales y Hidalgo (2020). Implementación de un Marco de Gestión Estratégico Basado en Scrum para un MYPE de Arquitectura.

Mondragón et al. (2020) nos explican a través de su investigación el aporte que el uso de metodologías ágiles tiene sobre las empresas, realizando un énfasis en las metodologías Scrum y Kanban. Asimismo, presentan un contraste entre el uso de metodologías ágiles y metodologías tradicionales, concluyendo que el uso de marcos ágiles favorece a una notable mejora en los procesos y mayor eficiencia en los proyectos, ya que impulsan la creación de equipos multidisciplinarios que asumen roles asignados para una rápida realización de objetivos.

Además, Mondragón et al. (2020) nos menciona que: “En el desarrollo de esta investigación se encontró que la integración de este marco ágil también ha permitido solucionar problemas administrativos” (p.132). Siendo esto altamente recomendado para las empresas que

desean crear planes para solucionar los problemas que se presentan durante su gestión en un entorno altamente dinámico como el actual.

El aporte que tiene esta investigación es la importancia que otorga al uso de metodologías ágiles para la realización de proyectos y solución de problemas en empresas MYPES, de modo que, a través de este estudio, se demuestra las mejoras y beneficios que trae consigo la aplicación de estas, extendiendo su uso en otros sectores económicos.

**Tabla 2.1**

*Resumen de Artículos Científicos*

<b>Autor</b>	<b>Revista</b>	<b>Título</b>	<b>Aporte a la Tesis</b>
Manuel, Vázquez, Luisa, Elorza, y Araújo Pinzón (2016)	Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral.	El aporte que se obtiene es la guía estructurada que se ofrece para el manejo de empresas nuevas, sin importar del sector al que pertenecen, ya que son métodos o formas de realizar mediciones que resultan en indicadores facilitadores de la toma de decisiones.
Ponce Regalado y Zevallos Vallejos (2017)	Revista de Ciencias de la Gestión; Núm. 2	La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible.	Este artículo científico ofrece una de las posibles soluciones para el problema en análisis. El concepto de la innovación es un aspecto que, en la mayoría de los casos, parece ser que se entiende en su totalidad, mas no lo es. Innovar no solo consiste en ofrecer una idea fuera de lo común, sino que también trata de que el emprendedor muestre disposición de realizar cambios a nivel interno con el objetivo de aprovechar su idea de negocio innovadora, tal como se menciona en el artículo. Asimismo, los autores ofrecen una relación muy peculiar con lo que se refiere a la formalidad y a la innovación, la cual podría resultar útil al momento de determinar las posibles soluciones ante la situación planteada que involucra a las MYPES.
Santana (2017)	Revista INNOVAR journal	Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: Un análisis con modelos de duración.	La importancia de este artículo radica en la identificación de los determinantes que generan la mortalidad de las microempresas, siendo esto un gran aporte a nuestra búsqueda de las principales causas de la mortalidad de MYPES.
Cravo, T., y Piza, C. (2016)	World Bank Group Policy Research Working Paper	The Impact of Business Support Services for Small and Medium Enterprises on Firm Performance in Low- and Middle-Income Countries.	Nos ayuda a entender que toda acción que se involucre la corrección y mejora de los procesos actuales se reflejarán inicialmente en indicadores que se mencionaron previamente, siendo esto de mucha ayuda a la elaboración de esta investigación ya que nos permite conocer los indicadores a considerar una vez aplicado las soluciones a los problemas identificados, de forma que se tendrá una mayor claridad sobre los aspectos a observar posteriores a la mejora.

Autor	Revista	Título	Aporte a la Tesis
Al Mamun, A., Malaysia, U., y Ali Fazal, S. (2018)	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship	Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance.	Este artículo resulta ser importante debido a que resalta la importancia que puede llegar a tener el desarrollo de las competencias de las personas en una organización, y de qué forma afecta al desempeño obtenido. Asimismo, la autonomía, mencionada en el artículo, y su influencia en el desempeño de la empresa es algo que se tiene que tener en cuenta, ya que esta misma podría resultar ser una causa por las que las MYPES fracasan, por el simple hecho de que el emprendedor tome decisiones de manera sesgada sin importar las consecuencias que estas puedan traer.
Gerba, Y., y Viswanadham, P. (2016)	International journal of applied research	Performance measurement of small scale enterprises: Review of theoretical and empirical literature.	Este artículo es de suma importancia debido a que permite tener bien en claro a qué nos referimos con desempeño y, más aún, cómo saber si una MYPE está en una etapa buena o mala en base a diversos indicadores, financieros y no financieros, que son resultado de las actividades de la empresa.
Eniola, A., y Entebang, H. (2015)	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences	Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management.	Este artículo nos ayuda a comprender el hecho de que no todos los factores que afectan al desempeño de las empresas como las MYPES son controlados por éstas, sino que nos muestra las formas en las que un factor externo, como lo es un gobierno, llega a afectar al funcionamiento de estas.
Obuya, D. (2017).	International Journal of Business and Management	Debt Financing Option and Financial Performance of Micro and Small Enterprises: A Critical Literature Review.	La importancia que se rescata de este artículo es el conocimiento sobre las fuentes de financiamiento a las cuales más MYPES pueden llegar a acceder, así como el impacto que tiene el empleo de cada tipo de préstamo en el desempeño general de la empresa, tanto desde el aspecto financiero como el aspecto organizacional.
Piedra, E., y Torres, P. (2017)	Revista de Ciencias de la Administración y Economía	Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca.	Explican que la mayoría de MYPES (lo que equivale a las MYPES) tienen acceso a la internet y a dispositivos para sus actividades. Sin embargo, no todos aprovechan esta oportunidad, que implicaría utilizar las redes sociales a su favor. Las causas por las que no las utilizan son, como, por ejemplo, falta de conocimiento sobre el uso, falta de confianza y credibilidad, y consideración poca o irrelevante. También explican que aquellos que sí han aprovechado las redes sociales diversos beneficios, como mayor comunicación con el cliente, mayor eficiencia en el servicio, ahorro de costos de comunicación, etc.

Autor	Revista	Título	Aporte a la Tesis
Lizárraga, A. (2016)	Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho	La implementación de un régimen especial de insolvencia para las Mype.	A pesar de que pueda tener un cierto enfoque hacia el aspecto legal, se tiene un aporte valioso para aquellas empresas que atraviesan etapas de crisis, siendo este régimen especial de insolvencia un camino de salida u oportunidad que las MYPES pueden emplear para reorganizar los recursos disponibles y buscar la forma de rescatar a la empresa, creando una solución para evitar la mortalidad empresarial.
Li, Y., y Rama, M. (2015)	The World Bank Research Observer, Volume 30, Issue 1	Firm Dynamics, Productivity Growth, and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro- and Small Enterprises	La importancia de este artículo radica en que nos ofrece un punto de vista amplio, global y de forma general sobre la situación de las MYPES en países en vías de desarrollo, siendo Perú uno de ellos, razón por la cual se tendrá una visión que nos permite tener una mayor comprensión sobre el funcionamiento de las MYPES.
Israel, A., y Hitzeroth, M. (2018)	International Development Planning Review, Vol. 40 Issue 2	How do micro- and small-scale enterprises respond to global competition? An example of the textile survival cluster Gamarra in Lima.	Siendo este artículo una investigación sobre el mercado textil, tiene un gran aporte hacia la tesis, ya que a través de este se puede analizar y entender como un factor externo como la globalización puede llegar a generar un gran impacto en el mercado en el que uno participa, mediante el ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad que los participantes actuales, que obliga a los sectores a crear guerras de precios llevando a la quiebra a muchas empresas.
Méndez, L. (2019)	Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración	Expectativas de supervivencia o cierre de las mypes en el estado de Morelos. Caso: Municipio de Jiutepec.	La importancia de este artículo radica en el objetivo de la investigación que se empleó, ya que al igual que nuestra tesis, se realizó un estudio para poder identificar las causas que conllevan a las MYPES al cierre, por ende, tiene un gran aporte en cuanto a contenido con respecto al tema de los problemas en las MYPES, siendo esto de gran ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.
González, M. (2019)	Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración	Análisis correlacional del bienestar psicológico en el trabajo, liderazgo transformacional y confianza en el líder: caso de una mype industrial.	Este artículo provee conocimientos sobre la importancia del clima laboral en el desempeño de las empresas, el cual es un factor interno en las organizaciones que muchas veces no es considerado por los administradores, en especial en las MYPES que muchas veces dejan de lado ciertas áreas como RRHH.
Alva, E. (2017)	Economía y Desarrollo	La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima.	La importancia de este artículo es fundamental para esta investigación. En este mismo, se realiza un análisis en el Cercado de Lima en donde se llega a determinar las causas que conllevan a la mortalidad en las microempresas. Estas causas benefician a este trabajo debido a que aporta nuevas ideas que servirán para dar un análisis y conclusiones más objetivos. Adicionalmente, nos permite observar los factores que suelen ser más frecuentes en los casos de cierre o estancamiento de empresas.

Autor	Revista	Título	Aporte a la Tesis
Pérez, C.(2019)	Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales Working paper	Comparación internacional del aporte de las MYPES a la economía.	Este artículo tiene un gran aporte a nuestra investigación ya que cada análisis y conclusión que brinda nos permiten ampliar nuestro panorama respecto a las MYPES y reafirmar la importancia que estas tienen en el desarrollo y crecimiento de los países desde diversas perspectivas económicas.
Mutiarani, R., & Nouval, M.	Asian Journal of Business and Entrepreneurship	Factors Hindering Micro Enterprise Growth in Jakarta: An Empirical Analysis.	La importancia de este artículo reside, principalmente, en la identificación que realizaron los autores sobre aquellos factores o causas que podrían generar complicaciones en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Entre los factores explicados en el presente artículo, la falta de experiencia o conocimiento en la gestión de negocios, así como la falta de apoyo del gobierno, a través de iniciativas que permitan el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, son aspectos para tener muy en cuenta, especialmente cuando se trata de determinar aquellas factores que conllevan a las MYPES a un punto de estancamiento o mortalidad.

*Nota: Elaboración propia.*

## **Tabla 2 2**

### *Resumen de Libros*



Autor	Editorial	Título	Aporte a la Tesis
Hill Ch., Gareth J., y Schilling, M. (2015)	CENGAGE Learning	Administración estratégica: un enfoque integral teoría y casos 11ed.	Debido al hecho de que esta investigación se realiza con la finalidad de identificar las causas que afectan al desempeño de las MYPES, se empleará muchas teorías administrativas y análisis de estrategias aplicadas para poder entender la situación por la cual atraviesa cada organización, y es justamente en esos temas es en los que este libro hace énfasis, por lo que es ideal para ser usado al estudiar las empresas.
Porter, M. (2009)	Pirámide	Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.	El aporte de este texto es fundamental para el desarrollo de esta investigación, debido a que muchas micro y pequeñas empresas no tienen suficiente conocimiento en lo que se refiere al planeamiento estratégico; es decir, estos no poseen un plan que les permita responder, con eficacia, ante el impacto que puede llegar a tener el entorno, que los rodea, en su empresa. Asimismo, muchas de las teorías e ideas que presenta este libro serán utilizadas en este trabajo debido a la importancia que tienen para poder comprender el tema en desarrollo.
Koontz, H. (2012)	McGrawHill Education	Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. 14ed.	Esta lectura aporta conceptos básicos sobre la administración y los relaciona con las perspectivas globales. También brinda una explicación al detalle sobre el proceso administrativo y casos relacionados con la teoría proporcionada.
Louffat, E. (2015)	CENGAGE Learning	Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4ed.	El aporte de este texto es singular, debido a que presentan modelos y matrices que permiten que cualquier persona, ya sea estudiante o dueña de una empresa, pueda realizar un análisis a profundidad sin tener que saber mucho acerca de la administración. Este aporte permitirá que se puedan ofrecer soluciones fáciles de comprender y efectivas para que los dueños de las MYPES las puedan poner en práctica.
Feria, P. (2013)	ECB Ediciones	MYPES: micro y pequeñas empresas.	La importancia de este libro se encuentra en su practicidad, ya que al ser más casuístico que teórico nos permite entender la definición y los aspectos que caracterizan a las MYPES, así como los procesos que deben realizarse para formalizarse mediante el registro de la REMYPE y como resultado de esto, los beneficios legales a los que se accede.
Machuca, A. (2009)	San Marcos	Las organizaciones del siglo XXI.	Este libro hace un gran aporte a esta investigación por su gran contenido sobre la importancia del pensamiento administrativo en las organizaciones, así como un detalle del proceso administrativo que explica cada una de las partes. Hace también un énfasis en la importancia del manejo de los recursos humanos dentro de una organización, aclarando la importancia que tiene en los procesos de las empresas, mediante teorías sobre el comportamiento organizacional.

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 2 3***Resumen de Tesis*

<b>Autor</b>	<b>Editorial</b>	<b>Título</b>	<b>Aporte a la Tesis</b>
Meléndez, N. (2018)	Universidad San Ignacio de Loyola	La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial Gamarra.	El aporte de esta investigación es importante, ya que permite conocer qué factores son claves para el éxito de las MYPES. Asimismo, brinda soporte en lo que se refiere a la importancia que tienen las MYPES para el desarrollo del país y que es necesario tener conocimiento sobre los factores que afectan a estas.
Ancaya, E. (2018)	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	La cultura laboral y tributaria, y su impacto al acceso de las MYPES en el mercado internacional.	El aporte de esta investigación radica en el hecho de que las MYPES, normalmente, no optan por formalizarse debido a que consideran que el proceso en sí es complejo y que requiere de diversos permisos para poder laborar. Para esta investigación, el proceso de formalización planteado por este autor podría relacionarse directamente con el tema del estancamiento y mortalidad de las MYPES, debido a que, al no formalizarse, estos pierden múltiples oportunidades de crecimiento.
López, C., Luis, M., y Sandoval, A. (2016)	Universidad EAFIT (Colombia)	Identificación de las estrategias de innovación en marketing aplicadas en posicionamiento y promoción por el sector del comercio formal, en el centro de la ciudad de Pereira para el año 2016.	El aporte de esta investigación resulta ser muy valioso, debido a que los resultados que obtuvieron de su análisis permiten tener un panorama más completo sobre qué empresas son capaces de realizar dichos esfuerzos de marketing y, en base a ello, generar nuevo conocimiento para la realización de esta investigación. Asimismo, permite determinar cómo realizan dichos esfuerzos, así como la influencia que tiene el conocimiento y el manejo de la información sobre el mercado por parte del empresario, dueño de una MYPE, en el desarrollo de su propia empresa.
Bazán, M., Niquen, A., y Urdanegui, M. (2015)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Estructuración de un Fondo de Inversión para las MYPE.	La forma en la que esta tesis aporta a nuestra investigación es precisamente en la identificación de las causas y los problemas que muchas MYPES enfrentan al momento de buscar fuentes de financiamiento para el funcionamiento de estas.
Carrasco, A. (2019)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017.	Básicamente el aporte que se obtiene de esta tesis es el conocimiento de las áreas que se suelen priorizarse en las MYPES, ya que a pesar de no ser del sector el cual se investigará, se obtiene el aporte porque estas funcionan bajo un contexto laboral y económico muy similar.
Chacaltana, J. (2016)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Formalización en el Perú: Tendencias y políticas a inicios del siglo 2021.	Esta investigación principalmente nos aporta las relaciones existentes entre el desempeño y la formalización, aclarando que la influencia mutua que existe entre estos factores.

Autor	Editorial	Título	Aporte a la Tesis
Luis, J., et al. (2017)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las MYPES.	La importancia que destaca de esta tesis en el desarrollo de nuestra investigación radica en el uso de las fuerzas de Porter para el análisis del entorno de las MYPES, identificando las fuerzas que más influyen en el desempeño.
Mondragón, et al. (2020)	Pontificia Universidad Católica del Perú	Implementación de un Marco de Gestión Estratégico Basado en Scrum para un MYPE de Arquitectura.	La importancia que otorga esta investigación se enfoca al uso de metodologías ágiles para la realización de proyectos y solución de problemas en empresas MYPES, de modo que, a través de este estudio, se demuestra las mejoras y beneficios que trae consigo la aplicación de estas, extendiendo su uso en otros sectores económicos.

*Nota: Elaboración propia.*

## 2.2. Bases Teóricas

- **Ciclo de vida de la industria de Porter – 1980.**

Mediante este planteamiento, se plasma de forma general las etapas por las cuales atraviesa una empresa y la industria a lo largo de su funcionamiento, desde su creación hasta su extinción, detallando las estrategias que suelen emplearse en cada una de las etapas.

Dentro de este ciclo tenemos 4 etapas mediante las cuales atraviesa una industria, las cuales son:

1- Industrias embrionarias: Son aquellas que apenas están desarrollándose, las barreras para ingresar son principalmente el conocimiento tecnológico, y la competencia no se origina en el precio, sino en instruir a los clientes, abrir un canal de distribución y mejorar el diseño del producto.

2- Industrias en crecimiento: Esta etapa inicia cuando la demanda empieza a incrementar, esto se debe a que los clientes se familiarizan, aquellas empresas con más experiencia empiezan a dominar al resto.

3- Auge de la industria: El crecimiento de la demanda no puede seguir creciendo de la misma forma para siempre, es aquí cuando alcanzan un nivel de saturación debido a que cada vez hay menos compradores primerizos, por ello se crean guerras

de precios, quebrando a las más ineficientes y disuadiendo a aquellos que quieran ingresar al sector.

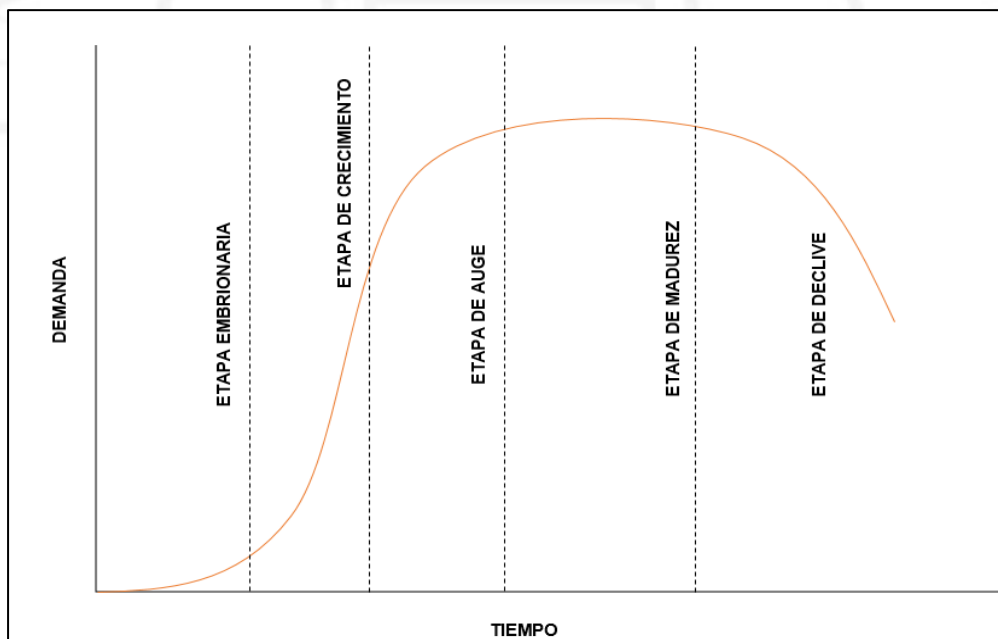
4- Industrias maduras: En esta etapa las barreras de ingreso son muy altas, debido a que las que están en el sector logran costos menores por su eficiencia y fidelizan a los clientes, todo esto genera menos atractivo a los que deseen ingresar. Y se inicia a crear un oligopolio debido al poco número de competidores.

5- Industrias en declive: Es aquí en donde el crecimiento de las industrias se torna negativo debido a varias razones, ya sea por los cambios tecnológicos, los cambios sociales, la competencia internacional, etc. Y la demanda al ser cada vez menos genera mayor exceso de capacidad creando guerras de precios. Frente a todos estos aspectos negativos, muchos deciden salir del mercado o cerrar.

El siguiente gráfico resume las etapas en base al tiempo y la demanda.

**Figura 2.1**

*El ciclo de vida de la industria.*



Nota. "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". (Porter, 2009)

- **Teoría del equilibrio general de Léon Walras – 1874.**

En ella se plantea el análisis microeconómico de la demanda y la oferta del mercado, mediante el uso de las variables de precio y cantidad, se obtiene la

situación del mercado, que nos permite observar oportunidades de demanda no satisfecha, exceso de oferta en un mercado y el punto de equilibrio del mercado.

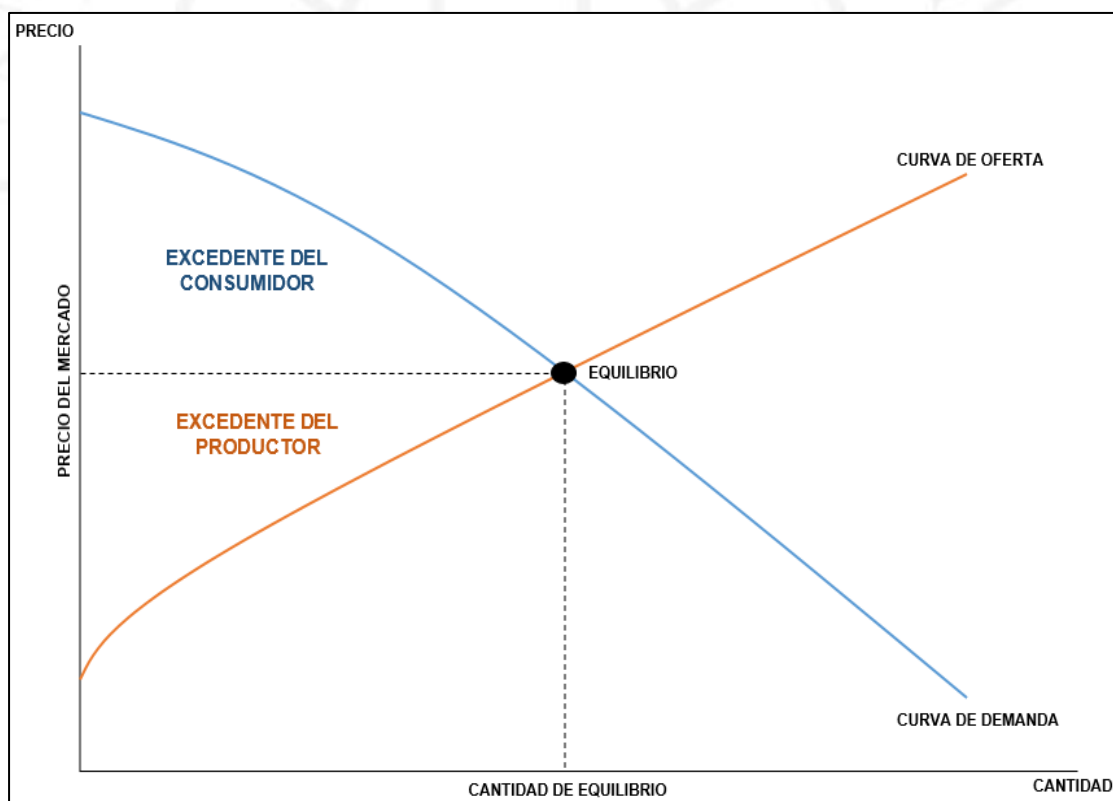
Walras afirma que la situación que atraviesa cada empresa puede ser modificada mediante el cambio del precio, permitiéndole moverse en los distintos escenarios que se plantean en base a los diferentes niveles de oferta y demanda.

La importancia de esta teoría radica en la posibilidad que nos brinda de analizar la situación de cada empresa, logrando entender si la situación por la cual atraviesa se debe a factores como exceso de oferta o de demanda, de la misma forma nos permite encontrar el precio adecuado del producto o servicio que este ofrezca para competir en el mercado.

A continuación, en la figura se ilustra la teoría del equilibrio.

**Figura 2.2**

*La teoría del equilibrio general.*



*Nota. "Elementos de economía política pura". (Walras, 1987)*

- **Teoría organizacional de Henry Mintzberg – 1978.**

Paradigma organizacional en la cual se explica los componentes que forman las bases para el funcionamiento óptimo de las empresas, especialmente las empresas pequeñas y medianas, ya que estas atraviesan una etapa de cambio y transformación para crecer tanto a nivel organizacional como en el mercado.

Los componentes base que Mintzberg nos plantea son 5:

1- **Ápice estratégico:** Desarrollo de elementos que guiarán a la organización, como la formulación de metas y objetivos, misión, visión, enfoque estratégico, toma de decisiones, etc.

2- **Tecno - estructura:** Hace referencia a la estandarización de aquellos procesos que son repetitivos y mecanizados, de esta forma se tiene un mejor control.

3- **Línea media:** Encargados de enlazar los objetivos planteados por los altos mandos y las funciones del personal operativo, realizando la distribución adecuada de las actividades, de forma que se realizarán con el mismo bien en común.

4- **Staff de apoyo:** Toda actividad externa que brinde apoyo al funcionamiento de la organización, esto suele ser tercerizaciones o también llamado outsourcing que la empresa realiza ya sea por su alto costo de mantener o porque algún proveedor lo realiza mejor.

5- **Núcleo de operaciones:** Conformado por las áreas encargadas de las labores técnicas y operativas de la organización que aportarán al logro de los objetivos, suele ser la mayor parte de la organización debido a su tamaño.

- **Teoría de las 5 fuerzas de Porter – 1979.**

Esta teoría ayuda al estudio del entorno en el cual la empresa está funcionando. Para ello, estas “5 fuerzas” se distribuyen de la siguiente manera:

1- **Rivalidad entre competidores:** En esta lo que se busca es determinar cómo es la rivalidad de la industria (¿alta o baja?) en donde compite la empresa. Para ello se consideran los siguientes aspectos: la estructura de la industria (fragmentada o consolidada), el crecimiento de la industria, los costos de almacenamiento, el costo de cambio, entre otros.

2- Las barreras de entrada: Esta está directamente relacionada con las amenazas de ingreso de nuevos competidores; sin embargo, aspectos como las economías de escala, la inversión, la diferenciación del producto o servicio ofrecido serán los determinantes para ver si es fácil o complicado acceder a dicha industria.

3- Los productos sustitutos: Así como la segunda fuerza puede resultar una amenaza, esta misma también es algo que toda empresa debe tener en mucha consideración. Para una empresa puede resultar peligroso si es que existen productos o servicios que cumplen la misma función y que; por consiguiente, satisfacen las mismas necesidades de los clientes. Este es una de las razones por la que las empresas buscan diferenciar su producto, dándoles un valor agregado.

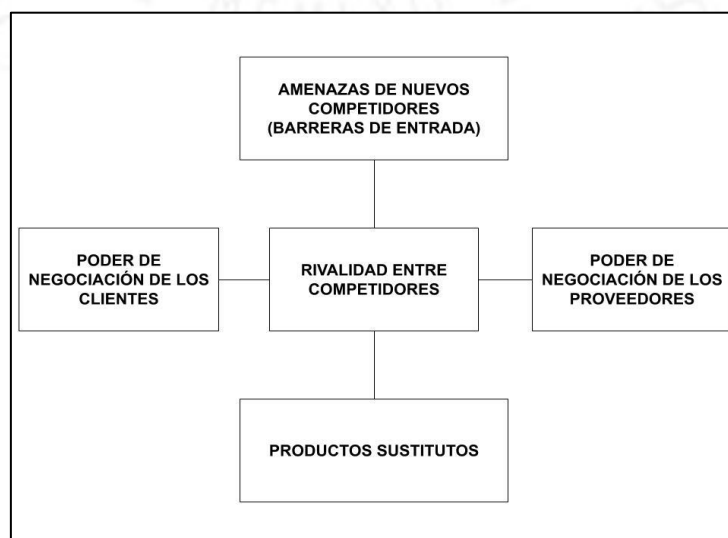
4- El poder de negociación de los clientes: En esta cuarta fuerza, para ver qué tanto poder tienen los clientes sobre la industria se toman puntos; como, por ejemplo, el costo de cambio de los clientes, las características del producto (estándar o diferenciado), las amenazas de integración hacia atrás por parte del cliente, etc.

5- El poder de negociación de los proveedores: Al igual que la última fuerza mencionada, aquí se busca ver qué tanto poder tienen los proveedores en la industria. Para ello, tanto el número de proveedores, como lo que abastecen a las empresas son los factores más importantes que permiten analizar esta fuerza.

Finalmente, la siguiente figura resume las cinco fuerzas planteadas por Porter.

### Figura 2.3

*Las 5 fuerzas de Porter.*



*Nota. "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". (Porter, 2009)*

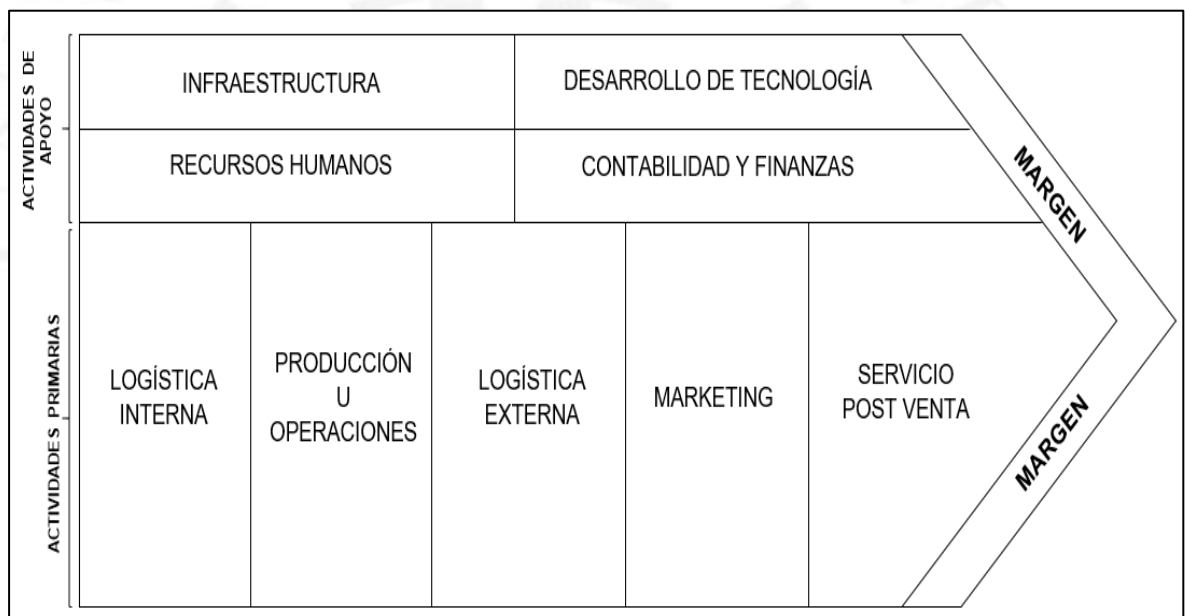
- **La Cadena de Valor de Michael Porter – 1985.**

Este planteamiento explica las actividades tanto de apoyo como las actividades principales que definen la creación de valor en una empresa, el modelo de este puede variar dependiendo del rubro al que la empresa se dedica; no obstante, Porter propone un modelo estándar la cual, como ya se mencionó, puede ser modificada según la estructura de la empresa. Su importancia radica en que el modelo permite identificar los roles que posee cada área de la organización, distribuyendo así, las áreas que son primarias y las que son de apoyo. Asimismo, este modelo permite identificar con rapidez los errores que puedan surgir dentro de la misma.

En la siguiente figura se puede observar el modelo propuesto por Porter.

**Figura 2.4**

*La cadena de valor de Porter.*



*Nota. "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". (Porter, 2009)*

- **Teoría de la administración científica de Frederick Taylor – 1911.**

En esta teoría, Taylor (1911) propone cuatro principios que servirían como solución a los diversos problemas administrativos que se daban en esa época. Esta misma sería denominada el Taylorismo y que, a día de hoy, existen diversas adaptaciones que toman como base a esta misma. Estos principios son: planeación, preparación, control y ejecución. La intención de estos sería el poder organizar las



actividades, reduciendo los tiempos ociosos y así, mejorar la productividad de las empresas.

- **Teoría clásica de Henry Fayol – 1916.**

Fayol (1916) afirmaba que la administración es un todo y que el acto de administrar implicaba planificar; es decir, tener un panorama sobre el futuro y tener planteada una acción para dicho futuro, organizar, la cual es determinar la estructura de la empresa, dirigir, que implica encaminar o liderar al personal, coordinar, que es relacionar los actos de cada una de las partes de la empresa, y controlar, que trata de asegurar de que las actividades se están realizando según lo planificado. Adicionalmente, mencionó catorce principios de la administración, las cuales están relacionadas con lo que, según él, era el acto de administrar.

- **Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo – 1930.**

En esta se plantea una idea totalmente distinta a lo que era la administración de empresas durante esas épocas. Aquí, Mayo (1930) destaca lo importante que son las personas para el desarrollo de las empresas. Así, consideró que la organización no es un conjunto de máquinas, sino que es un conjunto de personas que son lo suficientemente capaces para tomar decisiones con total autonomía y en beneficio de la empresa. Esta teoría, como se puede observar, resultó ser totalmente opuesta a la teoría clásica de la administración, en donde no considera a las personas como pieza clave para el éxito del negocio.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

- **MYPE:**

Abreviatura que hace referencia a las Micro y Pequeña empresas, las cuales son personas naturales o jurídicas que realizan actividades económicas ofreciendo bienes y/o servicios en un mercado. Estas son clasificadas en base al Régimen MYPE Tributario, en la cual las microempresas son aquellas que no superan las 150 UIT de ingresos gravables y las pequeñas empresas entre 150 a 1700 UIT.

- **Mortalidad:**

Última etapa del ciclo de vida de una empresa. Es en esta cuando las empresas salen del mercado, se realiza el cierre de la empresa y culmina con la extinción de la sociedad.

- **Punto de estancamiento:**

Etapa en donde se alcanza un ritmo de crecimiento nulo, en la cual las ventas de la empresa se ven limitadas y se espera a futuro una disminución de ventas. Esta etapa es previa a la mortalidad; sin embargo, no todas las empresas mueren, ya que puede implementar mejoras o aprovechar oportunidades del entorno para superar esta situación.

- **Industria:**

Grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que podrían ser sustitutos unos de otros al ofrecer los mismos atributos o satisfacer las mismas necesidades y deseos de los clientes. En la mayoría de los casos, estas compañías compiten entre sí con la finalidad de hacerse con el mayor número de clientes posible.

- **Informalidad empresarial:**

Realización de actividades económicas al margen de la ley. Por lo general se realiza evasión tributaria y se incumple las leyes laborales. Las causas de estas son varias; no obstante, una de ellas se debe a los altos costos de formalización, que, en varios casos, puede resultar superior a los beneficios, el proceso en sí de formalización, que puede ser largo y complejo, entre otros.

- **Organización:**

Agrupación y estructuración de personas que buscan la realización de un objetivo en común mediante el manejo y utilización de los recursos disponibles de la mejor forma posible.

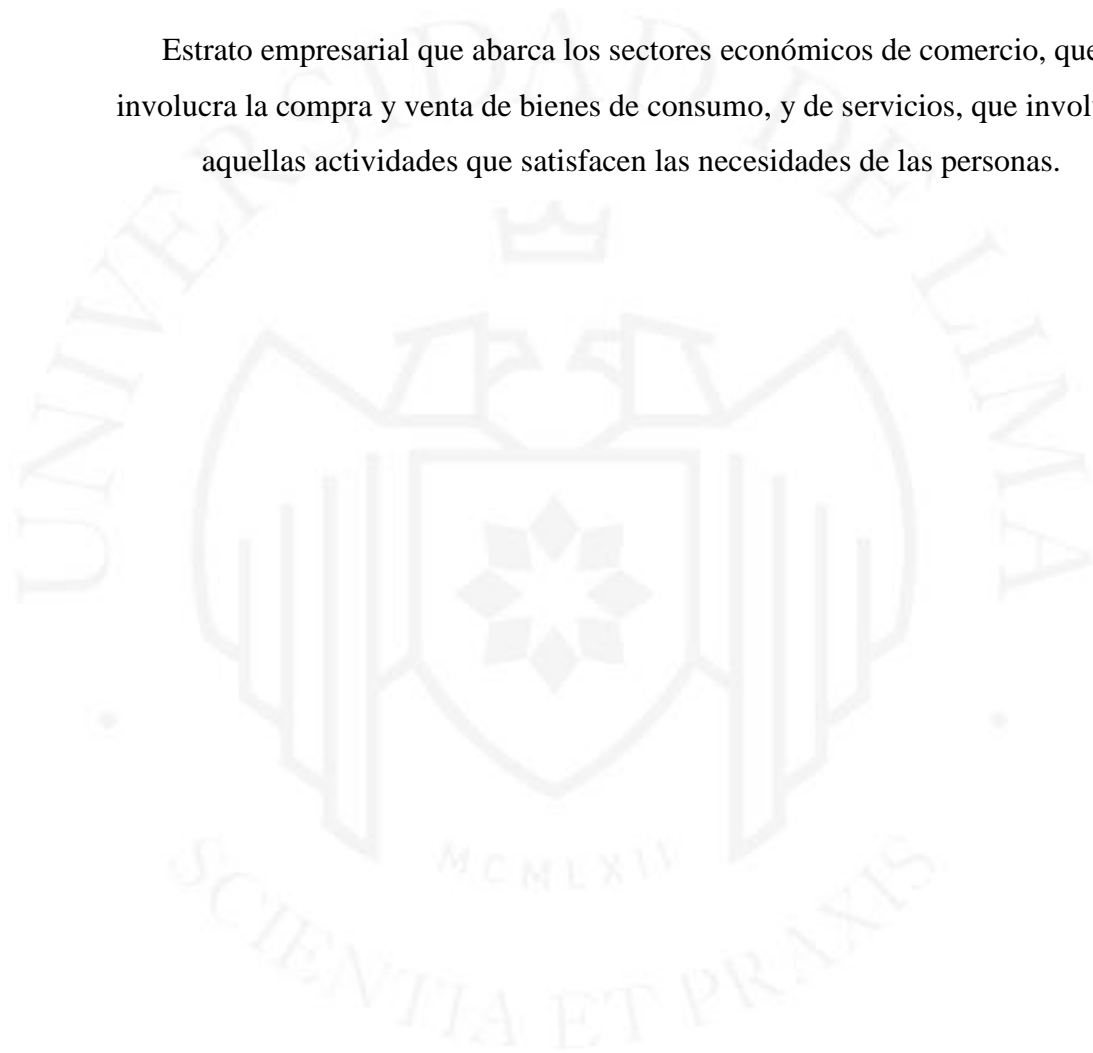
La estructuración de una organización puede variar dependiendo de la actividad que realiza, las áreas, las jerarquías, la comunicación, la subordinación tienen que ser establecidas en base a la forma en la que funciona cierta organización, de modo que se crea una mayor sinergia entre lo establecido y lo realizado.

- **Planeamiento estratégico:**

Formulación de un plan de acción en acorde a los objetivos y metas de la organización, que permite a las empresas realizar la adecuada orientación de los esfuerzos hacia un punto en común, y en base a ello, desarrollar a detalle las actividades, el orden y la importancia de cada una de ellas que llevará a la organización a la realización de los objetivos propuestos al inicio del proceso.

- **Sector consumo:**

Estrato empresarial que abarca los sectores económicos de comercio, que involucra la compra y venta de bienes de consumo, y de servicios, que involucra aquellas actividades que satisfacen las necesidades de las personas.



## CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES

### 3.1. Hipótesis de la Investigación

- **Hipótesis General:**

El principal factor del estancamiento o cierre de las micro y pequeñas empresas es la ausencia del proceso administrativo, que abarca la falta de planificación, organización, dirección y control.

- **Hipótesis Específicas:**

1. Aplicación de la planificación estratégica empresarial para prevenir el fracaso en las MYPES.
2. Implementación de un sistema de gestión y proyección de inventarios para la fluidez de los procesos operativos.
3. Realización de un análisis del entorno para conocer el impacto en el desempeño de las MYPES.

### 3.2. Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables

Una vez definida las hipótesis, tanto general como específicas, surgen a continuación la formulación de las variables independiente y dependiente.

Con respecto a la variable independiente, la cual viene a partir de la determinación de la hipótesis general, se tiene:

- La planificación estratégica empresarial en las MYPES: Las empresas deben realizar tanto la gestión como el control de los procedimientos para obtener información y data valiosa que aporte de manera decisiva en la toma de decisiones, brindando sustento y soporte a las acciones a realizar.

Asimismo, desglosando la variable presentada, se tienen las siguientes dimensiones:

- Planeación y control empresarial: Mediante el uso de herramientas de gestión empresarial, sumado con el control y la mejora continua.
- Proyección de demanda e inventarios: Mediante un análisis de flujo de caja, proyección de ventas, de stock, de costos, de márgenes brutos.

- Análisis del entorno competitivo: Mediante el análisis de los factores internos y externos que afectarán al sector en los próximos meses/años.

En base a estas dimensiones, a continuación, se plantean los siguientes indicadores:

- Frecuencia de uso de herramientas de gestión empresarial: Para conocer que tanta importancia tiene la gestión a nivel analítico en el performance de la empresa.
- Frecuencia de realización de control y retroalimentación en los procesos de la empresa: Permite relacionar la importancia que tiene la mejora continua con el desempeño de las empresas a lo largo de los años.
- Uso de proyecciones para el análisis de los flujos de caja: Para conocer la importancia que tiene el análisis financiero sobre el desempeño de la empresa tanto a nivel financiero como comercial.
- Uso de proyecciones en el control y gestión de inventarios: Permite entender la importancia que tiene el análisis técnico sobre el manejo de stocks y la relación que tiene con el desempeño empresarial.
- Análisis de los factores internos de la industria: Identificar las fortalezas que uno tiene como organización para sacar el máximo provecho e identificar las debilidades a corregir para entender su relación con el desempeño de la empresa a través de los años.
- Análisis de los factores externos de la industria: Identificar las oportunidades que existen en el sector actualmente para crecer como empresa e identificar las amenazas a considerar para entender su relación con el desempeño de la empresa a través de los años.

Ahora bien, a continuación, se plantea la variable dependiente, la cual es formulada a partir de la variable independiente:

- Mortalidad empresarial de las MYPES.

Con respecto a esta variable, también se presentan las siguientes dimensiones:

- Estancamiento de las MYPES.
- Mortalidad de las MYPES.

Finalmente, también se plantearon los siguientes indicadores:

- Empresas estancadas del sector analizado con respecto al total del sector.

- Empresas que extinguen la sociedad con respecto al total de empresas del sector analizado.

En base a todo este planteamiento de las variables, dimensiones e indicadores, lo siguiente a realizar en esta investigación será la parte de la metodología.



**Tabla 3.1**

*Operacionalización de Variables*

Tipo de Variable	Definición conceptual	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
<b>Variable Independiente</b>	Las empresas deben realizar una gestión y un control de los procedimientos, de esta forma se obtiene información valiosa para la planificación de futuros objetivos y mejora la toma de decisiones.	Planificación estratégica empresarial en las MYPES	Planeación y control empresarial	Frecuencia de uso de herramientas de gestión empresarial.	14
				Frecuencia de realización de control y retroalimentación en los procesos de la empresa.	9, 10, 11 y 13
			Proyección de demanda e inventarios	Uso de proyecciones para el análisis de los flujos de caja.	8
				Uso de proyecciones en el control y gestión de inventarios.	12
			Análisis del entorno competitivo.	Análisis de los factores internos de la industria.	6, 15, 16 y 17
				Análisis de los factores externos de la industria.	7
<b>Variable Dependiente</b>	Situación en la cual las empresas llegan a su tope de crecimiento y posterior a ello se encuentra con limitaciones las cuales pueden dificultar su operación o llevarlas a una crisis.	Mortalidad empresarial de las MYPES	Estancamiento de las MYPES.	Empresas estancadas del sector analizado con respecto al total del sector.	18
			Mortalidad de las MYPES.	Empresas que extinguen la sociedad con respecto al total de empresas del sector analizado.	

*Nota: Elaboración propia.*

### **3.3. Aspectos Deontológicos de la Investigación.**

Es importante mencionar que este trabajo de investigación ha sido elaborado de manera ética y responsable, respetando los aportes y dando credenciales a los autores mencionados en este trabajo. Asimismo, buscamos alcanzar resultados verídicos que contribuyan a la sociedad. Por otro lado, para la realización de esta investigación, se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- El título, la estructura y la idea del trabajo son únicos, originales y no han sido plagiados de uno ya existente. Asimismo, este ha pasado por la prueba Turnitin a fin de validar su contenido.
- Sobre las referencias a los autores, se ha considerado la normativa APA vigente, a fin de respetar los lineamientos establecidos en relación con este tema.
- La información primaria y secundaria presentada, y citada de manera adecuada, fueron las bases para la elaboración de este trabajo de investigación.
- El trabajo ha sido analizado y verificado por el asesor de nuestro curso de seminario de investigación. Asimismo, este ha sido validado por cuatro expertos relacionados al tema de investigación.
- Sobre el instrumento de investigación, este ha sido elaboración propia.
- Se ha priorizado respetar el manejo de la información de los encuestados, manteniendo su confidencialidad y la privacidad de estos.
- No se ha pretendido obtener algún tipo de beneficio económico con la realización de este trabajo. Su finalidad es puramente académica y busca contribuir con la sociedad.



## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño metodológico

Continuando con la investigación ahora se determinará el enfoque al que se está llevando a cabo esta investigación. Asimismo, se identificará el tipo de investigación, el nivel o alcance de esta investigación y, finalmente el diseño de la investigación.

- **Enfoque:**

Para la presente investigación se utilizará un enfoque **cuantitativo**, esto se debe a que, en primer lugar, se planteó el contexto que engloba a las MYPES y, seguido de ello, los problemas que se vienen planteando en la presente investigación.

En segundo lugar, otro de los motivos de utilizar este enfoque se debe a que, en esta investigación, se han planteado previamente hipótesis a partir de los problemas descritos.

Finalmente, los resultados de esta investigación se caracterizan por ser datos numéricos y; por tanto, estos fueron analizados de manera estadística para sacar conclusiones y recomendaciones objetivas en función de las hipótesis previamente planteadas.

- **Tipo de investigación:**

Dado que nuestra investigación pretende describir y explicar los factores que conllevan a las MYPES del sector de consumo a un punto de estancamiento o mortalidad, en esta ocasión se está realizando una investigación de tipo **aplicada**, la cual consiste en realizar, en primer lugar, en una etapa de evaluación sobre los problemas existentes que engloba este tema, seguido de una interpretación sobre el significado y los factores del problema de investigación, y finalmente poder determinar las causas del mismo.

- **Nivel / Alcance de la investigación:**

En esta ocasión, se está aplicando una **investigación descriptiva - correlacional – causal** debido a que la finalidad de esta investigación es identificar el nivel o grado de relacionamiento existente entre las variables previamente descritas.

Ya que aporta un resultado con relación al nivel o grado de relacionamiento que pueda haber entre las variables de la presente investigación y que; por consiguiente,

se pueda establecer un análisis a mayor profundidad entre las hipótesis previamente planteadas y los resultados obtenidos a partir de esta investigación.

- **Diseño de la investigación:**

En la presente investigación se aplica un **diseño no experimental**, esto se debe a que no se pretende realizar algún tipo de manipulación sobre las variables identificadas y descritas anteriormente.

Asimismo, el propósito en esta investigación es analizar las variables en su contexto como tal y como se presentan para realizar, seguido de ello, un análisis e interpretación de los resultados para llegar a conclusiones y recomendaciones objetivas.

- **Horizonte:**

Para la ejecución de esta metodología se aplicará una investigación **transversal** descriptiva y correlacional – causal dado que, como parte de la investigación, en primer lugar, se busca describir las variables descritas en un momento dado y, en un segundo lugar, se busca determinar el nivel de interrelación que exista entre las mismas en un periodo determinado 2020.

#### **4.2. Diseño muestral**

Para determinar el cálculo de la población de MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana y, posteriormente, el cálculo de la muestra, se empleó data extraída de la revista “ (Roberto Hernández Sampieri, 2018)”, siendo este el informe más reciente en cuanto a estudios económicos del Ministerio de Producción con respecto a las MIPYME.

En primer lugar, se consideraron los estratos empresariales según el tamaño de las empresas. Para ello, se consideraron a las microempresas y pequeña empresa la cual, según el Ministerio de Producción (MINPRO, 2019, p.17) son un total de 2,374,307 empresas MYPE (99.48% de las MIPYME) al año 2019.

En la siguiente tabla, se puede observar la distribución empresarial:

**Tabla 4.1***Distribución empresarial de MYPEs.*

<b>ESTRATO EMPRESARIAL</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Microempresa	2,292,250	96.04%
Pequeña empresa	82,057	3.44%
<b>Total de MYPEs</b>	<b>2,374,307</b>	<b>99.48%</b>
Mediana empresa	2,937	0.12%
Grande empresa	9,537	0.40%
<b>Total de empresas</b>	<b>2,386,781</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Incluye las empresas formales, mas no las informales. Adaptado de *Las MIPYME en cifras 2019*, por Ministerio de Producción, 2019 (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/972-las-mipyme-en-cifras-2019>).

En segundo lugar, otro de los aspectos relevantes para determinar la muestra tiene que ver con las empresas que forman parte del sector consumo. Para ello, según el Ministerio de Producción el sector consumo está conformado por el sector comercio (1,087,329 MIPYMES) y servicios (978,791 MIPYMES). (MINPRO, 2019, p.23).

A continuación, se muestra un cuadro con las cifras:

**Tabla 1.2***Distribución de MIPYMEs, según sector económico.*

<b>SECTOR ECONÓMICO</b>	<b>NÚMERO DE MIPYMES</b>
Agropecuario	29,775
Pesca	3,892
Minería	15,104
Manufactura	196,202
Construcción	66,151
Comercio	1,087,329
Servicios	978,791
<b>Total de empresas</b>	<b>2,377,244</b>

*Nota:* Incluye las empresas formales, mas no las informales. Adaptado de *Las MIPYME en cifras 2019*, por Ministerio de Producción, 2019 (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/972-las-mipyme-en-cifras-2019>).

A partir de los datos presentados obtenemos un total de 2,066,120 MIPYMEs del sector consumo, al cual se le aplicará la distribución regional. Según el Ministerio de Producción, se indicó que, en el 2019, en Lima Metropolitana se concentraron un 45.5% del total de MIPYMEs formales a nivel nacional. Al multiplicar dicho porcentaje por las 2,066,120 MIPYMEs del sector consumo, obtenemos la cifra de 940,085, la cual representa el número de empresas MIPYME del sector consumo.

A partir de lo mencionado, aplicando el porcentaje inicial de MYPES con respecto al total de empresas formales (99.48%) a la cifra relacionada con el número de MIPYMEs del sector consumo en Lima Metropolitana (940,085), se obtendrá el número de MYPES del sector consumo en Lima Metropolitana al 2019, esta cifra es de 935,197, siendo este el tamaño de la población.

Finalmente se procede a hallar la muestra de la investigación, para la cual se emplea un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%, obteniendo un tamaño de muestra de 68 MYPES.

A continuación, se resume lo mencionado a través de la aplicación de la siguiente fórmula para calcular la muestra probabilísticamente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra (68).
- Z: nivel de confianza elegido (1.645).
- p: porcentaje de inasistencia (0.5).
- q: porcentaje complementario (0.5).
- N: tamaño de la población (935,197).
- e: error máximo permitido (10%).

En base a lo mencionado, se calcula de la siguiente forma:

$$n = \frac{(1.645)^2(0.5)(0.5)(935,197)}{(935,197)(10\%)^2 + (1.645)^2(0.5)(0.5)} = 68 \text{ empresas MYPES}$$

### **4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la realización de la recolección de datos se utilizarán fuentes primarias. Esto quiere decir que la información presentada en esta investigación es a partir de un trabajo de campo. En adición, para este trabajo de campo se tomará en cuenta lo siguiente:

- Técnica: Encuesta.
- Instrumento: Cuestionario.
- Unidad de análisis: Una empresa considerada como MYPE, perteneciente al sector consumo de Lima Metropolitana.

### **4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Luego de haber realizado las encuestas, se exportó la base de datos a Excel para la codificación, en la cual mediante la aplicación de fórmulas de Excel se cambió los datos obtenidos en códigos, con su respectiva leyenda para un mejor entendimiento.

Posterior a ello, se introduce la base de datos obtenida al software SPSS Statistics para encontrar la correlación existente entre las variables y las dimensiones respectivamente. Adicionalmente se procesará los datos del Google Forms en Excel para una mejor visualización e interpretación de los resultados obtenidos, dichos resultados y análisis podrán ser revisados en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

### 5.1 Resultados

Como se mencionó en el capítulo anterior, a fin de poder comprender e interpretar los resultados obtenidos, se ha utilizado tanto SPSS, como las funcionalidades que brinda Microsoft Excel para poder procesar la información obtenida a partir del trabajo de campo realizado, cabe resaltar que al realizar el trabajo de campo se obtuvo un total de 68 encuestas las cuales fueron consideradas al 100% con el fin de reducir aún más el nivel de error de la investigación. A continuación, se irá analizando e interpretando los resultados obtenidos de acuerdo con las preguntas formuladas.

Para comenzar, la siguiente tabla nos permite observar el nivel de educación que han alcanzado los encuestados durante su etapa como estudiante, esta información es importante ya que permite ver el nivel de conocimientos que han alcanzado. Lo importante de esto es ver que existe, en cierto modo, un porcentaje de encuestados que solamente han completado sus estudios secundarios, mas no los universitarios, esta cifra es importante debido a que podría tener cierta influencia en la manera de cómo se está llevando la gestión de la empresa.

**Tabla 2.4**

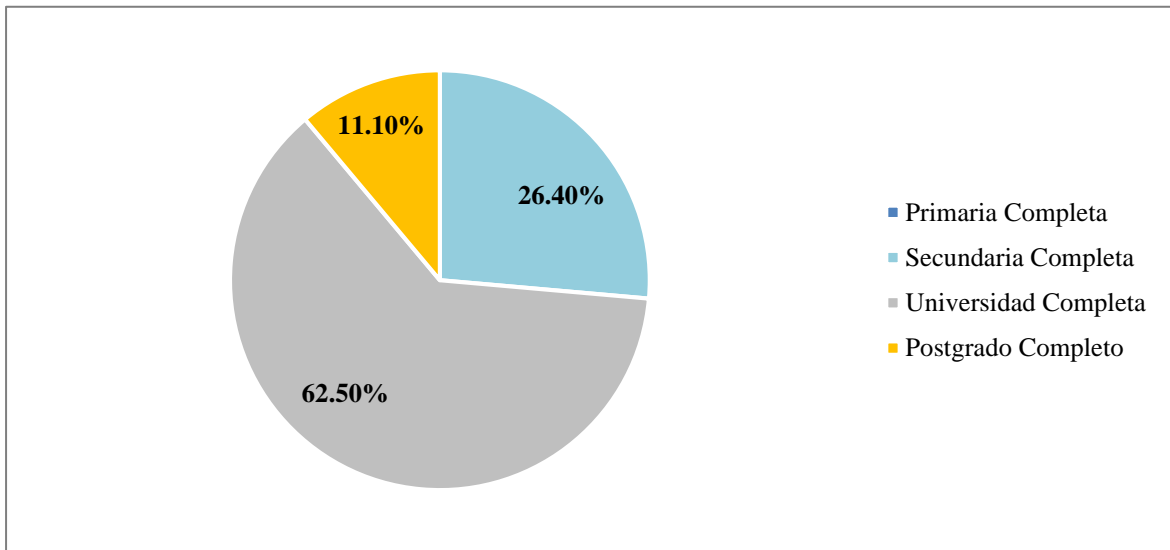
*Nivel de Estudios.*

Opciones	Porcentaje (%)
Primaria Completa	0%
Secundaria Completa	26.4%
Universidad Completa	62.5%
Postgrado Completo	11.1%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.1**

*Nivel de Estudios.*



*Nota: Elaboración propia.*

Sobre los resultados de la siguiente pregunta, podemos observar que la mayoría de las empresas encuestadas están en una etapa de ingreso y adaptación al entorno competitivo que le rodea; mientras que también existe un buen margen de empresas que ya llevan un buen tiempo en el negocio. Es importante destacar estos resultados ya que respaldan una de las características de lo que son las MYPES, microempresas o pequeñas empresas que poseen poco tiempo de actividad en el sector que compiten. Por otro lado, es interesante ver el porcentaje de MYPES que llevan más de cinco años en el sector ya que, por un lado, demuestran que pueden mantenerse a lo largo del tiempo, pero que; por otro lado, no han aprovechado la oportunidad de poder crecer o que, si han crecido, no ha sido lo suficiente como para ser categorizada bajo otro criterio.

**Tabla 2.5**

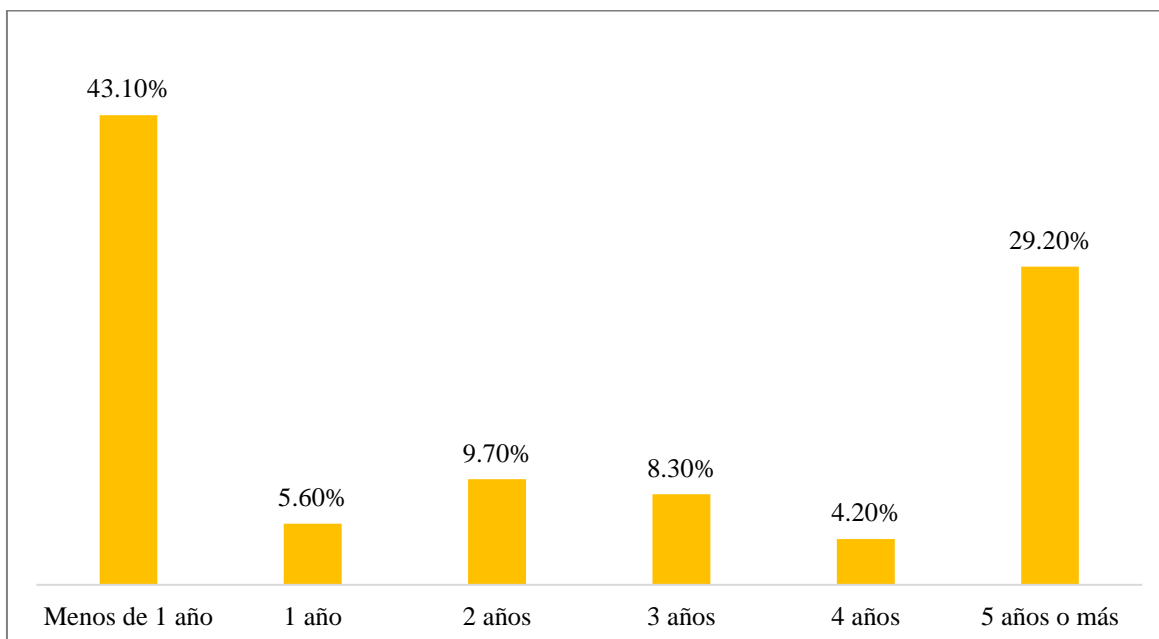
*¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?*

Opciones	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	43.1%
1 año	5.6%
2 años	9.7%
3 años	8.3%
4 años	4.2%
5 años o más	29.2%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.2**

*¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?*



*Nota: Elaboración propia.*

La siguiente pregunta se centró en determinar los motivos por los que se abrieron estos negocios, como se puede observar en la siguiente tabla, la mayoría de encuestados optaron por la opción de realizar algo que les gusta, seguido de la necesidad de obtener un ingreso, estas alternativas son importantes, la primera muestra que las personas que abren sus negocios lo hacen, principalmente, porque la actividad, bien o servicio ofrecido les resulta atractivo y, en nuestra opinión, es bueno que las personas lleven a cabo lo que les apasiona. Por otro lado, la obtención de ingresos es algo que de por sí es algo implícito al tener un negocio; sin embargo, existen casos en donde las personas dueñas de empresas consideran esta alternativa como algo de suma necesidad.

**Tabla 2.6**

*¿Qué lo motivó a usted a abrir su negocio?*

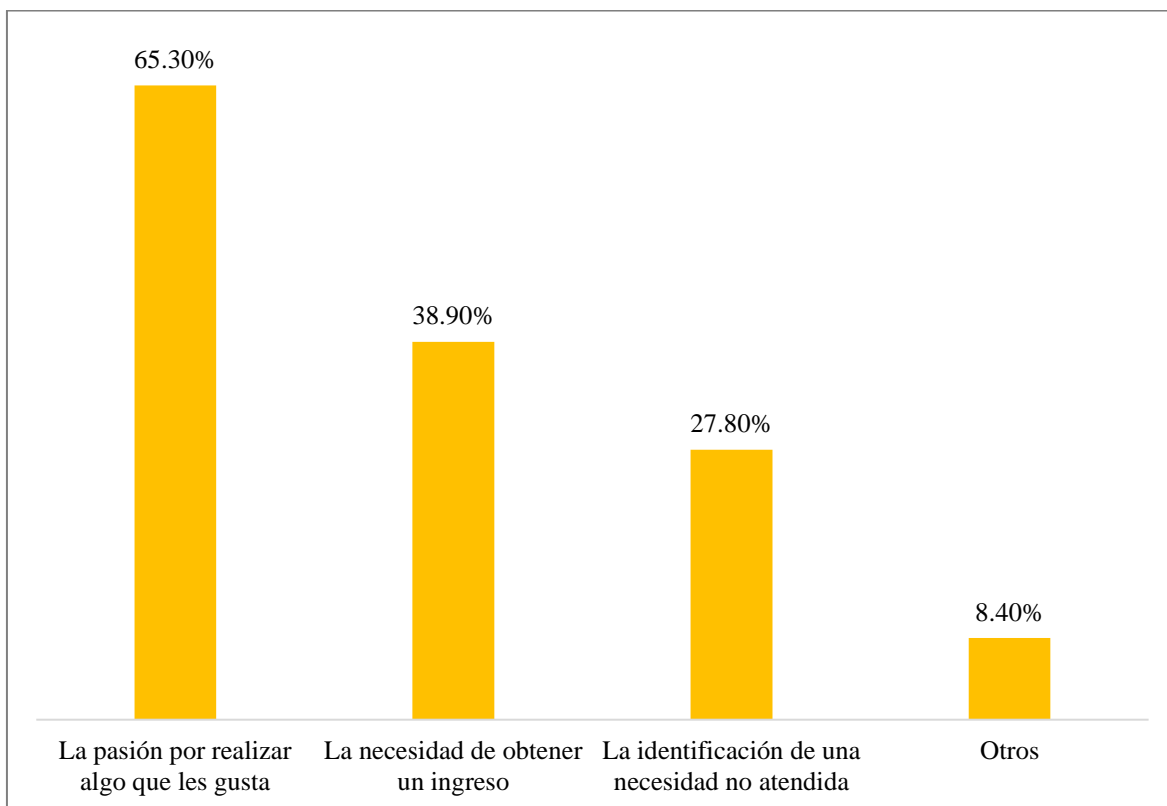
Opciones	Porcentaje (%)
La pasión por realizar algo que les gusta	65.3%
La necesidad de obtener un ingreso	38.9%
La identificación de una necesidad no atendida	27.8%
Otros	8.4%

*Nota: Elaboración propia.*



**Figura 5.3**

*¿Qué lo motivó a usted a abrir su negocio?*



*Nota: Elaboración propia.*

Para las siguientes dos tablas podemos observar dos puntos importantes. En primer lugar, casi un 90% de los encuestados conocían algo sobre los competidores más relevantes de su sector, esto quiere decir que, en cierto modo, ya tenían mapeado quiénes eran o son sus rivales más importantes y; en base a ello, poder tomar las decisiones más acertadas. En segundo lugar, podemos observar que varios de los encuestados han realizado, por lo menos, alguna evaluación de proyecto que permita ver cómo será la empresa en el largo plazo. Finalmente, más allá de la interpretación de las cifras explicadas anteriormente, es importante ver el porcentaje arrojado sobre quienes no conocen a sus respectivos competidores y aquellos que no han realizado alguna evaluación de proyecto para ver si su negocio resulta ser rentable. Estos resultados son sumamente importantes ya que podrían ser un factor determinante al momento de hablar sobre los factores que conllevan a las MYPES al estancamiento o mortalidad.

**Tabla 2.7**

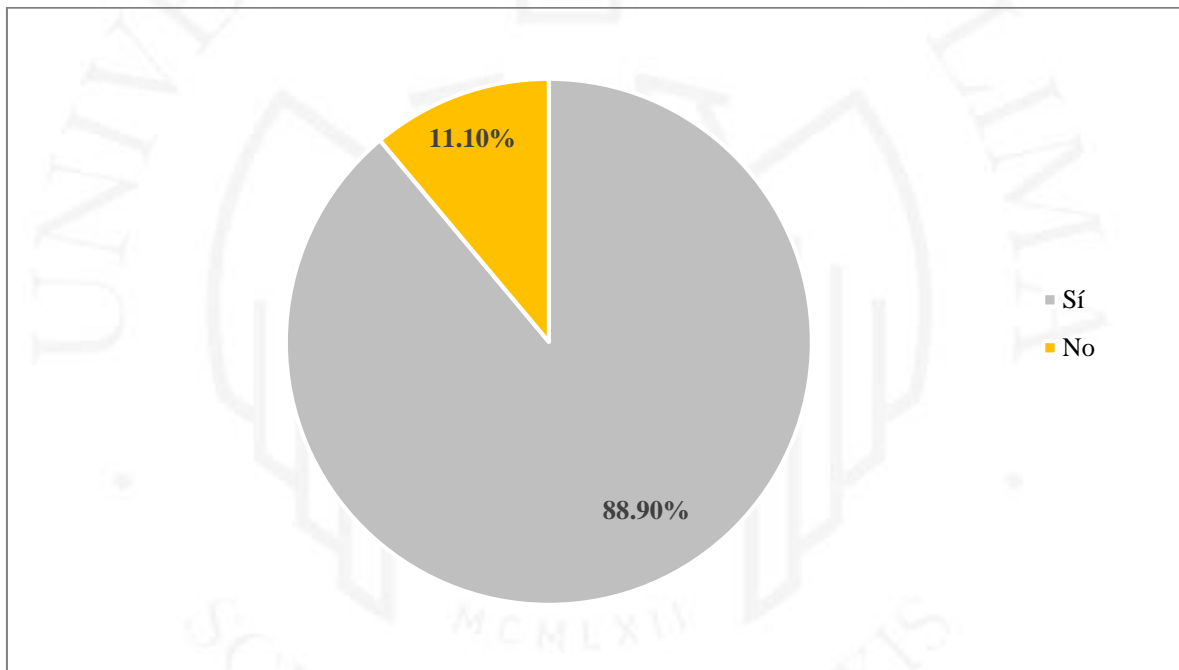
*Previo a iniciar su negocio, ¿conocía usted acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, al que ingresaría?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	88.9%
No	11.1%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.4**

*Previo a iniciar su negocio, ¿conocía usted acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, al que ingresaría?*



*Nota: Elaboración propia.*

**Tabla 2.8**

*Previo a iniciar su negocio, ¿sobre qué aspectos realizó usted alguna evaluación del proyecto?*

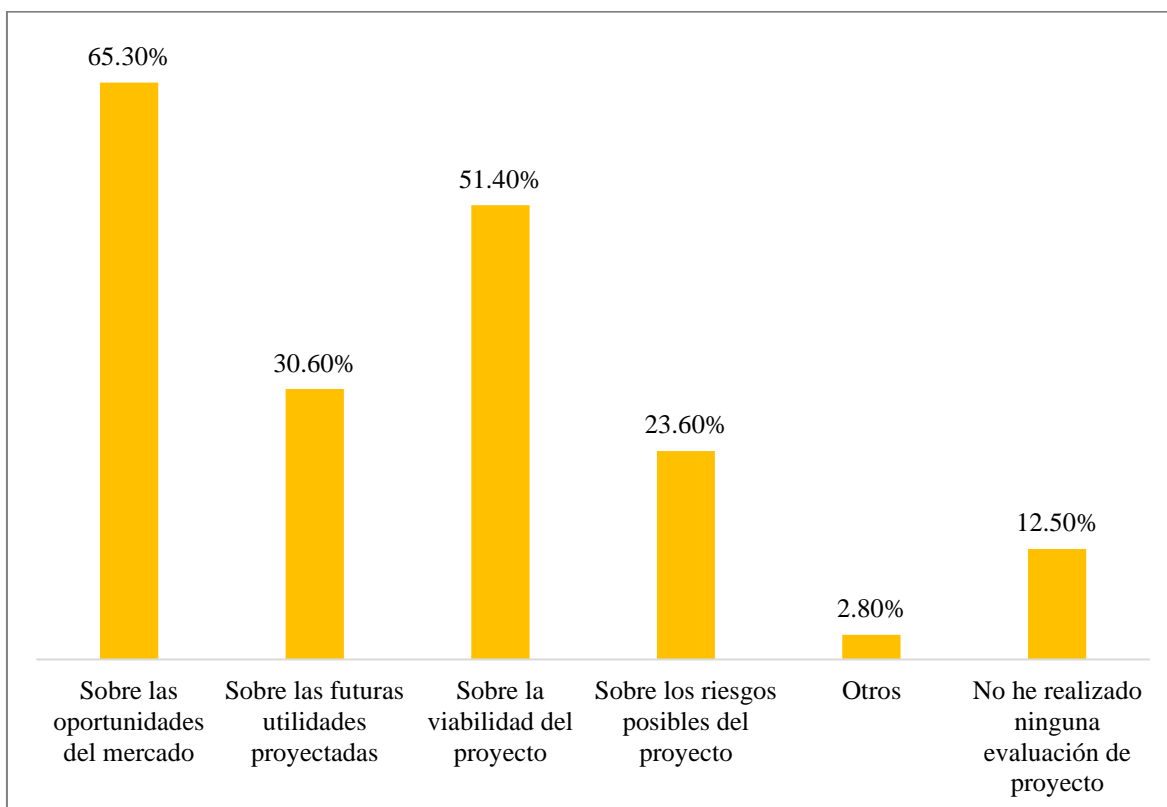
Opciones	Porcentaje (%)
Sobre las oportunidades del mercado	65.3%
Sobre las futuras utilidades proyectadas	30.6%
Sobre la viabilidad del proyecto	51.4%
Sobre los riesgos posibles del proyecto	23.6%

Otros	2.8%
No he realizado ninguna evaluación de proyecto	12.5%

Nota: Elaboración propia.

**Figura 5.5**

Previo a iniciar su negocio, ¿sobre qué aspectos realizó usted alguna evaluación del proyecto?



Nota: Elaboración propia.

La siguiente pregunta está directamente relacionada con el tema de la planificación estratégica empresarial en las MYPES, y esto se debe a que, como se puede observar, un 98.6% considera que es importante planificar y organizar los procesos de la empresa ya que esto les permite desarrollarse de una manera más efectiva y eficiente y que; por consiguiente, puedan ser más competitivos. Ahora bien, es importante destacar que esta pregunta se enfocó en determinar si es que los encuestados consideraban si es importante, o no, realizar una planificación u organización sobre las actividades de la empresa, mas no significa que estos realicen algún tipo de planificación.

**Tabla 2.9**

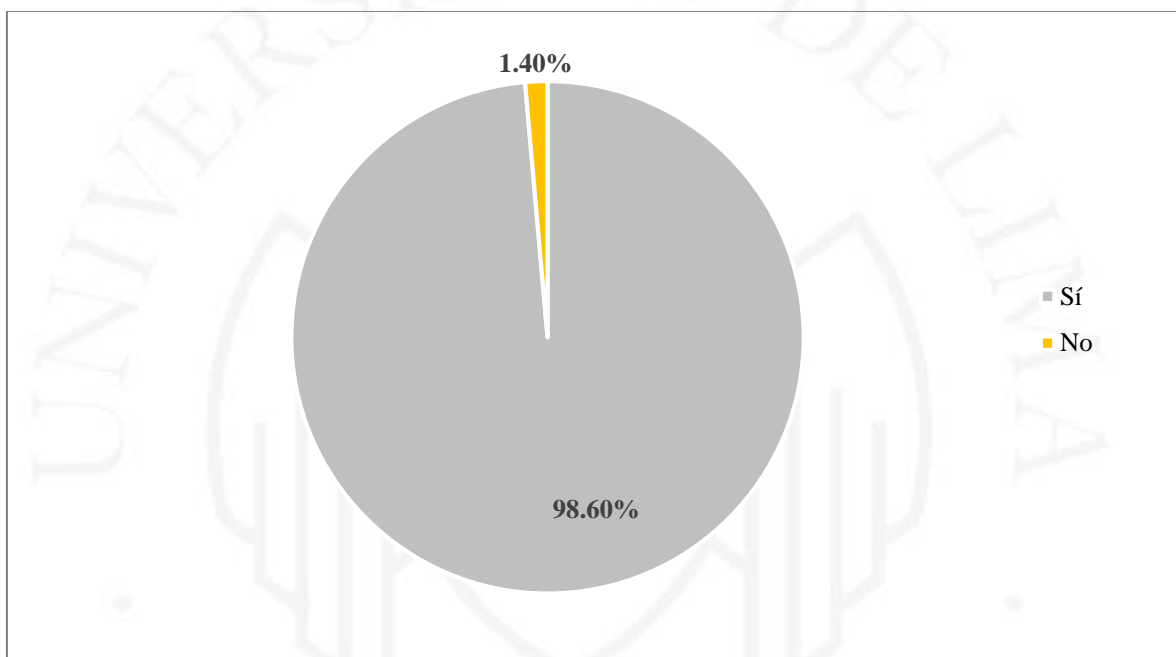
*¿Considera usted importante planificar y organizar los procesos de una empresa?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	98.6%
No	1.4%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.6**

*¿Considera usted importante planificar y organizar los procesos de una empresa?*



*Nota: Elaboración propia.*

Las siguientes dos tablas, cada una con su respectiva pregunta planteada, nos permiten ver, con más detalle, sobre otro de los factores más relevantes que podrían influenciar en el estancamiento o mortalidad de las MYPES. Como se puede observar, en la pregunta sobre si la empresa cuenta con manuales para la realización de los procesos, un 54.2% dijo que sí, mientras que un 45.8% dijo que no, estas cifras son muy importantes ya que se puede observar que casi la mitad de encuestados podrían correr el riesgo de tener problemas con sus procesos al no contar con manuales o guías para la realización de estos. A esta idea se le complementa la siguiente pregunta, en donde el 51.4% de encuestados tienen mapeado los procesos, mientras que el 48.6% no los tiene. Como se puede ver, estos resultados respaldan el hecho de que la

falta de planificación y organización de la empresa, en este caso, a nivel operativo, podría ser un factor determinante sobre su desarrollo empresarial.

**Tabla 2.10**

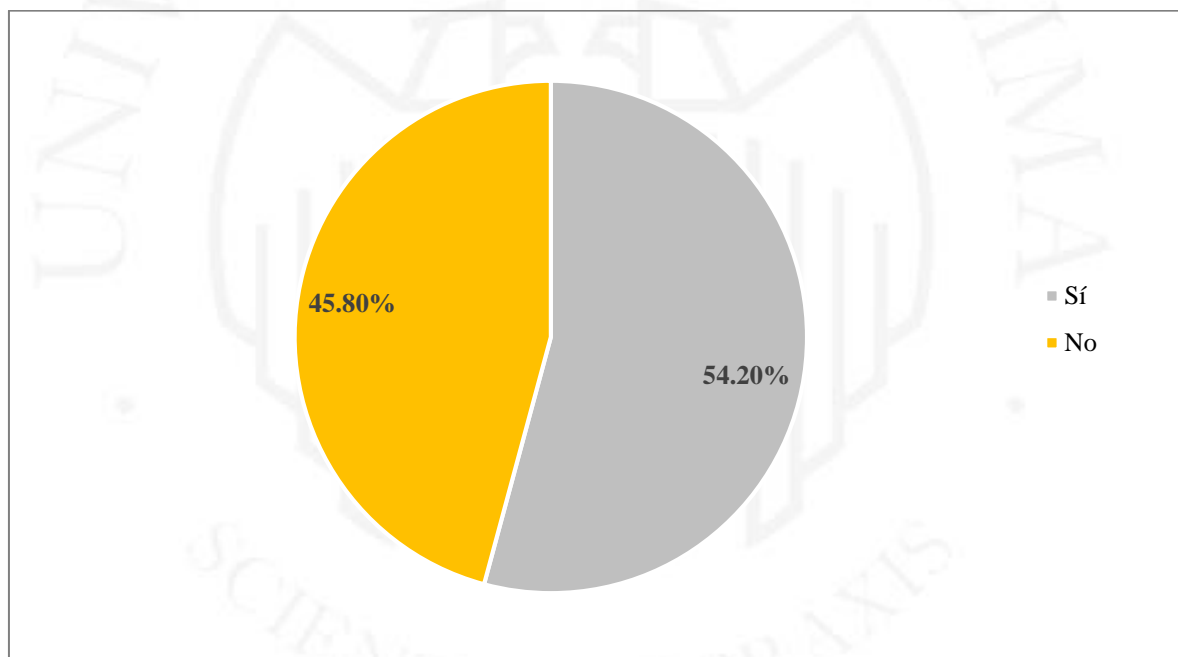
*¿El negocio cuenta con manuales para la realización de los procesos?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	54.2%
No	45.8%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.7**

*¿El negocio cuenta con manuales para la realización de los procesos?*



*Nota: Elaboración propia.*

**Tabla 2.11**

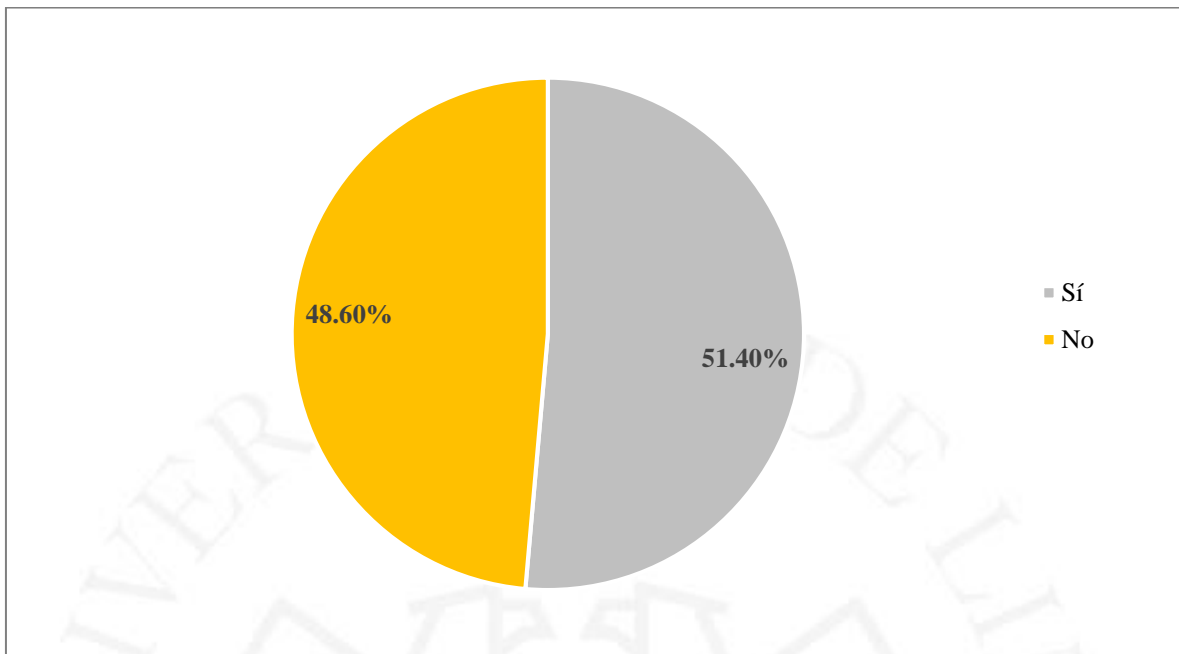
*¿La empresa cuenta con mapeo de los procesos?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	51.4%
No	48.6%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.8**

*¿La empresa cuenta con mapeo de los procesos?*



*Nota: Elaboración propia.*

Continuando con el análisis de los resultados, la siguiente pregunta muestra que un 72.2% de los encuestados sí cuentan con un sistema de manejo de inventarios dentro de su negocio. Como se ha ido explicando, lo interesante es ver, para este caso, el porcentaje de empresas que no cuentan con dicho sistema debido a que nos permite evaluar si es que este factor, relacionado con el tema operativo, es un factor que conlleva al estancamiento o mortalidad de estas empresas.

**Tabla 2.12**

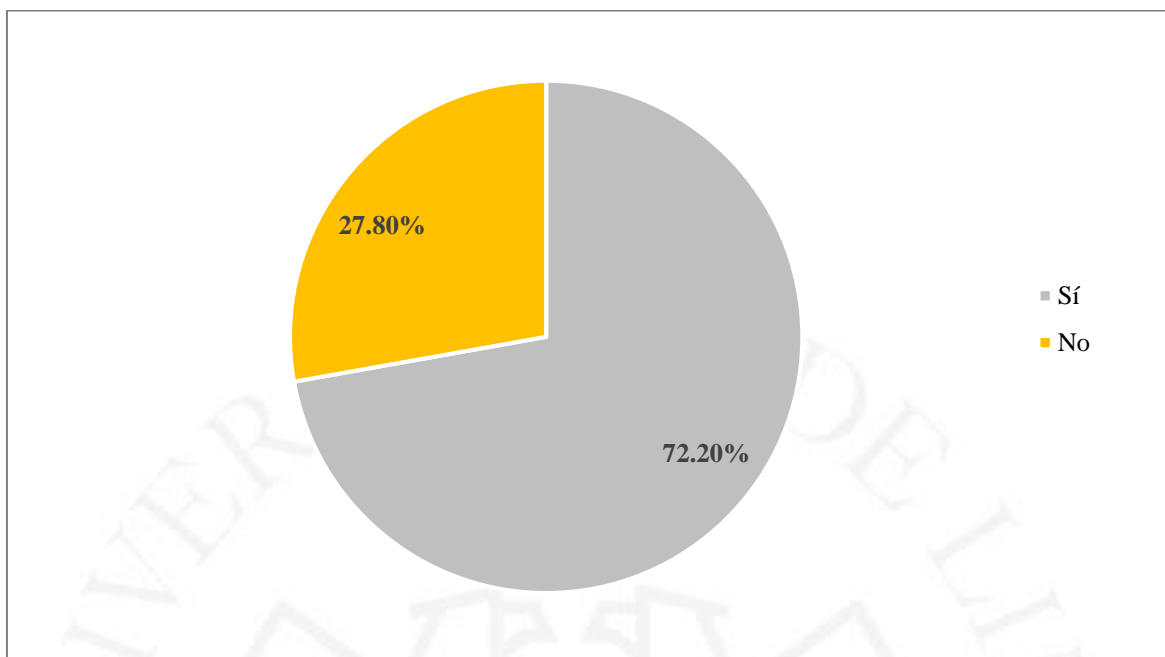
*¿Se emplea algún sistema de manejo de inventarios en el negocio?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	72.2%
No	27.8%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.9**

*¿Se emplea algún sistema de manejo de inventarios en el negocio?*



*Nota: Elaboración propia.*

Muy similar a la pregunta anterior, podemos observar que un 77.8% cuenta con procesos de control y de mejora continua, mientras que un 22.2% no cuenta con esto. Estos porcentajes son interesantes ya que permiten ver si es que las empresas cuentan con alguna metodología para controlar que sus actividades se lleven a cabo de acuerdo con lo que estos hayan planificado. Asimismo, la mejora continua también es algo a tomar en cuenta ya que permite el desarrollo de la empresa y que, en caso de que no se ejecute o se lleve a cabo junto con un proceso de retroalimentación, producto del control y evaluación de las actividades internas, esta pueda jugar en contra y pueda resultar ser un factor que termine perjudicando.

**Tabla 2.13**

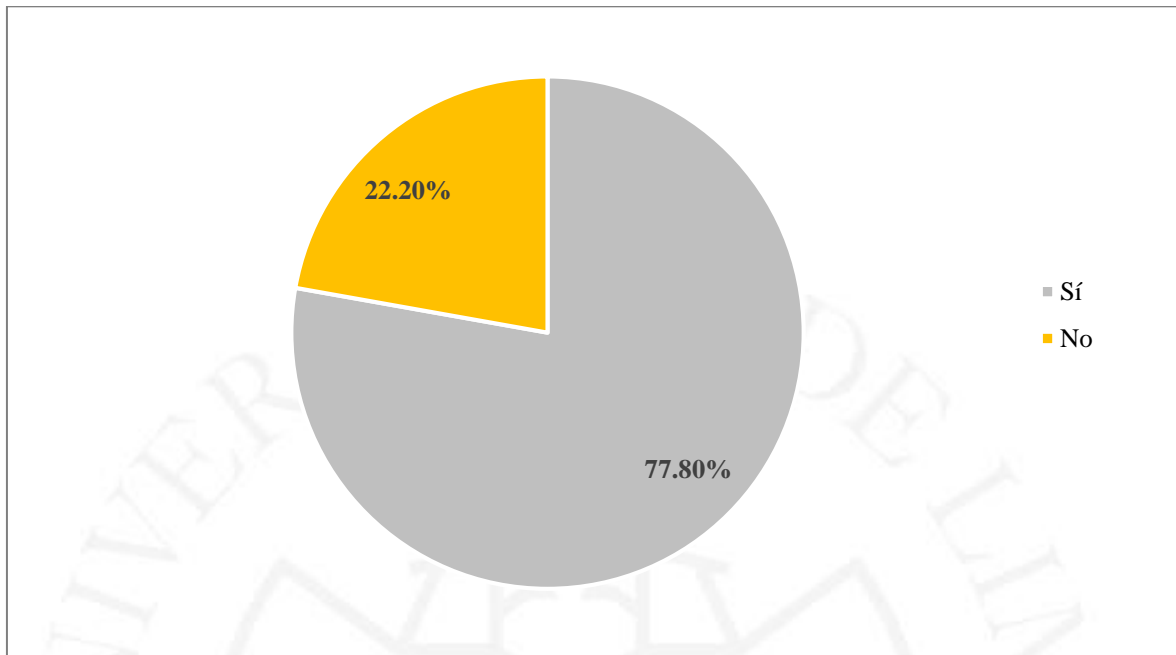
*¿Se realiza en el negocio procesos de control y de mejora continua?*

Opciones	Porcentaje (%)
Sí	77.8%
No	22.2%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.10**

*¿Se realiza en el negocio procesos de control y de mejora continua?*



*Nota: Elaboración propia.*

Con respecto a la siguiente pregunta, a los encuestados se les propuso diversas herramientas estratégicas con la finalidad de ver si es que las conocían y si es que las aplicaban dentro de sus empresas. Para este caso, podemos observar que la lluvia de ideas es una de las herramientas más utilizadas, esto puede ser debido a lo fácil que es llevarla a cabo. Seguido de esta tenemos el diagrama de causa – efecto y el diagrama de comportamiento, dos herramientas muy útiles para poder tener una imagen más completa de la empresa. Por otro lado, existe un alto porcentaje de encuestados que marcaron “ninguna de las anteriores”, esto puede ser por dos motivos, uno debido a que a lo mejor estos aplican otras herramientas que no han sido mencionadas en el cuestionario o simplemente no aplican alguna herramienta para detectar y solucionar problemas.

**Tabla 2.14**

*¿Emplea usted alguna de las siguientes herramientas para detectar y solucionar problemas?*

Opciones	Porcentaje (%)
Diagrama Causa – Efecto	22.2%
Diagrama Pareto	9.7%

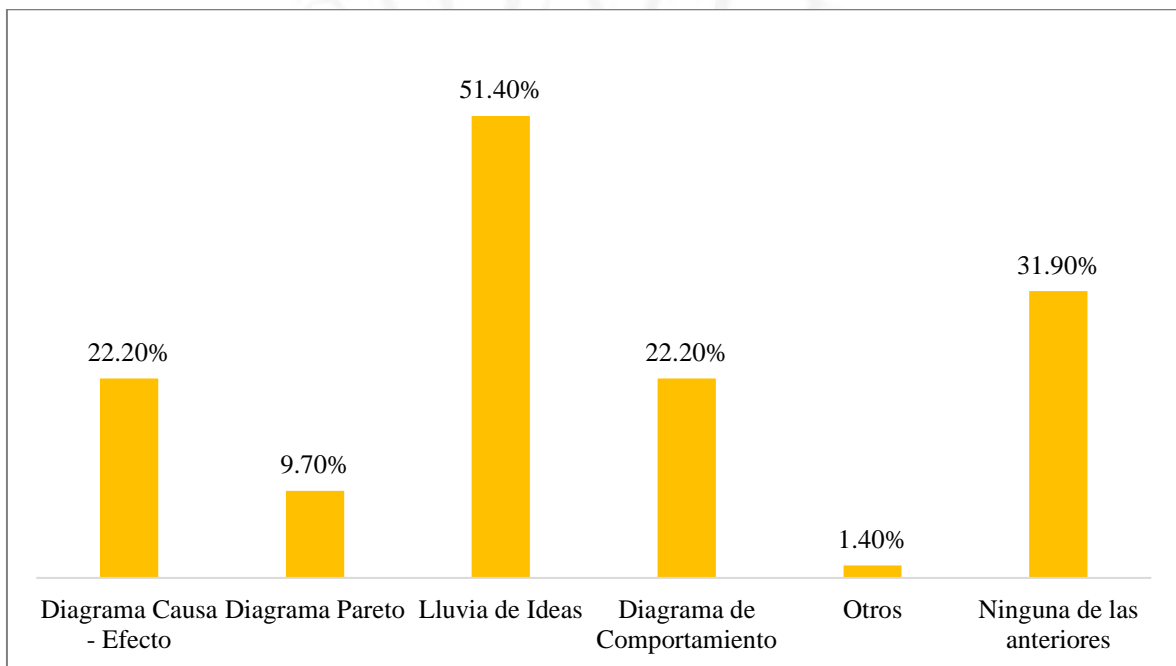


Lluvia de Ideas	51.4%
Diagrama de Comportamiento	22.2%
Otros	1.4%
Ninguna de las anteriores	31.9%

Nota: Elaboración propia.

**Figura 5.11**

¿Emplea usted alguna de las siguientes herramientas para detectar y solucionar problemas?



Nota: Elaboración propia.

La siguiente pregunta tuvo como finalidad ver el grado de influencia para los encuestados con relación a aspectos relacionados con finanzas, recursos humanos y operaciones, como se puede observar, en temas de inversión, en promedio, se da un grado 3 de influencia, siendo este no tan influyente. Luego, sobre la relación con los trabajadores se considera con un grado de 5 lo cual quiere decir que es importante que haya una buena relación entre empleador y empleado para que las cosas vayan de acuerdo con lo esperado. Finalmente, se consideró muy influyente el tema de la eficiencia de los procesos. Sobre estas cifras, podemos observar que el tema de inversión es algo que no se toma mucho en cuenta al momento de llevar a cabo un proyecto, en este caso, un negocio, consideramos que es importante que se realice inversiones, especialmente cuando el negocio podría resultar muy

rentable, ya que esto permite que la empresa exista y pueda desarrollarse de manera solvente en el largo plazo.

**Tabla 2.15**

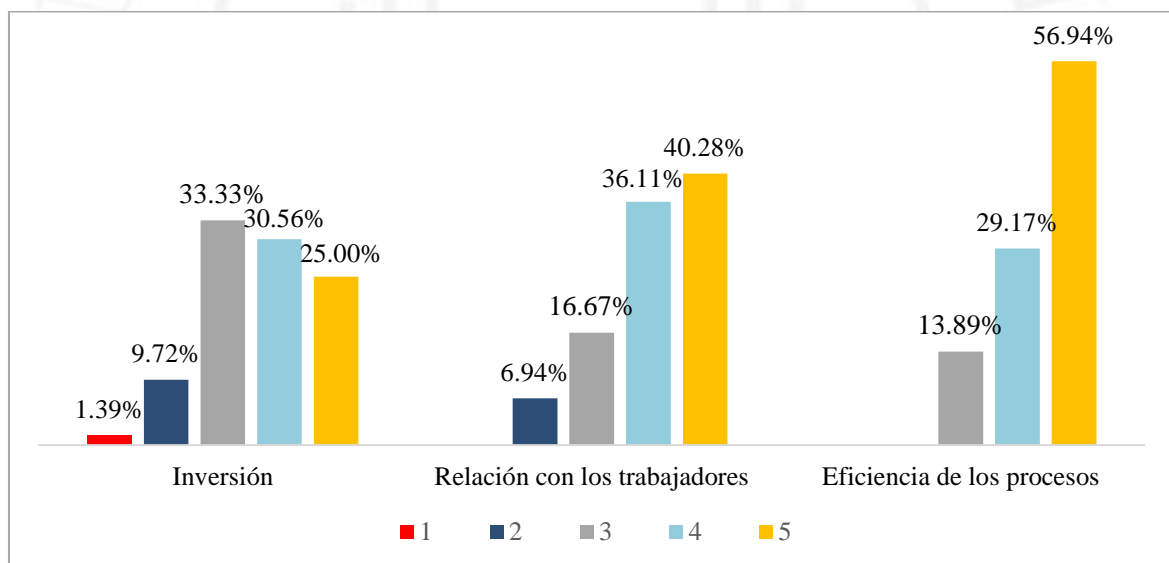
*De las siguientes variables, seleccione aquellas que tengan mayor grado de influencia en el desempeño de la empresa, siendo 1 la de menor grado y 5 la de mayor grado.*

Opciones	Porcentaje (%)				
	1	2	3	4	5
Inversión	1.39%	9.72%	33.33%	30.56%	25.00%
Relación con los trabajadores	0.00%	6.94%	16.67%	36.11%	40.28%
Eficiencia de los procesos	0.00%	0.00%	13.89%	29.17%	56.94%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.12**

*De las siguientes variables, seleccione aquellas que tengan mayor grado de influencia en el desempeño de la empresa, siendo 1 la de menor grado y 5 la de mayor grado.*



*Nota: Elaboración propia.*

Muy similar a la pregunta formulada anteriormente, la siguiente pregunta posee la misma finalidad, la cual es ver el grado de importancia que tiene para los encuestados las opciones propuestas, cabe mencionar que estas se enfocaron en el ámbito de recursos humanos a fin de ver si es que este podría ser un factor que conlleve al estancamiento o mortalidad de las MYPES. En líneas generales, se puede observar que existe un grado de importancia

favorable en relación con esta área de la administración; sin embargo, también se observa que existe un porcentaje de encuestados que consideran poco o nada importante la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Este resultado es interesante ya que el no tomar en cuenta la opinión de los trabajadores podría generar diversas consecuencias; como, por ejemplo, descontento por parte ellos, o quizás alguna insatisfacción laboral al no ser considerados como parte del equipo.

**Tabla 2.16**

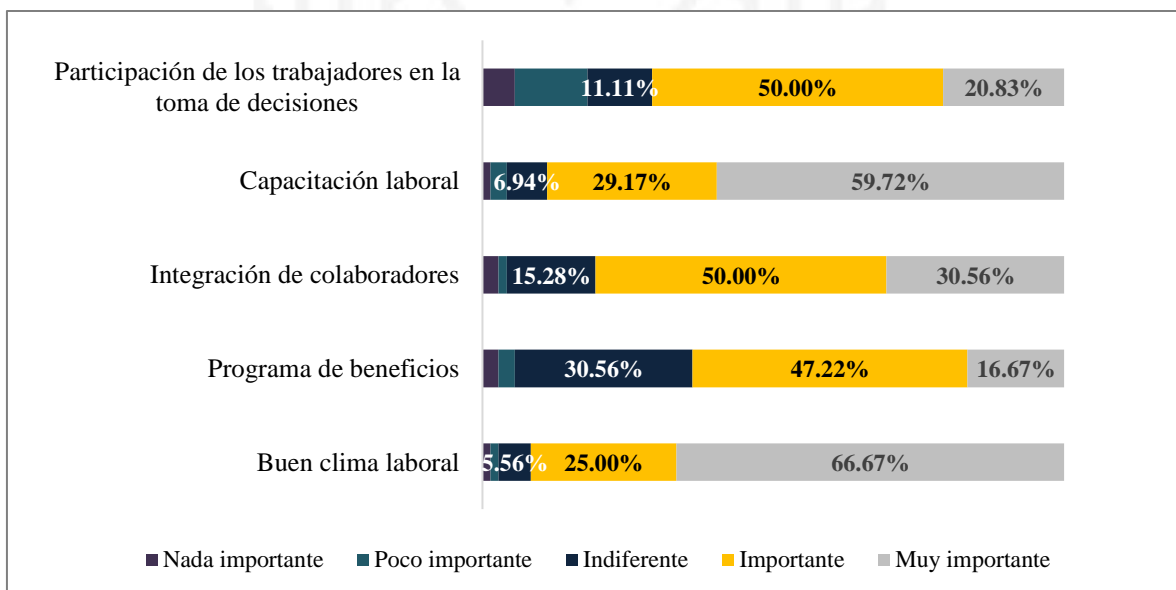
*A continuación, tendrá que asignar un nivel de importancia a las siguientes frases.*

Opciones	Porcentaje (%)				
	N.I	P.I	IN	IM	M.I
Buen clima laboral	1.39%	1.39%	5.56%	25.00%	66.67%
Programa de beneficios	2.78%	2.78%	30.56%	47.22%	16.67%
Integración de colaboradores	2.78%	1.39%	15.28%	50.00%	30.56%
Capacitación laboral	1.39%	2.78%	6.94%	29.17%	59.72%
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	5.56%	12.50%	11.11%	50.00%	20.83%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.13**

*A continuación, tendrá que asignar un nivel de importancia a las siguientes frases.*



*Nota: Los porcentajes presentados son a partir de la opción "Indiferente", para cada frase propuesta. Elaboración propia.*

Para la siguiente pregunta se tuvo como finalidad el determinar qué aspectos podrían mejorar las empresas para tener un mejor rendimiento. De acuerdo con las cifras, los aspectos más relevantes fueron el tema de las inversiones, la eficiencia de los procesos y el control y gestión empresarial. Estos resultados respaldan las cifras presentadas en las preguntas anteriores, podemos observar que las empresas presentan deficiencias a nivel de planificación, a nivel operativo y a nivel financiero. Asimismo, estos resultados nos permiten identificar qué aspectos son los más relevantes que podrían ocasionar el estancamiento o mortalidad de estas.

**Tabla 2.17**

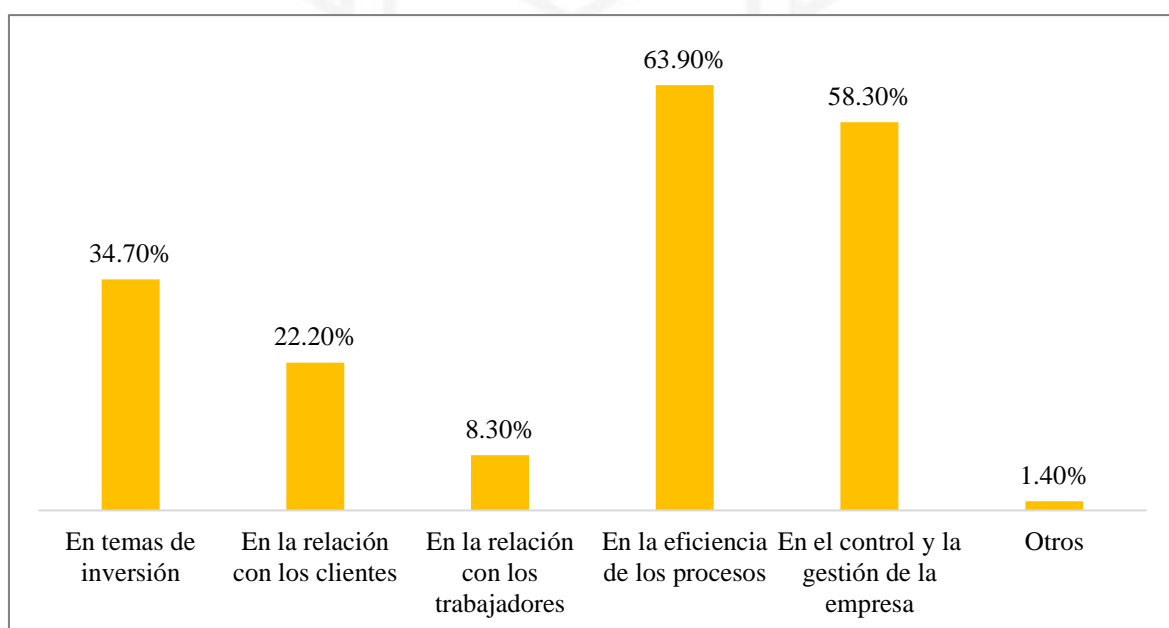
*¿En qué aspectos cree usted que podría mejorar el rendimiento de su negocio?*

Opciones	Porcentaje (%)
En temas de inversión	34.7%
En la relación con los clientes	22.2%
En la relación con los trabajadores	8.3%
En la eficiencia de los procesos	63.9%
En el control y la gestión de la empresa	58.3%
Otros	1.4%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.14**

*¿En qué aspectos cree usted que podría mejorar el rendimiento de su negocio?*



*Nota: Elaboración propia.*

Finalmente, la siguiente pregunta muestra la percepción de los encuestados con relación a la etapa que estaría la industria que engloba a su negocio. Como se puede observar, aproximadamente un 80% considera que está en una etapa de introducción o crecimiento, lo cual es bueno ya que de por sí esto les genera oportunidades de crecimiento; por otro lado, casi un 20% piensa que está en una etapa de madurez o declive, esta percepción es interesante debido a que en estas etapas las oportunidades de crecimiento son menores y; por consiguiente, el mantenerse en competencia resulta ser cada vez más difícil.

**Tabla 2.18**

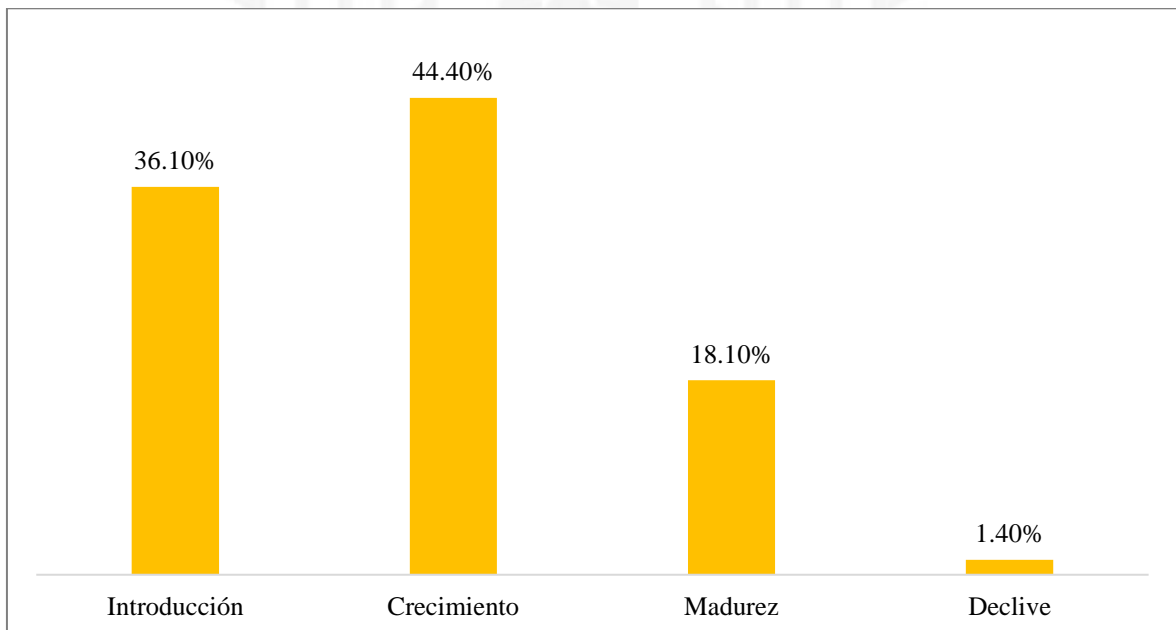
*¿En cuál de las siguientes etapas ubicaría a la industria que engloba a su negocio?*

Opciones	Porcentaje (%)
Introducción	36.1%
Crecimiento	44.4%
Madurez	18.1%
Declive	1.4%

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.15**

*¿En cuál de las siguientes etapas ubicaría a la industria que engloba a su negocio?*



*Nota: Elaboración propia.*

Siguiendo con el análisis e interpretación de resultados, a continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el uso de la herramienta SPSS.

### Prueba de normalidad

- Ho: Los datos tienen distribución normal.
- H1: Los datos no tienen distribución normal.

**Tabla 2.19**

*Prueba de Normalidad – Resultados.*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Etapa de vida empresarial	,228	72	,000	,820	72	,000
Planeación y control	,173	72	,000	,933	72	,001
Demanda e inventario	,216	72	,000	,908	72	,000
Análisis de entorno	,186	72	,000	,866	72	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota: Elaboración propia mediante el uso de la herramienta SPSS.*

La prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov – Smirnov muestra valores de probabilidad de error inferiores a 0.1, entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, con un 10% de significancia se puede afirmar que los datos de las variables y dimensiones no tienen distribución normal.

De acuerdo con este resultado, el análisis de correlación empleará pruebas no paramétricas.

### Análisis de correlación #1

Mediante este análisis de correlación, buscamos determinar cómo influye la Planeación y control empresarial en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

- Ho: No existe relación entre la Planeación y control empresarial en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

- H1: Existe relación entre la Planeación y control empresarial en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

**Tabla 2.20**

*Tabla de correlaciones #1 – Resultados.*

<b>Correlaciones</b>			Etapa de vida empresarial	Planeación y control
Tau_b de Kendall	Etapa de vida empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,214*
		Sig. (bilateral)	.	,035
		N	72	72
	Planeación y control	Coeficiente de correlación	,214*	1,000
		Sig. (bilateral)	,035	.
		N	72	72

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota: Elaboración propia mediante el uso de la herramienta SPSS.*

Para variables ordinales cualitativa: Se emplea la prueba de Tau\_b de Kendall. Como podemos observar, en base al análisis realizado, se obtuvo un Tau\_b de Kendall de 0.214 con un p-value equivalente a 0.035 y menor a 0.1 (error muestral), esto quiere decir que existe relación directa entre la planeación y control empresarial en las MYPES en la etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

### Análisis de correlación #2

Para este análisis se buscó determinar cómo influye la Proyección de demanda e inventarios en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana. Para ello, se plantearon las siguientes hipótesis:

- Ho: No existe relación entre la aplicación de Proyección de demanda e inventarios en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.
- H1: Existe relación entre la aplicación de Proyección de demanda e inventarios en las MYPES en la Etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

De acuerdo con la siguiente tabla de resultados, podemos observar que, en base análisis realizado, se obtuvo un Rho de Spearman de 0.315 con un p-value equivalente a  $0.007 < 0.1$ ; entonces podemos decir que existe una relación directa entre la aplicación de proyección de demanda e inventarios en las MYPES en la etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

**Tabla 2.21**

*Tabla de correlaciones #2 – Resultados.*

<b>Correlaciones</b>			Etapa de vida empresarial	Demanda e inventario
Rho de Spearman	Etapa de vida empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,315**
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	72	72
Rho de Spearman	Demanda e inventario	Coeficiente de correlación	,315**	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	72	72

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota: Elaboración propia mediante el uso de la herramienta SPSS.*

### Análisis de correlación #3

Finalmente, con este análisis buscamos determinar cómo influye el análisis de entorno en las MYPES en la etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana. Para ello, planteamos las siguientes hipótesis:

- Ho: No existe relación entre la aplicación de análisis de entorno en las MYPES en la etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.
- H1: Existe relación entre la aplicación de análisis de entorno en las MYPES en la etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

De acuerdo con la siguiente tabla podemos observar que, en base análisis realizado, se obtuvo un Rho de Spearman de 0.325 con un p-value igual a  $0.005 < 0.1$ ; entonces podemos decir que existe relación directa entre la aplicación de análisis de entorno en las MYPES en la



etapa de vida empresarial de las MYPES pertenecientes al sector consumo de Lima Metropolitana.

**Tabla 2.22**

*Tabla de correlaciones #3 – Resultados.*

<b>Correlaciones</b>			Etapa de vida empresarial	Análisis de entorno
Rho de Spearman	Etapa de vida empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,325**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	72	72
Análisis de entorno	Análisis de entorno	Coeficiente de correlación	,325**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	72	72

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota: Elaboración propia mediante el uso de la herramienta SPSS.*

De acuerdo con los tres análisis de correlación, en resumen, vemos que sí existe una relación directa entre las 3 dimensiones de la planificación estratégica empresarial en las MYPES y la Etapa de vida empresarial de las MYPES, por lo que entendemos que frente a la aplicación de las diversas herramientas de gestión empresarial las MYPES obtendrán resultados positivos en cuanto al crecimiento empresarial; mientras que aquellas MYPES que no empleen las herramientas de gestión empresarial verán un impacto negativo en sus resultados empresariales, orientándolos hacia el estancamiento y/o mortalidad empresarial.

## 5.2 Discusión

La investigación presentada cuenta con la confianza debida ya que en todo el proceso de elaboración de este trabajo se buscó la mayor objetividad posible, tanto en la elaboración del marco teórico y la búsqueda de los estados del arte, así como en el proceso del trabajo de campo e interpretación de los resultados; por ende, afirmamos que todo lo presentado en este trabajo puede ser de uso para todo público interesado en el tema tratado y el contenido presentado, ya sea para una aplicación práctica en un entorno empresarial así como para futuros estudios relacionados o enfocados en la profundización del tema.

Cabe resaltar que una de las limitaciones de la investigación es la imposibilidad de acudir presencialmente a las empresas a realizar el trabajo de campo, por lo que nos vemos limitados a confiar en la veracidad de la respuesta que otorgan los encuestados, y al tratarse de un tema el cual considera la situación actual de la empresa como una de sus principales variables, sabemos que existe la posibilidad de que las respuestas obtenidas cuenten con un sesgo de optimismo el cual nos impide conocer la verdadera situación de la empresa, este factor debe tenerse en cuenta ya que puede afectar directamente a la información obtenida en el trabajo de campo y como consecuencia, distorsionar los resultados que se infieren en base a la data recolectada.

A pesar de todo lo mencionado, esta investigación posee una gran importancia en la realidad empresarial del Perú, específicamente en las MYPES de Lima Metropolitana, ya que muchas empresas dejan de lado la planificación estratégica empresarial porque desconocen de la importancia de su aplicación en las MYPES, y es justamente a través de esta investigación que demostramos que sí existe una correlación entre la aplicación de la planificación estratégica empresarial y el éxito empresarial. Y no solamente se demuestra la importancia, ya que como podrá notar a través de las teorías seleccionadas para esta investigación, se seleccionaron herramientas que el lector podría implementar fácilmente en su empresa, así como el aporte que cada teoría tiene en la gestión de una empresa, presentando al lector la importancia que tiene tanto a nivel educativo como aplicativo en las empresas.

En cuanto a las hipótesis planteadas en esta investigación, se procederá a confirmar o rechazar lo propuesto. Yendo de lo general a lo específico empezamos con la hipótesis general, la cual es “El principal factor del estancamiento o cierre de las micro y pequeñas empresas es la ausencia del proceso administrativo, que abarca la falta de planificación, organización, dirección y control.” se afirma la veracidad de la hipótesis debido a que se pudo encontrar una relación directa entre las dimensiones que conforman la variable de la planificación estratégica empresarial y el éxito o crecimiento empresarial, a modo de resumen podemos decir que mediante una buena gestión del proceso administrativo de una MYPE el empresario podrá mantener a la empresa en el mercado con una actitud competitiva frente a los demás participantes; y por contrapartida tenemos que toda MYPE la cual descuide el proceso

administrativo se verá confrontada por una situación de estancamiento o mortalidad empresarial.

Con respecto a las hipótesis específicas, tenemos:

- Aplicación de la planificación estratégica empresarial para prevenir el fracaso en las MYPES.

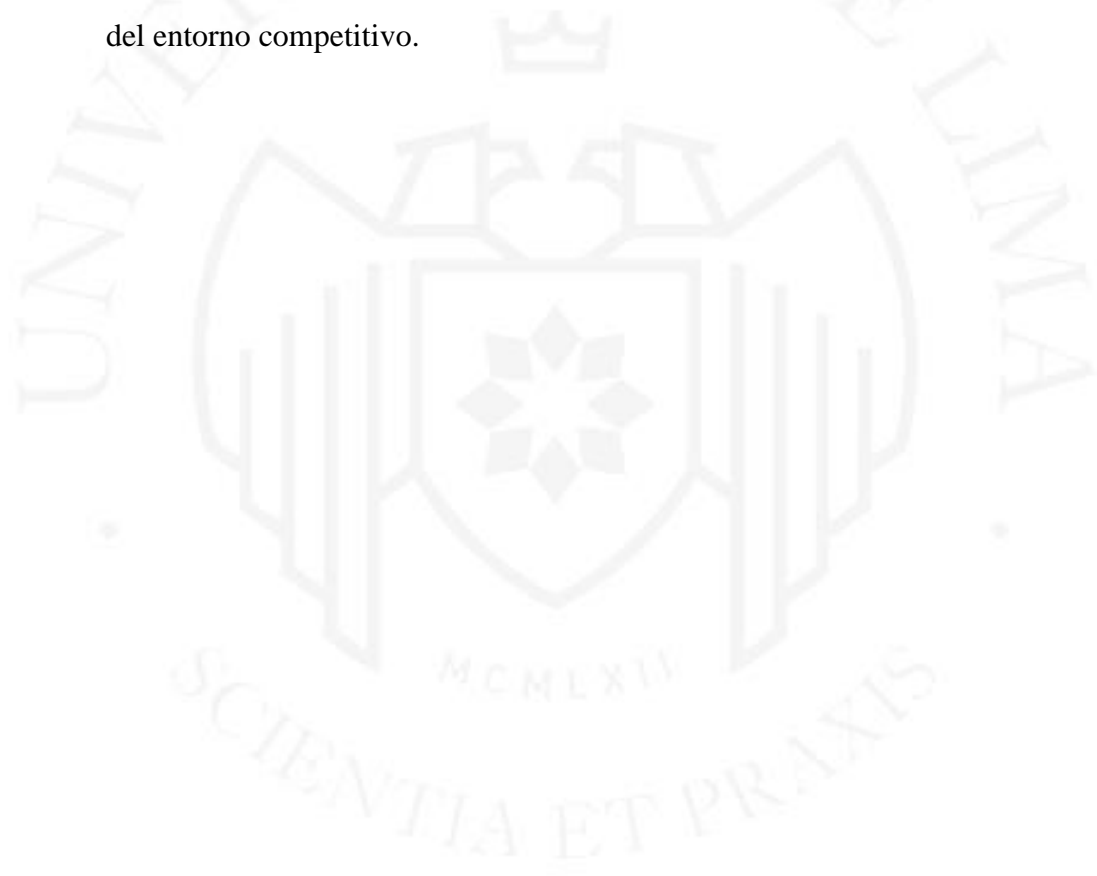
Se afirma la veracidad de esta hipótesis, ya que un 98.6% de los encuestados afirma que es importante planificar y organizar una empresa, esto debido a que, al tener una buena planificación y control, el empresario tiene seguridad sobre los objetivos, como se menciona en Administración estratégica: un enfoque integral, Hill, Jones y Schilling (2015) afirman: “Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas”, de esta forma se ve en la capacidad de mapear y solucionar todo problema que puede surgir a lo largo de su gestión logrando sus objetivos y metas, evitando de esta forma el fracaso de la MYPE .

- Implementación de un sistema de gestión y proyección de inventarios para la fluidez de los procesos operativos.

Afirmamos que la implementación de un sistema de gestión y proyección de inventarios les permite a las MYPES tener la fluidez de los procesos operativos que favorecerá el crecimiento de estas mismas. Los resultados nos indican que un 72.2% de las empresas encuestadas cuentan con algún sistema de manejo de inventarios en el negocio, a la vez podemos observar que estas empresas no son ajenas al éxito empresarial; por otra parte, un 48.6% no cuenta con un mapeo de los procesos y sumado a ello un 63.9% sabe que el rendimiento del negocio puede mejorar mediante la mejora de la eficiencia de los procesos, de acuerdo a lo planteado en la cadena de valor de Michael Porter vemos que existe una gran importancia en la identificación de las actividades que definen la creación de valor en una empresa, por lo que, una vez más, vemos la importancia de un mapeo de procesos en las operaciones de una empresa.

- Realización de un análisis del entorno para conocer el impacto en el desempeño de las MYPES.

El 88.9% de las empresas encuestadas conocían acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, también tenemos que un 65.3% realizó una evaluación de las oportunidades del mercado y un 51.4% evaluaron la viabilidad del proyecto, en base a estos resultados podemos afirmar que existe una gran importancia en la realización de un análisis del entorno para conocer el impacto en el desempeño la MYPE ya que de esta forma el empresario podrá formular su propuesta y estrategia de forma efectiva en un mercado competitivo al igual que el planteamiento de Michael Porter en su libro Estrategia competitiva en la cual presenta su esquema de las cinco fuerzas de Porter, donde nos brinda una herramienta para el análisis del entorno competitivo.



## CONCLUSIONES

Luego de haber interpretado y analizado los resultados de la investigación, podemos concluir lo siguiente:

- Las empresas MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana que apliquen una planificación estratégica empresarial se mantendrán en crecimiento dentro del entorno competitivo ya que existe una relación directa entre la planificación estratégica y el éxito empresarial, de este modo evitarán caer en el estancamiento o mortalidad empresarial.
- Las empresas MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana que carecen de mapeo de procesos obtendrán una mayor eficiencia de los procesos mediante la identificación de los procesos que definen la creación de valor en la empresa, así como una buena gestión de los inventarios.
- La identificación y solución de problemas suele realizarse de forma empírica en las empresas MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana, generando ausencia de uso de herramientas para la identificación y solución de problemas en la gestión.
- Uno de los factores que podrían influenciar en el estancamiento o mortalidad de estas tiene que ver con la falta de planificación al momento de realizar inversiones, se observó que algunas empresas (específicamente 12.50% de los entrevistados) no ha realizado ninguna evaluación de proyectos, entendiéndose que no consideran al análisis y el cruce de información como un tema relevante previo a la realización de la inversión.
- Las carencias relacionadas con recursos humanos, la cual implica el ambiente laboral, la seguridad y salud ocupacional, el trato justo al trabajador, entre otros, es otro de los factores influyentes que podrían generar problemas en las MYPES.
- Muchos dueños de empresas tienen como principal motivo de apertura de sus negocios el realizar algo que les gusta. Asimismo, el nivel de educación, en la mayoría de los casos, influye en la forma de qué tan bien llevan la gestión de sus negocios.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones realizadas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Emplear la planificación estratégica empresarial en base a las necesidades de la empresa, ya que el entorno en el cual la empresa compite determinará las decisiones estratégicas del empresario. Por ello, mientras más elaborado sea la realización del análisis previo a la toma de decisiones, mayor precisión, efectividad y seguridad tendrá estas mismas.
- Para el mapeo de procesos se recomienda emplear la cadena de valor de Porter, ya que esta simple herramienta ayuda en la identificación de los procesos que definen la creación de valor en la empresa, de esta forma obtendrán una mayor eficiencia de los procesos al individualizar cada participante otorgando un enfoque personalizado a cada una de las partes.
- Emplear metodologías ágiles para la identificación y solución de problemas en la gestión empresarial, de esta forma se cumplirán los objetivos de forma programada. Además, se recomienda generar registro de las casuísticas vistas de modo que servirán de guía para futuras situaciones que se puedan presentar en la empresa.
- Aplicar evaluaciones de proyecto, que permitan determinar qué tan rentable es el negocio a ser lanzado en el largo plazo, esto incluiría un análisis desde un punto de vista comercial, operativo, en términos de recursos humanos y en términos contables y financieros.
- Involucrar más al personal en los diversos procesos del negocio. Asimismo, se recomienda que la empresa cuente con un organigrama donde se mapeen los puestos de trabajos, las jerarquías, así como la elaboración de perfiles de puesto, detallando las actividades y responsabilidades de cada uno.
- A nivel de empresa, se recomienda la formalidad, ante todo, ya que a pesar de que represente gastos al realizar trámites administrativos, la empresa verá los beneficios de tener una buena gestión administrativa, tanto a nivel burocrático como productivo. Por ende, el empresario debe entenderlo más como una inversión que un gasto.

## REFERENCIAS

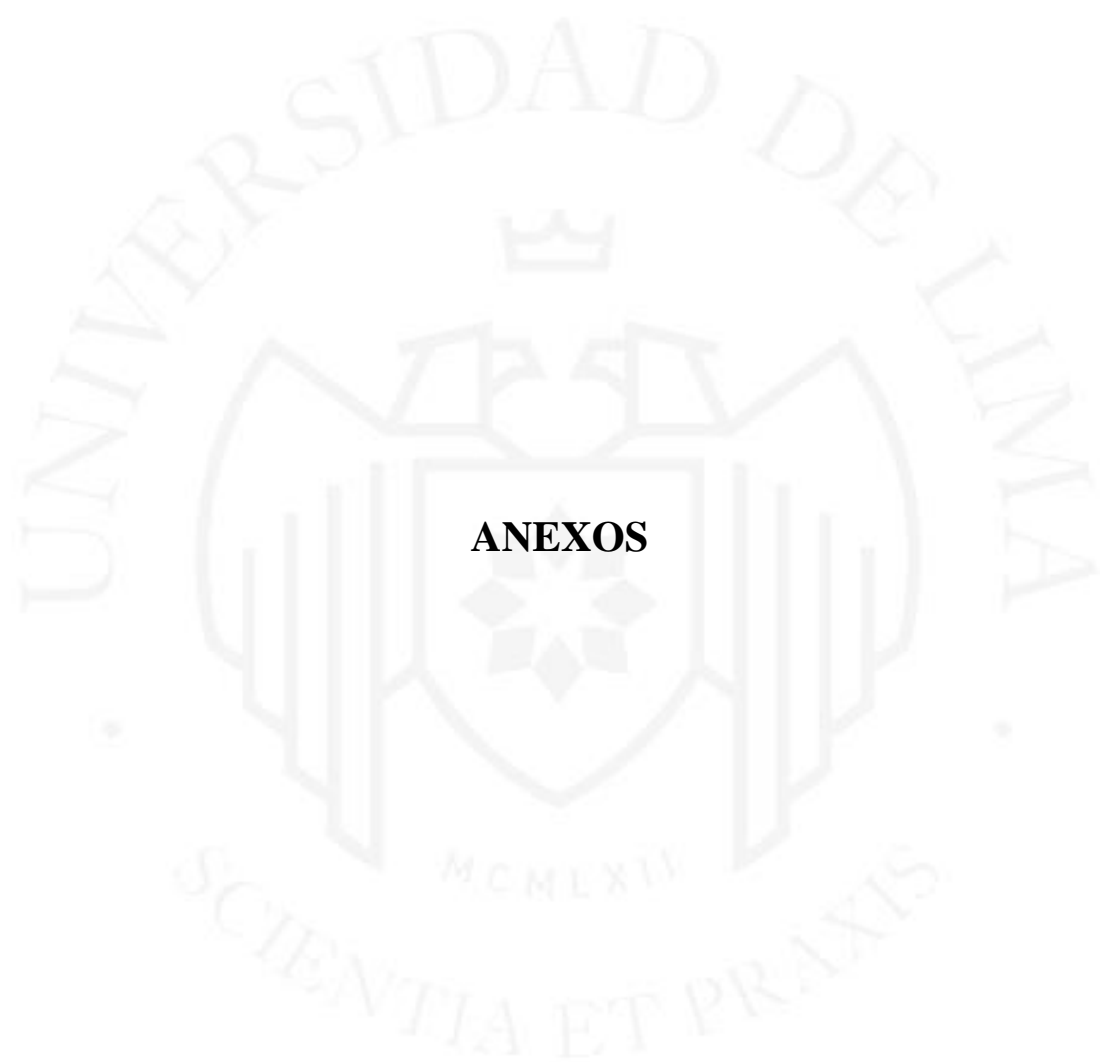
- Al Mamun, A., Malaysia Kelantan, U., & Ali Fazal, S. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 2398-7812.
- Alexandra Carrasco, J. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*.
- 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*.
- Ancaya Cortez, E. (2018). *La cultura laboral y tributaria y su impacto al acceso de las mypes en el mercado internacional*.
- Chacaltana, J., Asesor, J., Jurado, J., León, J., Yamada, G., Lavado, P., . . . Tello, S. (2016). *FORMALIZACIÓN EN EL PERÚ. TENDENCIAS Y POLÍTICAS A INICIOS DEL SIGLO 21*.
- Cravo, T., & Piza, C. (2016). *The Impact of Business Support Services for Small and Medium Enterprises on Firm Performance in Low-and Middle-Income Countries A Meta-Analysis Labor Markets and Social Security Division Inter-American Development Bank*.
- Eniola, A., & Entebang, H. (2015). Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2).
- Gerba, Y., & Viswanadham, P. (2016). Performance measurement of small scale enterprises: Review of theoretical and empirical literature. 2(3), 531-535.
- González, M. (2019). Análisis correlacional del bienestar psicológico en el trabajo, liderazgo transformacional y confianza en el líder: caso de una mype industrial.
- Hill Charles, G. J. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral teoría y casos 11ed*.
- Israel, A., & Hitzeroth, M. (2018). How do micro- and small-scale enterprises respond to global competition? An example of the textile survival cluster Gamarra in Lima.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. 14ed*.
- Li, Y., & Rama, M. (1 de 2 de 2015). Firm Dynamics, Productivity Growth, and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro- and Small Enterprises. *The World Bank Research Observer*, 30(1), 3-38.
- LIZÁRRAGA, A. (2016). La implementación de un régimen especial de insolvencia para las Mype.
- López, C., Luis, M., & Sandoval Perdomo, A. (2016). *Identificación de las estrategias de innovación en marketing aplicadas en posicionamiento y promoción por el sector del comercio formal, en el centro de la ciudad de Pereira para el año 2016*.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4ed*.

- Luis, J., Galdos, D., Víctor, A., Cisneros, E., Lima, A., & De, J. (s.f.). *"ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DEL ENTORNO EMPRESARIAL MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA COMO FACTORES COMPETITIVOS DE LAS MYPES"*.
- Manuel, J., Vázquez, S., Luisa, M., Elorza, V., & Araújo Pinzón, P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL \* BALANCED SCORECARD FOR ENTREPRENEURS: FROM THE CANVAS MODEL TO THE CMI Artículo de investigación. *rev.fac.cienc.econ, 1*, 37-47.
- Marlene Bazán Aguilar Alejandro Niquen Jimenez Mayra Lisset Urdanegui Gago Asesor, G., & Daly Arbulu, J. (2015). *Estructuración de un Fondo de Inversión para las MYPE*.
- Maza, A. R. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI*.
- Ménez, L. (2019). Expectativas de supervivencia o cierre de las mypes en el estado de Morelos. Caso: Municipio de Jiutepec.
- Ministerio de la Producción. (2017). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2017*.
- Mondragón, Chirinos, Perales & Hidalgo (2020). *Implementación de un Marco de Gestión Estratégico Basado en Scrum para un MYPE de Arquitectura*.
- Mutiarani, R., & Nouval, M. (2020). *Factors Hindering Micro Enterprise Growth in Jakarta: An Empirical Analysis*.
- NATALY FIORELLA MELENDEZ LLERENA. (2018). *LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL E INDUSTRIAL GAMARRA*.
- Obuya, D. (2017). Debt Financing Option and Financial Performance of Micro and Small Enterprises: A Critical Literature Review. *International Journal of Business and Management, 12*(3).
- Piedra Aucay, E., & Torres Herrera, P. (2017). Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca.
- Ponce Regalado, F., & Zevallos Vallejos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*(2), 46-68.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Roberto Hernández Sampieri, C. P. (2018). *Metodologías de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Santana, L. (s.f.). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: Un análisis con modelos de duración.
- Valverde, P. F. (2013). *MYPES : micro y pequeñas empresas*.
- Wang, N., Zeng, J., & Shao, Y. (2018). *A Probe into the Development of Innovation Culture of Technology-Based Small and Micro-Sized Enterprises in the New Era*.



## BIBLIOGRAFIAS

- Comunicaciones Asep. (2019). *¿Por qué más del 90% de los emprendimientos peruanos no tienen éxito?*.  
<https://asep.pe/index.php/por-que-fracasan-los-emprendimientos-peruanos/>
- De Antonio J. (2019). La mayoría de las empresas quiebra al poco de nacer.  
<https://www.larazon.es/economia/la-mortalidad-empresarial-se-cifra-en-apenas-10-anos-PN25395578/>
- Hill Charles, G. J. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral teoría y casos 11ed.*
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. 14ed.*
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4ed.*
- Luna J. (2019). Los retos del emprendimiento en el Perú. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pymes-los-retos-del-emprendimiento-en-el-peru-comex-noticia/>
- Maza, A. R. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI.*
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.*
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*
- Uribe E. (2019). Solo dos de cada 10 empresas supera los cinco años de vida. Sobrevive al 'valle de la muerte' con estas herramientas. <https://www.entrepreneur.com/article/342205>
- Valverde, P. F. (1987). *MYPES : micro y pequeñas empresas.*
- Valverde, P. F. (2013). *MYPES : micro y pequeñas empresas.*
- Walras, L. (1987). *Elementos de economía política pura.*



**ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

<b>Título de la tesis</b>	Factores del estancamiento y mortalidad en las MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana en el periodo 2020
<b>Alumnos</b>	Sebastián Hidalgo Vergara / Jianfeng Xiao
<b>Profesor</b>	Neptalí Jesús Barnett Valdivia
<b>Línea de Investigación</b>	<b>Codificación:</b> 5200 – 31.a1 <b>Sub-Línea:</b> Gestión Estratégica y Modelos de Negocios

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				
¿Cuáles son los factores que conllevan a las MYPES del sector consumo a un punto de estancamiento o mortalidad en Lima Metropolitana en el periodo 2020?	Determinar los factores que conllevan a las MYPES del sector de consumo a un punto de estancamiento o mortalidad en Lima Metropolitana en el periodo 2020.	El principal factor del estancamiento o cierre de las micro y pequeña empresa es la ausencia del proceso administrativo, que abarca la falta de planificación, organización, dirección y control.	Planificación estratégica empresarial en las MYPES	Planeación y control empresarial.	Frecuencia de uso de herramientas de gestión empresarial. Frecuencia de realización de control y retroalimentación en los procesos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enfoque:</b> Cuantitativo</li> <li>• <b>Tipo:</b> Aplicada</li> <li>• <b>Alcance:</b> Descriptiva Correlacional</li> <li>• <b>Diseño:</b> No experimental</li> <li>• <b>Horizonte:</b> Transversal.</li> </ul>
				Proyección de demanda e inventarios.	Uso de proyecciones para el análisis de los flujos de caja. Uso de proyecciones en el control y gestión de inventarios.	
				Análisis del entorno competitivo.	Análisis de los factores internos de la industria. Análisis de los factores externos de la industria.	

(continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	INSTRUMENTOS
<p>¿Cuáles son las razones a las que se debe a la falta de planificación o de inversión en las MYPES?</p> <p>¿Qué problemas operativos dirigen a las MYPES al estancamiento?</p> <p>¿Qué factor ajeno a la empresa afecta a su rendimiento?</p>	<p>Determinar las razones a las que se debe a la falta de planificación o de inversión.</p> <p>Identificar los problemas operativos que dirigen a las MYPES al estancamiento.</p> <p>Determinar los factores externos de la empresa que afecte su rendimiento.</p>	<p>Aplicación de la planificación estratégica empresarial para prevenir el fracaso en las MYPES.</p> <p>Implementación de un sistema de gestión y proyección de inventarios para la fluidez de los procesos operativos.</p> <p>Realización de un análisis del entorno para conocer el impacto en el desempeño de las MYPES.</p>	Mortalidad empresarial de las MYPES	<p>Estancamiento de las MYPES.</p> <p>Mortalidad de las MYPES</p>	<p>Empresas estancadas del sector analizado con respecto al total del sector.</p> <p>Empresas que extinguen la sociedad con respecto al total de empresas del sector analizado.</p>	<p><b>Tipo de muestreo:</b> Probabilístico. - Aleatorio Simple</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b> Una MYPE del sector consumo de Lima Metropolitana.</p> <p><b>Técnica de encuesta:</b> Cuestionario de 18 preguntas.</p>



### Anexo 3: Cronograma de Ejecución (Año 2020)

Fecha	Actividad
Miércoles 15/04/2020	Presentación del tema y el avance de tesis.
Miércoles 22/04/2020	Validación por parte de docentes.
Lunes 27/04/2020	Comienzo del trabajo de campo
Miércoles 6/05/2020	Curso de capacitación sobre los buscadores académicos.
Lunes 11/05/2020	Corrección y mejora de la tesis.
Miércoles 13/05/2020	Presentación de avance de tesis.
Lunes 18/05/2020	Curso de actualización de APA.
Lunes 18/05/2020	Corrección y mejora de la tesis.
Miércoles 20/05/2020	Presentación parcial de tesis.
Sábado 13/06/2020	Curso de capacitación sobre SPSS.
Miércoles 18/06/2020	Finalización del trabajo de campo.
Lunes 22/06/2020	Presentación de resultados del trabajo de campo.
Miércoles 1/07/2020	Presentación del capítulo IV del trabajo de investigación.
Lunes 6/07/2020	Revisión del Turnitin.
Miércoles 15/07/2020	Presentación y exposición de la tesis.

Actividades	Semana													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Presentación del tema y el avance de tesis.	■													
Validación por parte de docentes.		■												
Comienzo del trabajo de campo			■											
Curso de capacitación sobre los buscadores académicos.				■										
Corrección y mejora de la tesis.					■									
Presentación de avance de tesis.						■								
Curso de actualización de APA.							■							
Corrección y mejora de la tesis.								■						
Presentación parcial de tesis.									■					
Curso de capacitación sobre SPSS.										■				
Finalización del trabajo de campo.											■			
Presentación de resultados del trabajo de campo.												■		
Presentación del capítulo IV del trabajo de investigación.													■	
Revisión del Turnitin.														■
Presentación y exposición de la tesis.														■

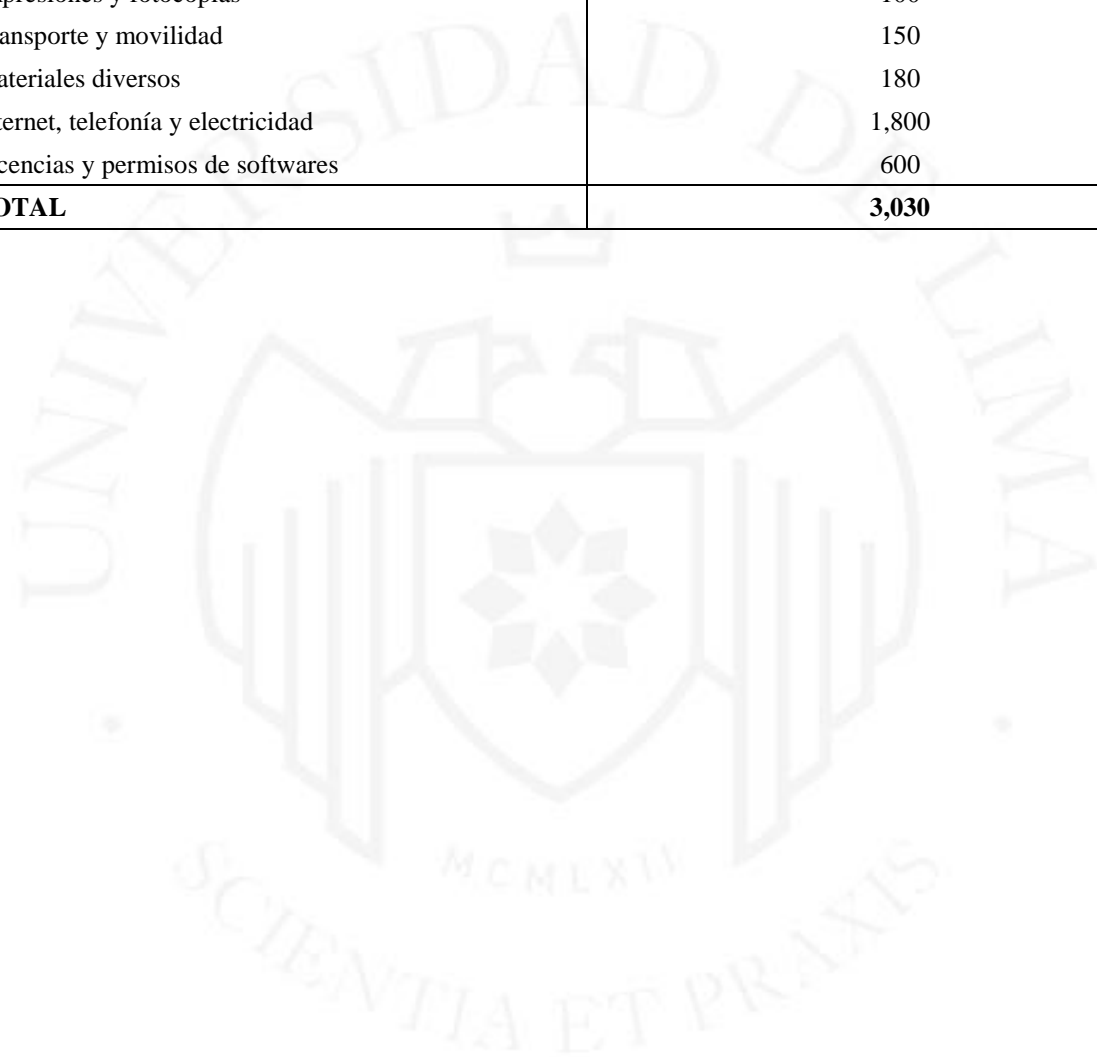
## Anexo 4: Cronograma de Ejecución (Año 2021-2022)

Fecha	Actividad
Lunes 18/10/2021	Revisión de la estructura y contenido de la tesis.
Miércoles 20/10/2021	Actualización del formato de la tesis.
Lunes 25/10/2021	Búsqueda y actualización de los estados del arte.
Lunes 25/10/2021	Actualización del citado de las fuentes de acuerdo con el formato APA 7ma edición.
Miércoles 15/12/2021	Revisión de observaciones formuladas a la tesis.
Lunes 20/12/2021	Levantamiento de observaciones.
Lunes 17/01/2022	Actualización del contenido de la tesis.
Lunes 24/01/2022	Corrección y actualización del formato de la tesis.
Lunes 31/01/2022	Revisión final del contenido y estructura de la tesis.

Actividades	Semana															
	2021													2022		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Revisión de la estructura y contenido de la tesis.	■															
Actualización del formato de la tesis.	■															
Búsqueda y actualización de los estados del arte.		■														
Actualización del citado de las fuentes de acuerdo con el formato APA 7ma edición.		■														
Revisión de observaciones formuladas a la tesis.									■							
Levantamiento de observaciones.										■	■	■	■			
Actualización del contenido de la tesis.														■		
Corrección y actualización del formato de la tesis.															■	
Revisión final del contenido y estructura de la tesis.																■

## Anexo 5: Presupuesto de la investigación

Gastos principales de la investigación	
Descripción	Costo (S/.)
Papelería y útiles	200
Impresiones y fotocopias	100
Transporte y movilidad	150
Materiales diversos	180
Internet, telefonía y electricidad	1,800
Licencias y permisos de softwares	600
<b>TOTAL</b>	<b>3,030</b>





## **Anexo 6: Instrumento de la Investigación**

### **Cuestionario**

#### **Preguntas:**

- 1. Nombre de la empresa:**
- 2. Nombre del encuestado:**
- 3. Cargo que ocupa en la empresa:**
- 4. Nivel de estudios:**
  - Primaria completa.
  - Secundaria completa.
  - Universidad completa.
  - Postgrado completo.
- 5. ¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?**
  - Menos de un año.
  - Un año.
  - Dos años.
  - Tres años.
  - Cuatro años.
  - Cinco años o más.
- 6. ¿Qué lo motivó a usted a abrir su negocio?**
  - La necesidad de obtener un ingreso.
  - La pasión por realizar algo que le gusta.
  - La identificación de una oportunidad no atendida.
  - Otros:.....
- 7. Previo a iniciar su negocio, ¿conocía usted acerca de los competidores del sector, y del sector en sí, al que ingresaría?**
  - Sí.
  - No.

**8. Previo a iniciar su negocio, ¿realizó usted alguna evaluación del proyecto?**

- Sobre las oportunidades del mercado.
- Sobre las futuras utilidades proyectadas.
- Sobre la viabilidad del proyecto.
- Sobre los riesgos posibles del proyecto.
- No se realizó ninguna evaluación del proyecto.
- Otros: \_\_\_\_\_

**9. ¿Considera usted importante planificar y organizar los procesos de una empresa?**

- Sí.
- No.

**10. ¿El negocio cuenta con manuales para la realización de los procesos?**

- Sí.
- No.

**11. ¿La empresa cuenta con mapeo de los procesos?**

- Sí.
- No.

**12. ¿Se emplea algún sistema de manejo de inventarios en el negocio?**

- Sí.
- No.

**13. ¿Se realiza en el negocio procesos de control y de mejora continua?**

- Sí.
- No.

**14. ¿Emplea usted alguna de las siguientes herramientas para detectar y solucionar problemas?**

- Diagrama de causa – efecto.
- Diagrama Pareto.
- Lluvia de ideas.
- Diagrama de comportamiento.
- Otras: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores.

**15. De las siguientes variables, seleccione aquellas que tengan mayor grado de influencia en el desempeño de la empresa, siendo 1 la de menor grado y 5 la de mayor grado:**

Variables	1	2	3	4	5
Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. A continuación, tendrá que asignar un nivel de importancia a las siguientes frases:**

Componentes	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Buen clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

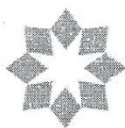
**17. ¿En qué aspectos cree usted que podría mejorar el rendimiento de su negocio?**

- En temas de inversión.
- En la relación con los clientes.
- En la relación con los trabajadores.
- En la eficiencia de los procesos.
- En el control y la gestión de la empresa.
- Otros: \_\_\_\_\_

**18. ¿En cuál de las siguientes etapas ubicaría a la industria que engloba a su negocio?**

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

## Anexo 7: Validación de la encuesta



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
Carrera de Administración

Estimado Profesor (a):

Usted; ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

Las implicancias que conlleva al estancamiento  
o mortalidad en las MYPES del sector  
consumo de Lima Metropolitana

El proyecto tiene un enfoque: (  ) Cualitativo (  ) Cuantitativo (  ) Mixto

Línea de Investigación:

Gestión Estratégica y Modelo de Negocios

Alumno Autor del Proyecto:

Sebastián Itinaylo / Xiao Jianfeng

Profesor Responsable

Neptalí Burnett

Gracias por su colaboración.



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Datos del Experto Calificado:**

Nombres y Apellidos:

JUAN ANDRÉS ARATA UORA

Edad: 49 Sexo: F (.....) M (X)

Profesión: Administrador

Especialidad: Emprendimiento Años de Experiencia: 30

Centro de Trabajo: Ulima (Ecommodities)

Cargos que desempeña:

Profesor / Director

Firma: 

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	✓	.		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		✓		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		✓		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		✓		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	✓			

II. Apreciación Cualitativa

La encuesta está alineada con los objetivos de la investigación.



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Estimado Profesor (a):

Usted; ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

**Título del Proyecto de Investigación:**

Las implicancias que conlleva al estancamiento o mortalidad en las MYPEs del sector consumo de Lima Metropolitana

**El proyecto tiene un enfoque:** (  ) Cualitativo (  ) Cuantitativo (  ) Mixto

**Línea de Investigación:**

Gestión Estratégica y Modelo de Negocios

**Alumno Autor del Proyecto:**

Sebastián Hidalgo y Xiao Jianfeng

**Profesor Responsable**

Dr. Neptalí Barnett

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Datos del Experto Calificado:**

**Nombres y Apellidos:** Raphael Rey Tovar

**Edad:** ...48..... **Sexo:** F (.....) M (...X...) **Profesión...**Ingeniero Industrial...

**Especialidad.....**Finanzas.....**Años de Experiencia.....**26....

**Centro de Trabajo.....**Universidad de Lima.....

**Cargos que desempeña:**

Docente académico e investigador en Finanzas

**Firma: Raphael Rey Tovar**

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

II. Apreciación Cualitativa

Se deben de focalizar en las MYPES donde haya mayor información y se pueda encuestar y validar los indicadores, limitantes del crecimiento y focalizar en las inversiones con rentabilidad sostenibilidad y sin poner en riesgo el negocio, adecuado flujo de caja (liquidez).

Surco, junio 2019

*Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración.*



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Estimado Profesor (a):

Usted; ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- c) Matriz de consistencia
- d) Instrumento de Investigación

**Título del Proyecto de Investigación:**

Las implicancias que conlleva al estancamiento o mortalidad en las MYPEs del sector consumo de Lima Metropolitana

**El proyecto tiene un enfoque:** (  ) Cualitativo (  ) Cuantitativo (  ) Mixto

**Línea de Investigación:**

Gestión Estratégica y Modelo de Negocios

**Alumno Autor del Proyecto:**

Sebastián Hidalgo y Xiao Jianfeng

**Profesor Responsable**

Dr. Neptalí Barnett

Gracias por su colaboración.





**Datos del Experto Calificado:**

**Nombres y Apellidos:**

**Liliana Lazo Rodríguez**

**Edad:** ...50... **Sexo:** F (...X...) M (.....) **Profesión...**Administradora de empresas...

**Especialidad...**Planeamiento, Organización y Mejora de procesos

**Años de Experiencia** 27 años

**Centro de Trabajo** Universidad de Lima

**Cargos que desempeña:** Directora de la Carrera de Administración

**Firma.....**

III. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

IV. Apreciación Cualitativa

Considero que podría hacerse una segunda encuesta o ampliar la presente encuesta a fin de explorar de manera más profunda información sobre las variables de estudio.

Surco, junio 2019

*Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración.*



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Estimado Profesor (a):

Usted; ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

**Título del Proyecto de Investigación:**

Las implicancias que conlleva al estancamiento o mortalidad en las MYPEs del sector consumo de Lima Metropolitana

**El proyecto tiene un enfoque:** (  ) Cualitativo (  ) Cuantitativo (  ) Mixto

**Línea de Investigación:**

Gestión Estratégica y Modelo de Negocios

**Alumno Autor del Proyecto:**

Sebastián Hidalgo y Xiao Jianfeng

**Profesor Responsable**

Neptalí Barnett

Gracias por su colaboración.





### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Datos del Experto Calificado:**

**Nombres y Apellidos:**

Miguel Angel Bosio Valdivia

**Edad:** ...54..... **Sexo:** F (.....) M (...X...) **Profesión:**.....Administrador de Empresas

**Especialidad:**.....Negocios Internacionales.....**Años de Experiencia:**.....35

**Centro de Trabajo:**.....Asociación Peruana de Profesionales en Logística - APPROLOG

**Cargos que desempeña:** Director

**Firma:**.....

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		X		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		