

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

**Escuela académica profesional de administración de
empresas**



TESIS

**“INFLUENCIA DE LA CADENA DE VALOR EN LA
COMPETITIVIDAD DE LA PYME “GRADUACIONES
PROTOCOLO EIRL” EN LIMA NORTE EN EL PERIODO
2016-2018”**

**PARA LA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Vivanco Aquino, Ivan Dazir Berleine

Asesor.

Mtro Simeón Soto Espejo

HUÁNUCO – PERÚ

28 de mayo 2019

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 09:30.....horas del día 28 del mes de MAYO del año 2019....., en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

| | |
|-------------------------------------|---------------------|
| Dr. Christian Paolo Martel Carranza | (Presidente) |
| Dr. Oscar A. Campos Salazar | (Secretario) |
| Lic. Diana Huerto Orizano | (Vocal) |

Nombrados mediante la Resolución N° 621-2019-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "INFLUENCIA DE LA CADENA DE VALOR EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME "GRADUACIONES PROTOCOLO E.I.R.L." EN LIMA NORTE EN EL PERIODO 2016-2018", presentada por el (la) Bachiller **VIVANCO AQUINO, Ivan Dazir Berleine**; para optar el **título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) A. PROPTAO con el calificativo cuantitativo de 16 (DIRESES) y cualitativo de BUENO (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 11:15 horas del día 28 del mes de MAYO del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Dr. Christian Paolo Martel Carranza
PRESIDENTE


Dr. Oscar A. Campos Salazar
SECRETARIO


Lic. Diana Huerto Orizano
VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre Luz Aquino Valero y a la Dra. Teresa J. Ríos Delgado por su excepcional colaboración y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradeciendo especial a la Universidad de Huánuco y a los Docentes asesores Mg Simeón Soto Espejo, Mg Keli Agui Esteban y Sra Berenice Delgado Rivero por su valiosa colaboración y apoyo.

INDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| ÍNDICE | iii |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vi |
| INTRODUCCIÓN | vii |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1 Descripción del problema | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 3 |
| 1.3 Objetivo general | 4 |
| 1.4 Objetivos específicos. | 4 |
| 1.5 Justificación de la investigación | 4 |
| 1.6 Limitaciones de la investigación. | 5 |
| 1.7 Viabilidad de la investigación. | 5 |
| II. MARCO TEÓRICO. | |
| 2.1 Antecedentes de la investigación. | 6 |
| 2.2 Bases teóricas. | 14 |
| 2.3 Definiciones conceptuales. | 35 |
| 2.4 Hipótesis (facultativo) | 36 |
| 2.5 Variables. | 37 |
| 2.5.1 Variable dependiente. | 37 |
| 2.5.2 Variable independiente. | 37 |
| 2.6 Operacionalización de variables (variables e indicadores). | 37 |
| III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| 3.1 Tipo de investigación (referencial) | 38 |
| 3.1.1 Enfoque. | 38 |
| 3.1.2 Alcance | 38 |
| 3.1.3 Diseño. | 39 |
| 3.2 Población y muestra. | 40 |
| 3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos. | 40 |
| 3.3.1 Para la recolección de datos | 40 |
| 3.3.2 Para la presentación de datos | 40 |
| 3.3.3 Para el análisis e interpretación de los datos | 41 |
| IV RESULTADOS | |
| 4.1 Procesamiento de datos | 42 |
| 4.2 Contrastación de Hipótesis y Prueba de hipótesis | 63 |
| V DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 67 |
| CONCLUSIONES | 69 |
| RECOMENDACIONES | 71 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | 73 |
| ANEXOS | |
| Anexo 1 Matriz de consistencia | 77 |
| Anexo 2 Encuesta | 78 |

LISTA DE CUADROS

| | | |
|------------------|-----------------------------------|----|
| Cuadro 1 | Resumen de procesamiento de casos | 42 |
| Cuadro 2 | Pregunta 1 | 43 |
| Cuadro 3 | Pregunta 2 | 44 |
| Cuadro 4 | Pregunta 3 | 45 |
| Cuadro 5 | Pregunta 4 | 46 |
| Cuadro 6 | Pregunta 5 | 47 |
| Cuadro 7 | Pregunta 6 | 48 |
| Cuadro 8 | Pregunta 7 | 49 |
| Cuadro 9 | Pregunta 8 | 50 |
| Cuadro 10 | Pregunta 9 | 51 |
| Cuadro 11 | Pregunta 10 | 52 |
| Cuadro 12 | Pregunta 11 | 53 |
| Cuadro 13 | Pregunta 12 | 54 |
| Cuadro 14 | Pregunta 13 | 55 |
| Cuadro 15 | Pregunta 14 | 56 |
| Cuadro 16 | Pregunta 15 | 57 |
| Cuadro 17 | Pregunta 16 | 58 |
| Cuadro 18 | Pregunta 17 | 59 |
| Cuadro 19 | Pregunta 18 | 60 |
| Cuadro 20 | Pregunta 19 | 61 |
| Cuadro 21 | Pregunta 20 | 62 |
| Cuadro 22 | Correlación de Pearson HG | 64 |
| Cuadro 23 | Correlación de Pearson H1 | 65 |
| Cuadro 24 | Correlación de Pearson H2 | 66 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|---------------------------|----|
| Figura 1 | Cadena de Valor | 22 |
| Figura 2 | Tipo de investigación | 39 |
| Figura 3 | Cadena de valor inicial | 70 |
| Figura 4 | Cadena de valor propuesta | 72 |

RESUMEN

La presente investigación está referida al estudio de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2018 desde una perspectiva de la cadena de valor y su influencia en la competitividad desde los presupuestos de Michael Porter. Se realizó un análisis de cómo los trabajadores valoran a las diferentes áreas según su importancia y valoración, para que luego desde una perspectiva de la cadena de valor les permitan diferenciar las actividades de apoyo y actividades primarias en las áreas de la empresa.

Desde esta visión el estudio ha podido evidenciar que la mayor importancia para esta empresa es el área de producción. Desde la perspectiva de la cadena de valor el área de producción estaría catalogada como de una actividad primaria y que las áreas de ventas, vestuario, fotografía, soporte logístico y administración, cumplirían un rol de secundario dentro de la perspectiva de la cadena de valor se les denomina actividad de apoyo.

Por ello la presente investigación, se permite recomendar el cambio de la estructura de la cadena de valor en la Pymes para lograr la competitividad desde una perspectiva de rentabilidad e innovación. Para ello se establece que las áreas de actividades primarias sean las áreas de producción, ventas y administración y las actividades de apoyo estaría conformadas por las áreas de vestuario, fotografía y soporte logístico, para incrementar su competitividad dentro de la perspectiva de rentabilidad e innovación.

Palabras clave: Cadena de valor, Competitividad, Pyme, Actividades primarias, Actividades secundarias, rentabilidad, e innovación.

ABSTRACT

This research is related to a SME Graduations Protocols EIRL, during 2016-2018, based on the value chain and its influence in the competitiveness from Michael Porter's theories, in order to analyze how collaborators value the different areas according its importance and worth. Therefore since the value chain, to distinguish supporting activities and primary activities in the company areas

From this perspective, this study shows that the most important area is the production one and from the value chain perspective, this is considered as primary activity, so that the areas as sales, costumes, photography, logistic support and management have a secondary role or they are just a support activities.

Therefore, this research recommends to change the structure of the value chain in order to obtain competitiveness from a profitability and innovation perspectives. It is also recommended that the primary areas would be Production, Sales and Management, and supporting activities would be Costumes, Photography and logistic support, to enhance its competitiveness based on profitability and innovation perspectives.

Keywords: Value chain, Competitiveness, Pyme, Primary activities, Secondary activities, profitability, and innovation.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son sector muy importante para la economía nacional, porque estas generan riqueza y empleo, fortaleciendo el mercado interno. El presente estudio pretende aplicar la cadena de valor para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Este estudio se enfoca en la Pyme Graduaciones Protocolo, que es una empresa dedicada al servicio de confección de álbumes de recuerdos para promociones en el mercado de estudiantes en los niveles inicial, primaria, secundaria, técnico y universidades y a esto se le agrega otros servicios que complementan, como es la organización de los eventos de graduación y está se manifiesta por la experiencia en el mercado de más de 20 años, que le ha permitido liderar el mercado en la zona norte de Lima.

Para ello se ha revisado la bibliografía de la ventaja competitiva, la cadena de valor y la competitividad de Michael Porter, para aplicarlos a una Pyme y recomendar la implementación de la cadena de valor para mejorar su competitividad.

El primer capítulo se plantea el Problema de investigación, el segundo capítulo presenta el marco teórico, el tercer capítulo describe la metodología de la investigación, el cuarto capítulo presenta los resultados y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Descripción del problema.

El estudio de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) como punto de partida para comprender sus mecanismos y evolución nos permitirá validar la importancia y su impacto en las economías de los países, y particularmente para que éstas organizaciones sean más competitivas.

Las PYMES son el motor de la economía en muchas regiones de América Latina: generan empleo, aportan nuevas tecnologías, aceleran los ciclos económicos, descentralizan el desarrollo, y aportan nuevos bienes y servicios. Sin embargo, la creación de una PYME no es un asunto sencillo. Aunque el emprendedor tenga una idea innovadora o haya desarrollado un producto con escasa competencia, hay varios aspectos que hay que tomar en cuenta para desarrollar una empresa. En efecto, el crecimiento de una PYME no es cuestión de suerte, ni tampoco de azar. Sólo el 40% de las PYMES pasan a la fase de crecimiento; las demás se estancarán o irán en declive. Para poder reforzar el crecimiento de una PYME, el emprendedor necesita identificar las características clave de la misma y reforzarlas. De igual manera, debe analizar los factores internos y externos que pueden afectarla para, así, estar en condiciones de tomar las medidas pertinentes. (Jacques, Cisneros, & Mejía, 2011, pág. 151)

Una de los principales fenómenos económicos y sociales se desarrollan en los países son estas pequeñas y medianas empresas que son el embrión de todos los emprendimientos.

Las Pymes constituyen el motor de desarrollo en muchas economías, existiendo diversos tratamientos en algunos los estimulan y en otros

no son representativos. Las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las empresas en el mundo occidental (Cromie et al., 1995). Por otra parte, la mayoría de este tipo de empresas son pequeñas y medianas (Donckels y Fröhlich, 1991). La importancia de las pequeñas y medianas empresas familiares reside en que contribuyen considerablemente a la generación de empleos, a incrementar el producto nacional bruto y a la creación de la riqueza de un país (Feltham et al., 2005). No existen estadísticas oficiales en México o en otros países latinoamericanos en cuanto a la cantidad de empresas familiares que existen a nivel nacional. Sin embargo, se estima que en América Latina más del 80% de las PYMES son familiares. Cabe agregar que las PYMES constituyen el tipo de empresa más importante. A pesar del predominio y la importancia económica de las empresas familiares, los investigadores en administración han descuidado el estudio de éstas (Dailly y Dollinger 1993), y particularmente el de las PYMES familiares (Mouline, 2000). La investigación sobre PYMES familiares se encuentra en una fase preparadigmática. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 358)

En la ciudad de Lima, la competitividad se incrementa en las Pymes en la búsqueda por la rentabilidad y productividad para mantenerse en el mercado y ampliar su participación en esta. El Estado para fomentar los emprendimientos y la consolidación de Pymes ha implementado el Decreto Ley N° 1086, para la promoción e incentivo de las Pymes.

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental (Zapata, 2004, pág. 23)

En el Lima Norte y Lima Centro existe un gran mercado constituido por los Colegios secundarios, primarios y de educación inicial, que constituyen los principales clientes potenciales para la prestación de los servicios para los eventos de promociones en las cuales se puede identificar varias líneas de productos y servicios, como anuarios, recuerdos, filmaciones, conducción de las ceremonias de graduación y otras en de dichos eventos.

El mercado para dichos eventos es bastante exigente en calidad, precios e innovación, las empresas que se encuentran dedicadas a cubrir esta demanda de servicios y productos, están bastante diversificados en precios y calidad.

La Pyme Graduaciones Protocolo EIRL, es una empresa dedicada a los servicios y producción de anuarios y recuerdos de promoción, está inicio sus operaciones en el año 2000, en el distrito de San Martin de Porres cubriendo inicialmente los Colegios de la zona y en la actualidad tiene una participación importante en el mercado de Lima Norte.

El problema que se presenta actualmente en la empresa Graduaciones Protocolo EIRL es la alta competencia que existe en el mercado, por ello se ha propuesto que la presente investigación estudie el desarrollo de la creación de valor y la competitividad en dicha empresa, con la finalidad de posicionarse como la empresa líder de Lima Norte.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es la influencia de la cadena de valor en la competitividad de la Empresa Graduaciones Protocolo EIRL en Lima Norte en el periodo 2016- 2018?

1.2.1 Problemas específicos.

Problema Especifico 1

¿Cuál es la relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018?

Problema Especifico 2

¿Cuál es la relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018?

1.3 Objetivo general.

Demostrar la influencia de la cadena de valor en la competitividad de la Empresa Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 - 2018.

1.4 Objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo Especifico 1.

Demostrar la relación entre las actividades de apoyo y la competitividad de la Empresa Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018

1.4.2 Objetivo Especifico 2.

Demostrar la relación entre las actividades primarias y la competitividad de la Empresa Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018

1.5 Justificación de la investigación.

El presente trabajo de investigación propone la aplicación de la cadena de valor en el proceso de la gestión administrativa de la empresa Graduaciones Protocolo EIRL, con la finalidad de que la empresa fomente la creación de valor en todos sus procesos de producción, para que esta pueda lograr su competitividad y así poder posicionarse en el mercado y

ampliar sus operaciones a otras zonas de Lima y expandirse a las Provincias del interior.

1.6 Limitaciones de la investigación.

La presente investigación tuvo limitaciones para acceder a los modelos de gestión de la competencia, pero esto puede ser superado con la información de posicionamiento del mercado de este tipo de empresas.

1.7 Viabilidad de la investigación.

La presente investigación si es viable en vista que la Pyme materia de estudio se puede identificar los procesos productivos, así como la identificación de las actividades primarias y de apoyo. Por otro lado, la investigación permitirá que esta empresa pueda posicionarse en el mercado y servir de modelo para otras organizaciones del mismo rubro que puedan aplicar la cadena de valor.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.1.1 Tesis de cadena de valor.

2.1.1.1 La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial.

En la tesis titulada “La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial” de los Bach. José Bastardo y Sonia Ruz, de la Universidad de Oriente, para optar el grado académico de Licenciado en Contaduría Pública en el año 2012, presentan las siguientes conclusiones:

1. La cadena de valor es de vital importancia para el desarrollo económico de la empresa, ya que, al no tener una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, se detiene el crecimiento y desarrollo de la organización.
2. La cadena de valor es la columna vertebral de la empresa, ya que es el esquema de cómo se realizan sus operaciones. Esta permite identificar las interconexiones entre cada una de las actividades que la componen para optimizar aquellos puntos donde no se esté teniendo rendimiento adecuado.
3. La cadena de valor busca incrementar la creación de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa ser líder en el mercado (Bastardo & Ruz, 2012, pág. 48).

2.1.1.2 Diseño e implementación de una cadena de valor viable y sostenible para productos alimentarios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de *Passiflora mollissima* (Tumbo serrano)

En la tesis titulada “Diseño e implementación de una cadena de valor viable y sostenible para productos alimentarios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de Passiflora mollissima (Tumbo serrano) del Bach Miguel Inocente Camones, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el título de Magister en Productos Naturales y biocomercio, del año 2015, presentando las siguientes conclusiones.

1. Se diseñó e implementó una cadena de valor viable y sostenible para la especie Passiflora mollissima L. (tumbo serrano) como materia prima.
2. Se ha desarrollado las fichas técnicas analítica y funcional de los productos alimenticios y cosméticos elaborados con extracto estabilizado de la especie Passiflora mollissima L. (tumbo serrano).
3. Se diseñó e implementó una cadena de valor viable y sostenible para los productos alimenticios y cosméticos elaborados con extracto estabilizado de la especie Passiflora mollissima (tumbo serrano). (Inocente, 2015, pág. 134)

2.1.1.3 Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la Facultad de administración de empresas de la universidad de la Salle.

En la tesis titulada “Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la Facultad de administración de empresas de la universidad de la Salle” de María, Mendoza Mora y Yoiksa Toledo Pérez de la Universidad de la Salle, para optar el Título de Administración de empresas en el año 2017, presentando las principales conclusiones:

1. La cadena de valor es válida para las organizaciones nacionales e internacionales como un enfoque para la mejora y optimización del servicio al cliente, el cual es la razón principal de subsistir de cualquier organización y a él le debemos brindar productos, servicios y procesos con

calidad y valor en las diferentes actividades de la empresa las cuales deben esmerarse para producir y generar resultados de eficacia y efectividad en el proceso, mediante el cual el cliente es concurrente desde su ingreso hasta su salida, en miras de satisfacer sus necesidades, alcanzar sus objetivos, sus metas por las cuales adquiere el producto o servicio.

2. Al reconocer cuales son las áreas enfocadas en la generación de valor hacia la Facultad de Administración de Empresas podemos tener un mayor análisis de los puntos críticos que se encuentren presentes, generando una propuesta de calidad de valores, indicadores, riesgo y evaluaciones, generando resultados óptimos para la convivencia, fomento del proyecto de vida, sentido de pertenencia y altos índices de calidad creativa, enfocados al crecimiento profesional, personal, social y cultural. (Mendoza & Toledo, 2007, pág. 152)

2.1.1.4 Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga-Ayacucho.

En la tesis titulada “Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga- Ayacucho” de Gisela Carhuallanqui Mendoza y Carol Espinoza Castro de la Universidad Católica del Perú del año 2017, presentan las principales conclusiones.

1. La cadena de valor de quinua de Ayacucho se encuentra en una etapa de desarrollo en la que aún no ha alcanzado suficiente solidez. Esta cadena tuvo un inicio oportunista al aprovechar la efervescencia generada en torno a la quinua en el periodo 2012 -2013, lo que no brindó el tiempo para la construcción de un cimiento organizado de los actores principales. Como otras cadenas que enlazan a productores del campo con los mercados externos, la de quinua está

conformada por 6 eslabones: provisión de insumos, producción, acopio, transformación, comercio y consumo. En cada eslabón se tiene la participación de actores directos (empresas, asociaciones, agricultores) y actores indirectos (instituciones del Estado, Universidades, ONGs, etc.) que brindan soporte a toda la cadena.

2. Para evaluar el nivel de gestión organizacional que posee la Asociación según el concepto de cadena de valor de Porter, se aplicó la Matriz Fuente de Valor de donde se obtuvo los siguientes resultados. En primer lugar, dentro de las actividades primarias tenemos que la actividad de operación es la que mayor valor genera. Sin embargo, su puntaje es el 60% del valor máximo que pudiese obtener otro actor en el mercado competitivamente; es decir, apenas supera el 50%, siendo su actividad más fuerte. Mientras que la actividad de servicios es el que posee la menor puntuación, un 32%. En segundo lugar, respecto a las actividades secundarias, la actividad de infraestructura es el que mayor valor brinda, un 60%, pero nuevamente, es una puntuación que debe mejorar. Mientras que entre los puntajes más bajos encontramos al desarrollo tecnológico, abastecimiento y gestión del conocimiento, elementos básicos para que una organización presente sostenibilidad en el tiempo. El puntaje final de Apoqua en la generación de valor interna es de 42%; es decir, es una organización en formación que requiere fortalecer las actividades de apoyo y a través de ellas mejorar las actividades primarias para generar una ventaja competitiva. (Carhuallanqui & Espinoza, 2017, pág. 114)

2.1.2 Tesis de Competitividad.

2.1.2.1 “Análisis de la competitividad de las Pymes textiles exportadoras ante el Tratado Libre de Comercio con Estados Unidos “

En la tesis de sustentación para obtener el grado de Doctor en Ciencias Contables en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado “Análisis de la competitividad de las Pymes textiles exportadoras ante el Tratado Libre de Comercio con Estados Unidos “de la Magister Soraya Castro Herrera (Castro, 2012), en la que concluye lo siguiente:

1. El emporio comercial de Gamarra está compuesto principalmente de pequeñas empresas, aunque también existe la presencia de mediana y grandes empresas.
2. La competitividad de las Pymes exportadoras textiles se determina principalmente por el tiempo de actividad comercial en el mercado externo y los cambios técnicos de producción. Los factores externos deben ser considerados como factores endógenos, ya que el mundo globalizado obliga a las empresas a ser más competitivas.
3. Los factores tecnológicos juegan un rol fundamental, así como su asimilación a su uso por parte del capital humano de la empresa.
4. La investigación evidencia la falta de apoyo por parte del Estado y la falta de motivación por parte de estas empresas para formalizarse.

2.1.2.2 “Análisis comparado de factores de Empresarialidad y competitividad”

En la tesis de sustentación para obtener el Grado de Administrador en la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el tema “Análisis comparado de factores de Empresarialidad y competitividad” del Bachiller Medina Colque, German, Alberto, (Medina, 2010) la que concluye los siguientes:

1. Se corroboró la hipótesis planteada que los factores empresariales influyen en el éxito empresarial y su competitividad, esto se demostró en las pequeñas empresas en la región Puno.
2. La estadística nos demuestra la situación ventajosa de un empresario de Juliaca más persuasivo creando redes de negocios con resultados positivos en el desarrollo de sus actividades creando ventajas competitivas para el sector económico en estudio, en comparación de los empresarios de Puno.

2.1.2.3 Administración estratégica y competitividad en las pequeñas empresas en el Perú

En la tesis de sustentación para obtener el Grado de Magister Administración en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el tema “Administración estratégica y competitividad en las pequeñas empresas en el Perú del Bachiller Sotelo Morey Alejandro (Sotelo, 2000) en la que concluye lo siguiente:

1. La situación del Perú es muy delicada, particularmente en el sector de Pequeñas empresas, donde se ha acentuado el problema de la recesión del mercado, la inestabilidad del crédito

y la presión tributaria, dos factores que contribuyen a la problemática aún más la situación y es el impacto global con su secuela de obsolescencia y desvalorización tecnológica, los retos competitivos y la necesidad de iniciar un ciclo continuo de educación para el trabajo cuyo riesgo mayor es quedar rezagado y eliminado del mercado.

2. Se corroboró la hipótesis específica relacionada a los criterios de competitividad específica relacionada a los criterios de competitividad pudiendo apreciarse en el 72 % de los casos, que entre los principales criterios competitivos se tiene:
 - Rentabilidad de los inversionistas.
 - Capital gerencial.
 - Nivel tecnológico.

2.1.2.4 Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las Mype del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado.

En la tesis titulada “Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las Mypes del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado” de Romero Flores Juan y Guevara Delgado Santiago de la Universidad de Piura para optar el Título de Licenciado en Administración de empresas del año 2014. Presentan las principales conclusiones:

1. Existen importantes oportunidades de negocio en el campo de la exportación de productos artesanales a diferentes países del mundo; los actuales Tratados de Libre Comercio y los vigentes Acuerdos Comerciales con países amigos y vecinos nos dan el marco adecuado y legal para poder incursionar en

el campo de la comercialización internacional de productos artesanales de la región Piura.

2. Los productos artesanales del Departamento de Piura son altamente valorados por los turistas y visitantes extranjeros que llegan a nuestro país y región; tenemos la certeza que existirá un mercado y una demanda que iría en aumento con el conocimiento del tipo de productos que se desarrollan y elaboran en distintos conglomerados de Piura analizados en este Estudio.
3. Se hace importante y clave definir el actor del sector que pueda tomar la batuta para impulsar la agrupación y asociatividad de los artesanos locales que permita hacerlos más fuertes y competitivos; las alianzas con los organismos claves son fundamentales; la creación de un fideicomiso con estos fines resulta clave; y si ello es con el auspicio de un organismo financiero multilateral sería mucho más recomendable.
4. Otra importante conclusión para promover el desarrollo del sector artesanal de Piura es que se hace necesario trabajar cuatro grandes ejes que van a permitir el pretendido crecimiento de este importante sector que genera tantos puestos de trabajo para gran parte de nuestra población. Estos cuatro grandes ejes serían, desde nuestro punto de vista, los siguientes:
 - La capacitación, sobre todo por parte del Estado Peruano y empresas privadas.
 - La tecnología, aun escasa por falta de recursos económicos.
 - Los costos de producción, definiendo costo de materiales, mano de obra y precios. (Romero & Guevara, 2014, pág. 154)

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Pequeña y mediana empresa PYMES.

2.2.1.1 Empresa.

Existen muchas referencias en cuanto a la definición de empresa, como la que presenta Ramírez.

Es una acción difícil que se acomete para lograr algo que se desea. Se trata de una acción valerosa y difícil que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo bien sea social, económico, político o simplemente por curiosidad de la persona. La actividad industrial se ha apropiado del vocablo “empresa” para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Esto significa que producir, negociar, comercializar y organizar servicios son tareas que implican grados de dificultad y de riesgo. Hoy se denomina empresa a una Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción con vista a la producción de bienes o prestación de servicios de mercados. (Ramírez, 2015, págs. 29-30).

En la revisión bibliográfica se puede encontrar innumerables definiciones de empresa, pero la que se utilizara en esta investigación y por su relación con la unidad de análisis utilizaremos la definición de Ramírez, como una unidad económica que se encuentra organizada y combina una serie de factores de producción para generar la producción de bienes o servicios.

2.2.1.2 Emprendedor.

Existen personas creativas que sin pretender ser dueños de una empresa estimulan la creación de entes empresariales, impulsan y promueven empresas y son exitosos en el campo de la gerencia de empresas y negocios ellos son los emprendedores. Dentro de aptitudes que se les caracteriza son: gusto por el trabajo, creatividad, deseo de innovación, amor por la

libertad alto grado de responsabilidad y capacidad de resolución de problemas. (Ramirez, 2015, págs. 34-35)

El emprendedor es la persona que crea empresas exitosas para generar productos y servicios y generar trabajo como función social y ganar dinero como función económica.

2.2.1.3 Pequeña y mediana empresa (Pyme).

El estudio y definición de la pequeñas y medianas empresa tiene una amplia discusión en los foros académicos.

Con todo ello, podemos definir a las pymes como aquellas empresas que se caracterizan por su heterogeneidad, tanto en lo gerencial como en lo organizativo, y que no controlan de manera individual una parte importante del mercado.

En el Perú hay quienes se inclinan por incluir los conceptos de microempresa y mediana empresa; señalan que esta última se caracteriza por su mayor capacidad de innovación, su articulación hacia arriba y hacia abajo, además de una alta productividad.

La situación actual muestra una economía con una mediana empresa en continua expansión, donde las empresas peruanas, recurriendo a la inversión directa, comienzan a expandirse de manera más constante hacia el extranjero.

Basados en la información de Perú Top (2011), podemos observar que, en los últimos cinco años (2007-2011), la mediana empresa en el Perú se ha expandido en un 40.51%, a un promedio anual de 9.12%, porcentaje que supera del incremento promedio de la economía peruana, que fue del 7.06% en el mismo periodo. (Mendiola, y otros, 2014, pág. 17).

Son estas creaciones de los emprendedores que luego se consolidan en empresas exitosas, que generan empleo y

rentabilidad a través de estrategias de innovación que son la principal característica de estas empresas

2.2.1.4 Capacitación.

La capacitación uno de los pilares más importantes en el desarrollo de las Pymes.

Se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. En realidad, la inversión en capacitación muchas veces se desperdicia, ya que no siempre se logra una buena conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación. Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un *enfoque sistemático de la capacitación*. Este enfoque supone cuatro fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño de programas.
- Instrumentación.
- Evaluación. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 216).

Una de las principales herramientas que deben utilizar las pequeñas empresas es la capacitación para sus trabajadores y directivos porque conforme la empresa va creciendo necesita nuevas capacidades y para ello es importante la capacitación para afrontar los problemas a futuro.

2.2.1.5 Las Pymes como detonantes del desarrollo económico social y regional en América latina.

Las Pymes en los países en desarrollo, generan ciclos económicos que favorecen en el desarrollo económico y social.

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 diversos países de América Latina experimentaron tanto periodos de crisis económica y social como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. En ese contexto surgieron PYMES con diferente grado de intensidad. Ante tales circunstancias, las PYMES representan no sólo un instrumento de política pública de generación de empleo, sino también un acelerador de los ciclos económicos en favor del desarrollo regional. Así, en un mundo más globalizado, las PYMES deben darse a la tarea de buscar, para sus productos y servicios, mercados con mayor potencial de desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional. Unirse a las naciones más modernas en busca de una economía orientada a la exportación e importación que dé impulso hacia niveles de prosperidad es una prioridad para todos los países latinoamericanos. Las pequeñas empresas deberán aprovechar todo su talento para lograr la cooperación mutua entre la iniciativa privada y los programas de los gobiernos; sólo así podrán encaminarse hacia el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenido que beneficie a sus comunidades.

Lo anterior nos remite a examinar los problemas fundamentales económicos y sociales de nuestros pueblos. En medio de ese panorama, la pequeña empresa representa un factor de desarrollo económico que permite una mayor generación de ingreso y riqueza. La consecuencia inevitable de ello es el crecimiento de los países. Desde el punto de vista social, es indudable que la generación de fuentes de empleo, a la larga, trae consigo la paz social. Sin embargo, es necesario considerar que otros factores, como la distribución del ingreso, afectarán el desarrollo regional y de ciertos países en particular. Muchas naciones, a pesar de

contar con una gran cantidad de PYMES, aún deben enfrentar el problema de la distribución del ingreso. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 488)

En la revisión de este libro es acertado enfatizar sobre la importancia que tiene el desarrollo de la pequeña empresa en nuestra región y particularmente en el Perú, porque es la que permite la generación de ingresos y riqueza, por otro lado, incrementa el nivel de empleabilidad, que a la larga fortalece el mercado interno de un país.

2.2.1.6 Estructura empresarial y productiva.

Nuestra estructura de desarrollo empresarial está identificada en la Pymes.

La estructura empresarial del sector privado peruano se caracteriza por concentrarse en microempresas y tener, en términos relativos, muy pocas empresas medianas y grandes. Por otra parte, la estructura productiva es altamente heterogénea y las medianas y grandes empresas son las que generan la mayor parte de la producción nacional, pero emplean un porcentaje muy reducido de la fuerza laboral. Según estimados de la estructura empresarial y productiva de la economía peruana elaborados por Lévano (2007) y Villarán (2007), en 2006 existía un total de 3,2 millones de empresas en el sector privado (véase el cuadro III.4). De ellas, casi 3,17 millones eran microempresas, mientras que solo 800 eran empresas grandes, 10.000 eran empresas medianas y unas 50.000 eran empresas pequeñas. Es decir que el 98% de las empresas del sector privado eran microempresas, mientras que el 0,02% eran empresas grandes. Los más de 3 millones de microempresas empleaban al 55% de la fuerza laboral ocupada, pero solo generaban un 25% de la producción nacional. Por el contrario, las 800 empresas grandes empleaban solo al 3,8% de la fuerza laboral ocupada, pero generaban el 30% del PIB. Juntas, las empresas medianas y

grandes empleaban al 8,3% de la fuerza laboral del país y generaban el 48% del PIB.(Infante & Chacaltana, 2014, pág. 196)

En el estudio de la presente bibliografía podemos observar que la gran estructura empresarial se encuentra concentrada en la microempresa y su estructura productiva es bastante heterogénea.

2.2.1.7 Necesidad de mayores niveles de capacitación técnica.

Las Pymes cada día necesitan altos niveles de capacitación técnica para que puedan desarrollarse.

Los microempresarios son conscientes de su necesidad de mayor consideración mayores niveles de capacitación técnica y ayuda para su trabajo, para producir y competir mejor. Los esfuerzos públicos y privados hasta ahora han sido, por decirlo suavemente, insuficientes. Se trata de un reclamo Justo y necesario. Sin más tecnificación y capacitación en el campo micro empresarial como en otros campos, el país simplemente no puede avanzar. El Perú requiere de mayores niveles de racionalidad tecno científica, de know how práctico. Todo esto es muy cierto. Pero al mismo tiempo la tecnología en sí no produce lo bueno. Depende de qué se busca y para qué, y las respuestas a estas preguntas no son respuestas técnicas; son el resultado de reflexión y discusión anteriores a las decisiones y acciones técnicas a tomar. Sólo porque una propuesta es muy técnica no quiere decir que sea muy buena. Al igualar lo técnico con lo bueno, efectivamente se corre el riesgo de borrar del mapa la necesidad de la discusión y debate públicos, y la participación ciudadana, sobre los rumbos a tomar, sea esta discusión referente al campo empresarial como a otros terrenos de la vida social.(Muñoz & Rodríguez, 1999, págs. 12-13).

Esta estructura de microempresa, es bastante heterogénea en sus productos y nos hace recapacitar en la necesidad de los diferentes

niveles de capacitación técnica que requiere este sector tan importante para nuestra economía, desde lo más abstracto de las políticas públicas nacionales, hasta los niveles más simples como el desarrollo de las capacidades técnicas para el mejoramiento de sus procesos productivos.

2.2.1.8 Una urbe en movimiento: consumo, espacios sociales o imaginarios urbanos en microempresarios limeños.

Las pequeñas y medianas empresas son un factor importante en nuestra sociedad.

Microempresarios son una capa social muy especial en la sociedad limeña. Ellos han atravesado una serie de acaecimientos, desde su llegada a la Capital, que han tenido que ir conquistando espacio por espacio. Uno: el puesto de trabajo que se lo inventaron en la calle, y por la cual se convirtieron en vendedores en la calle o “ambulantes”. Dos: tener un mínimo de capital económico para abastecerse de productos o por lo menos, incorporar redes sociales que logren consignarle los productos y lograr su venta. Tres: el lugar de residencia o vivienda que muchas veces lo consiguieron con la invasión o con la compra del terreno a largo plazo, lo que para su construcción tuvieron que pasar más de veinte años o en su mejor momento unos diez. Y cuatro: consolidar su lugar de venta o de trabajo para no ser desalojado y ubicarse en un espacio disponible que no corra peligro o que no tenga problemas con el Estado o el municipio, lo que lo lleva a construir la casa en dichas condiciones con el fin de usar el “garaje” como lugar de trabajo, o en su defecto asociado en sus lugares de venta ambulancia trabajar para comprar su stand o galería. Estas formas de ir procesando la vida en Lima, los ha hecho irse forjando un imaginario de la ciudad Capital, que no es la que se imponía como de una Lima “prepotente”, “delincuencial”, “achorada” de “crisis” y de “estrés diario o de discriminación racial o cultural en todos sus sentidos, a pesar de haberlo referido gran parte de sus vidas. Esta imagen parece diluirse en las respuestas de los microempresarios

en un primer momento, hasta lograr ir determinando o especificando sus lugares y espacios donde pueden sentirse bien y mejor e, incluso sentirse en el lugar donde puedan recobrar presencia y legitimidad como limeños. Es decir, tenemos tres categorías que juegan en dichas respuestas: Espacio de trabajo + Orgullo/ nacimiento de hijos +Espacio de residencia. No es que se trate de confusión alguna sino en el fondo se ve que juega un papel importante el trabajo y el nacimiento/ orgullo. Bien porque aquí no nacieron los entrevistados migrantes, que en la encuesta se distribuyen el porcentaje con los “naturales”, pero que inconscientemente se liga directamente con el nacimiento de sus hijos. En el fondo nuevamente, se trata en haber plasmado una vida con raíces muy personales a la vez también estructurales.(Jacinto, 2014, págs. 370-371).

La referencia bibliográfica de Jacinto nos hace ver desde otra y diferente perspectiva la problemática de las micro y pequeñas empresas en el Perú, particularmente en la capital, donde los emprendedores son los migrantes del interior del país que llegaron a conquistar un espacio en la capital a través de la creación de sus pequeñas empresas , llegaron para quedarse y establecer sus raíces a través de sus pequeñas empresas.

2.2.2 Cadena de valor.

2.2.2.1 Cadena de Valor.

“La cadena de valor es la herramienta básica que permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Porter, 2008, pág. 51)

Esta herramienta que permite identificar las actividades primarias de apoyo y las actividades que nos permiten o nos dan la ventaja sobre los competidores. En el caso particular de la pequeñas y

medianas las cuales por la movilidad del mercado y la gran competencia y los nuevos productos que son introducidos en el mercado, es pertinente que se analice y se aplique esta herramienta que les permita mantenerse en el mercado y desarrollara una ventaja competitiva.



Figura 1 Cadena de Valor (Porter, 2008, pág. 63)

2.2.2.2 Actividades primarias.

“Son las actividades que se encuentran implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como su asistencia posterior a la venta”. (Porter, 2008, pág. 56) Estas actividades son el núcleo principal de las organizaciones productivas o de servicios, que, en el caso de la Pymes, están en proceso de consolidación, que les permitirá el desarrollo de los procesos productivos eficientes.

En las pequeñas empresas las actividades primarias se dan en el inicio y se van fortaleciendo con el paso del tiempo, sus actividades están relacionadas básicamente a la producción. Para los dueños primigenios tiene un gran valor e importancia, por ello es necesario

observarlo, estudiarlo y analizarlo, para transformarlos conforme la empresa va creciendo y desarrollando nuevas herramientas para mejorar su competitividad.

2.2.2.3 Actividades de apoyo.

“Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades de primarias y están se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varis funciones de toda la empresa que pueden asociarse”. (Porter, 2008, pág. 56)

Estas actividades son las que sirven de apoyo a las actividades primarias , que son importantes siempre y cuando se identifiquen plenamente y se logre articular junto a las actividades primarias, estas actividades particularmente en las pymes no están tratadas como procesos sino solamente como actividades eventuales, lo que hace que pierdan la perspectiva de la integración de los procesos para lograr la eficiencia productiva, estas son las actividades que van apareciendo con el crecimiento de la empresa y que a veces los dueños primigenios no le van dando importancia porque cumplen una labor secundaria de los procesos de producción.

2.2.2.4 Identificación de los eslabones de la cadena de valor.

Los eslabones de la cadena de valor son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra., estos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras optimizando y coordinado, Estos eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre actividades para lograr el mismo resultado general. (Porter, 2008, pág. 66)

La identificación de los eslabones en las Pymes no se encuentra identificados lo que hace que los procesos y actividades se desarrollen con pérdidas de eficiencia.

2.2.2.5 Panorama competitivo y la definición de negocio.

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en segmentos de comprador requieren cadenas distintas entonces los segmentos definen las unidades de negocios. (Porter, 2008, pág. 75) Esto es importante e imperativo que se realice en las Pymes, para identificar los procesos productivos, que luego se convertirán en productos diferenciados y luego en unidades de negocios, es por ello que es necesario estudiar este panorama competitivo y sus implicancias en la cadena de valor.

2.2.3 Competitividad.

2.2.3.1 Definiciones de competitividad.

Para Porter “La define como de una localización como la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar” (Porter, 2008, pág. 16) Utiliza esta definición para comprender que existen elementos que sostiene la prosperidad en la economía sostenible de un lugar específico. Para Porter la competitividad es la ubicación de ventaja competitiva de una empresa en un área geográfica y en la presente investigación de una pyme, que se encuentra ubicado en un área de geográfica que es el cono norte de Lima metropolitana, es importante que esta pueda integrar sus procesos productivos en relación a este mercado, en la que se encuentran muchas empresas del mismo

tipo que van disputándose el mercado objetivo por ello se puede observar que existen muchas empresas que van apareciendo en el mercado con estrategias de costos y que inicialmente presentan competencia, pero que al poco tiempo van desapareciendo porque no pueden sostener esa estratégica de bajos costos. Por ello es importante que las empresas apliquen la cadena de valor para obtener la competitividad.

Buckley indica que la competitividad influye en la elección de las metas industriales, la cual es crucial. La competitividad influye tanto para el fin como los medios para lograrlo. (Buckley, 1998) En el análisis anterior sosteníamos como Porter enfatiza sobre la localización de las empresas, el presente autor se refiere a la eficiencia y efectividad que es un concepto que se deriva de la productividad y para mantenerse en el mercado

La ventaja competitiva reside en crear y explotar un tipo de recursos imperfectos desde la óptica de la economía neoclásica: los recursos intangibles. De este modo, las diferencias de competitividad dentro de las industrias podrían atribuirse en parte a los diferentes tipos y combinaciones de recursos intangibles utilizados y desarrollados por las empresas. (Alarco, 2011)

2.2.3.2 Indicadores de la competitividad.

Se pueden definir para el estudio de las Pymes los siguientes indicadores de la Competitividad para este caso en particular:

- Rentabilidad
- Innovación.

2.2.3.3 Rentabilidad.

Porter (2009), afirma que:

Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. La estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo. La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica.

Además, según Labarca la competitividad incluye la rentabilidad de la empresa. (Labarca, 2007)

Saavedra, precisa que una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. (Saavedra, 2012)

Una de las principales características de las pequeñas empresas para mantenerse y no morir es buscar la rentabilidad, para ello desarrollan una serie de estrategias de competitivas.

2.2.3.4 Innovación.

En las PYMES (así como en muchas empresas grandes), la innovación, a menudo modesta o *gradual*, no está vinculada a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que nace de un conjunto de cambios pequeños o mejoras que se generan en un proceso no lineal. Algunos hablan de un movimiento “turbulento” o “enredado”. De acuerdo con ello, tan sólo una minoría de empresas nuevas nacen a partir de una fuerte innovación, ya que el mercado cuenta con pocos

emprendedores aventureros que centren su estrategia principalmente en la innovación. Por lo tanto, nos apegaremos a la siguiente definición para explicar el significado de la innovación en un contexto organizacional:

La innovación es el hecho de que una empresa u organización adopte un cambio con vistas a aumentar su productividad global, responder a nuevas necesidades del mercado o incursionar en nuevos mercados. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 399)

De acuerdo a Sein, Fidalgo y García (2014), la innovación se basa en realizar cambios en el aprendizaje/formación que produzcan mejoras en los resultados de aprendizaje. Sin embargo, para que se considere innovación educativa el proceso debe responder a unas necesidades, debe ser eficaz y eficiente, además de sostenible en el tiempo y con resultados transferibles más allá del contexto particular donde surgieron. Por otro lado, las empresas medianas o pequeñas (pymes) deben hacer uso de la innovación para lograr ser competitivas frente al incremento de la inestabilidad en los mercados, ya que con esta pueden frente a las variaciones en la demanda de sus productos o servicios, o pueden desarrollar procesos más eficientes y eficaces. (Rodeiro y López, 2007).

Otras de las principales características de las pequeñas empresas son su alto nivel de innovación, para poder competir en un mercado tan complejo y sobrevivir. Para ello deben disponer de un alto nivel de innovación para afrontar los cambios bruscos y adaptarse al mismo. Por tal motivo se tomó como un indicador para el estudio de la competitividad.

2.2.4 Marco Legal de las MYPE.

El rol de estado es importante para la generación de políticas públicas que ayuden a las Pymes a crecer sostenidamente.

Durante la década pasada se introdujeron dos leyes para promover y formalizar las micro y pequeñas empresas: la Ley MYPE de 2003 (Ley num. 28015) y la Ley MYPE de 2008 (Decreto Ley num. 1086). Estas leyes se aprobaron con la finalidad de apoyar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas al volver menos estricto el sistema de obligaciones tributarias y establecer un régimen laboral especial con menos obligaciones y cargas para los empleadores. La presunción en ambos casos es que al crecer, las mypes estarán en condiciones de enfrentar las exigencias que se imponen a las empresas medianas y grandes. En la Ley MYPE de 2003 se definía a las pequeñas empresas como a aquellas que tenían entre 11 y 50 trabajadores, mientras que la Ley MYPE de 2008 acepta hasta 100 trabajadores. En el mismo sentido, el volumen de ventas permitido en 2003 era una facturación de entre 150 y 850 unidades impositivas tributarias (UIT), mientras que en 2008 se amplió el tope máximo a 1.700 UIT. El propósito es incorporar a un mayor número de empresas y trabajadores a un régimen laboral más flexible. Sin embargo, los criterios para clasificar a una empresa como microempresa se mantuvieron, tanto en términos de número de trabajadores como de facturación anual. Se considera microempresa a la empresa que tiene de 1 a 10 trabajadores y un nivel de ventas anuales de hasta 150 UIT.

Asimismo, con el propósito de ampliar el ámbito de la norma, en la Ley MYPE de 2008 se flexibiliza el criterio para que una empresa deje de ser considerada como microempresa. A diferencia de la Ley MYPE de 2003, en la cual la superación del tope de ventas antes mencionado implicaba un cambio de

clasificación inmediato, con la nueva ley solo se produce el cambio si la empresa excede el volumen de ventas por dos años consecutivos. (Infante & Chacaltana, 2014, pág. 239)

2.2.5 Descripción de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL.

La Pyme Graduaciones Protocolo EIRL, es una empresa dedicada a la organización de Ceremonias de Graduación que se encarga del planeamiento de cada evento, ocupándose de cada uno de los detalles desde el inicio hasta su completa realización. Trabaja con distintas Universidades Nacionales y Particulares, Institutos y Centros Educativos, contando con un equipo multidisciplinario que brinda la información y asesoría necesaria para que los clientes, asegurándole el éxito del evento.

Esta empresa se fundo hace más de 20 años en el Distrito de San Martín de Porres en Lima, por sus fundadores y socios de la Familia Galarza, iniciando sus labores en su domicilio, con sus primeras experiencias como emprendedores ocupándose de la elaboración de Álbumes de recuerdo para las Promociones de los Colegios Primaria y Secundarios de las zonas aledañas aplicando una estrategia de precio y calidad.

Actualmente la empresa brinda una diversidad de servicios y productos para la organización de eventos particularmente de promociones de Universidades e Instituciones educativas de todos los niveles desde inicial a secundaria.

En la empresa se puede identificar para el estudio de la presente investigación las siguientes áreas:

a. Gerencia.

Encargada de la Dirección y administración de la empresa, entre las funciones están:

- El diseño de los objetivos de participación del mercado.
- Apalancamiento financiero para el inicio de la campaña que normalmente empieza en junio de cada año y finaliza en enero.
- La contratación de personal para iniciar las campañas, donde el promedio de trabajadores llega a 60 personas, en las que se considera la fuerza de ventas y todos los trabajadores de producción y personal de apoyo administrativo.

b. Ventas y Promoción.

Es la que está encargada de los contratos y el control, capacitación de la fuerza de ventas y se puede identificar los siguientes procesos que normalmente realizan para iniciar las campañas de promoción:

- **Identificación de las zonas de influencia y la cantidad de representantes de ventas de la empresa.**
 - Este proceso se inicia con la sectorización de sus áreas de influencia.
 - Con la identificación de Instituciones educativas de nivel Primario, Secundario, Institutos y Universidades, así cuantas Promociones existen por cada uno de ellos.
 - Recolección de datos de las diferentes instituciones educativas para iniciar los primeros contactos
- **Elaboración de la cartera potencial de clientes.**
 - En base a esta información se hace una cartera de clientes con la información de la zona, nivel educativo, dirección, y las personas que tienen responsabilidad de tomar las decisiones.
 - Distribuir las diferentes carteras de clientes a los Jefe de equipos por zonas y por niveles.

- **Visitas y exposición de sus productos y servicios a todas las instituciones educativas.**

- Capacitación al personal de ventas y promoción sobre los nuevos productos y servicios ofertados en la presente campaña.
- Planificación de las visitas iniciales.
- Planificación de las visitas para la exposición de sus productos y servicios a las instituciones educativas.
- Listar los pre contratos para la elaboración de los productos.

c. Producción de Álbumes.

Esta sección es la que entrega los productos, y en esta se pueden encontrar las siguientes áreas:

- **Diseño:**

- Es la encargada de implementar los nuevos diseños para cada campaña y para la producción de las mismas.
- Se inicia con las tendencias y búsqueda de información sobre los nuevos diseños de álbumes.
- Se somete a la valorización y costeo de los nuevos productos.
- Se hace un piloto y se somete a la crítica por las fuerzas de ventas.
- Una vez aprobada el nuevo producto se inicia el diseño del nuevo proceso.

- **Impresión:**

- Es la encargada de la impresión de los diseños en impresoras de tipo papel de fotografía en que se

encuentran las fotos y estructura de las fotos individuales y de fotos conjuntas.

- Se debe iniciar con la calibración de los programas e impresoras.
- Impresión del cuerpo de los álbumes.
- Impresión de las caratulas de los álbumes.

• **Encuadernación.**

- Es la que se encarga del armado de los álbumes y su encuadernación.
- Encuadernación de los álbumes.
- Plastificado de los álbumes.

• **Almacenamiento y distribución.**

- Es la que almacena y realiza el control de calidad de acuerdo a la cantidad de alumnos y fotografías correspondientes, así como la calidad del acabado. Posteriormente se empaqueta los productos por instituciones por secciones y le entrega a la fuerza de ventas.
- Almacenamiento de los productos por promociones, por instituciones.
- Empaquetamiento y control de calidad.

d. Vestuario.

Es la que se encarga de Diseñar, mantener y almacenar todos los vestuarios como Togas, borlas vestuario. Dentro de las funciones principales esta:

- Llevar el control de stock.

- Realizar el mantenimiento y limpieza correspondiente de todo el vestuario.
- Presentar los nuevos diseños de vestuario, para las siguientes campañas.
- Almacenamiento y entrega para las sesiones de fotografía.

e. Fotografía.

Es la que se encarga de las sesiones de fotografía para los álbumes y la fotografía de la cobertura de todo el evento, así como los retoques y producción de las fotografías artísticas.

f. Soporte administrativo.

Es la que está encargada de brindar todo el soporte administrativo para cubrir los eventos, como la movilidad del personal y equipos fotográficos etc.

Actualmente esta empresa está posicionada en el distrito de San Martín de Porras asentada en el Norte de la ciudad de Lima.

El mercado de influencia de la citada Pyme es en gran parte el Cono Norte de Lima Metropolitana, básicamente las Instituciones educativas de nivel inicial, primaria, secundaria y técnica también desarrolla eventos para algunas Universidades nacionales y Privadas.


En una reciente publicación de las 10 mejores empresas de este rubro que las denomina Toga se puede observar que en el presente año está entre las 10 mejores empresas de la ciudad de Lima.

Relación de las 10 Mejores Toga En Lima 2018

 Apg Graduaciones E.I.R.L.


Dirección: Jirón Larrabure Y Unanue, 231 - Of. 502 Alt. Cdra. 5 Av. Arenales - Jesus Maria - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Apg Graduaciones E.I.R.L


Dirección: Jr. Larrabure Y Unanue N° 231 Of. 502, Jesus Maria , Alt Cdra 5 Av. Arenales. Edificio Residencial Park Building - Jesus Maria - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 P&B Asesoría Protocolar

Dirección: Manuel Del Pino, 266 - Lince - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Graduaciones & Eventos

Dirección: Jr. Talara 522 - San Martin De Porres - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Makaju'S

Dirección: Av. Isidro Alcazar 621 - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Nueva Imagen Eventos Espectáculos

Dirección: Jr Huancayo Nro 880 - Puente Piedra - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Abc Artola S.R.L.

Dirección: Jr. San José 105 - Pueblo Libre - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 J & R Graduaciones

Dirección: Jirón Ollantay, 180 - Pueblo Libre - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 Talentus

Dirección: Avenida La Marina, S/N - Cdra. 45 - Pueblo Libre - Lima, Lima.
Ver plano y más información

Clasificación: Toga

 **Graduaciones Protocolo**

Dirección: Jr. Talara 520 - San Martín De Porres - Lima, Lima. Ver plano y más información

Clasificación: Toga. (Paginas, 2018)

2.3 Definiciones conceptuales.

a. **Actividades de apoyo**

Actividades que complementan en las actividades primarias para la producción o servicios.

b. **Actividades primarias**

Actividades esenciales de la producción del servicio o producto.

c. **Cadena de Valor.**

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

d. **Competitividad.**

Está determinada por la productividad y otras actividades que permiten mejorar la producción.

e. Innovación.

Adaptación al cambio nuevas respuestas a las necesidades del mercado.

f. Pymes.

Pequeñas y medianas empresas

g. Rentabilidad.

El costo de producción no exceda al precio del mercado.

h. Ventaja Competitiva.

Se entiende por "ventaja competitiva" o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

2.4 Hipótesis (facultativo)

Si existe influencia de la cadena de valor y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2018.

2.4.1 Hipótesis Específicas.

Hipótesis Especifica 1

Si existe relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018

Hipótesis Especifica 2.

Si existe relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018.

2.5 Variables.

2.5.1 Variable Independiente.

Cadena de Valor.

2.5.2 Variable dependiente.

Competitividad.

2.6 Operacionalización de variables (variables e indicadores).

| Variables | Indicadores |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| X : Cadena de Valor | X1 Actividades de Apoyo. |
| | X2 Actividades primarias. |
| Y : Competitividad | Y 1 Rentabilidad |
| | Y 2 Innovación. |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación (referencial)

Corresponde a una investigación del tipo correlacional porque determinara el grado en el cual las variaciones de uno o varios factores son concomitantes con la variación en 1 otro u otros factores. Como una de las características fundamentales de este estudio es que permite asociaciones entre variables (Tamayo, 2012). En la presente investigación se estudiará la Cadena de valor y su influencia en la competitividad de la empresa Graduaciones Protocolo EIRL.

3.1.1 Enfoque.

La metodología de la presente investigación será cuantitativa porque se fundamenta en la medición de indicadores, dimensiones, e índices de variables, todos los datos deben responder a estos factores, para lo cual tendrán validez si son verificables o no, por lo que estas deben ser observadas y constatadas de alguna forma. (Tamayo, 2012)

3.1.2 Alcance o nivel.

Porque explica el porqué de las causas y los efectos. La presente investigación busca encontrar evidencias de cómo las variables independientes:

- Actividades de apoyo
- Actividades primarias

Repercuten en la competitividad de la empresa investigada.

Este diseño se puede graficar de la siguiente manera:

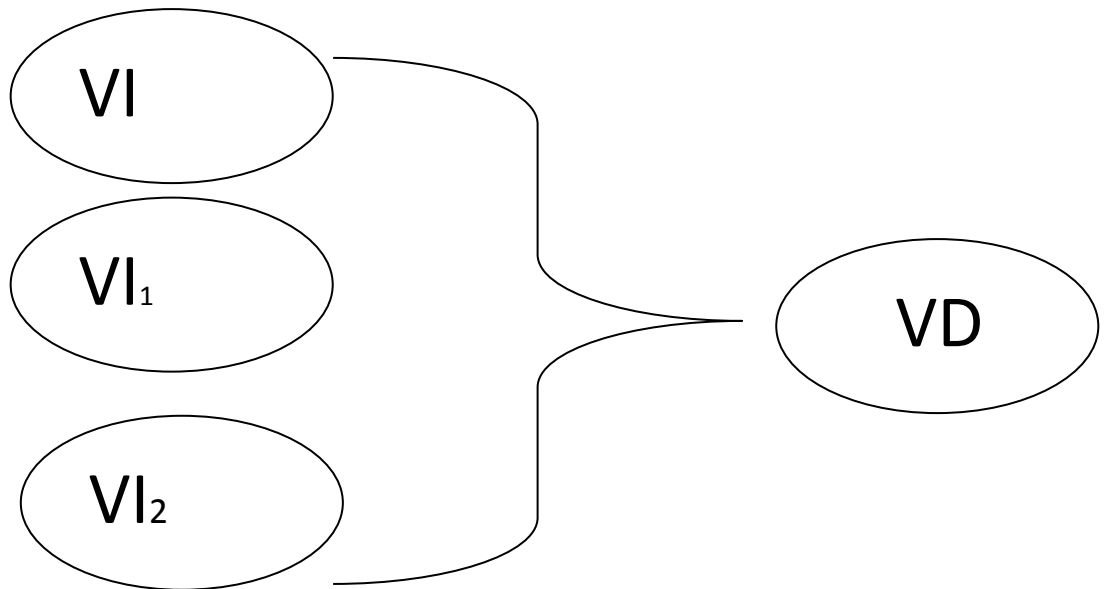


Figura 2 Tipo de Investigación Elaboración propia

Dónde:

VI: Cadena de Valor.

VI1: Actividades de Apoyo.

VI2: Actividades primarias.

VD: Competitividad.

3.1.3 Diseño.

El diseño de la presente investigación corresponde a una investigación no experimental pues se busca estudiar los hechos y fenómenos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupos de control y estos analizan y estudian hechos de la realidad después de su ocurrencia (Carrasco, 2015). En la presente investigación se desarrollará un diseño transversal porque el estudio será en el periodo 2016-2018.

3.2 Población y muestra.

La presente investigación tiene como población a los 30 trabajadores, empleados y directivos de la empresa.

Debido a la naturaleza de la investigación, la muestra estará constituida por los mismos elementos de la población.

3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos.

Se aplicará una entrevista estructurada, formal y estandarizada sobre la base de un formulario previamente preparado y normalizado, con una lista de preguntas en la que se aplicará la escala de Likert. (Carrasco, 2015)

3.3.1 Para la recolección de datos.

Para la recolección de datos se inició con la Investigación documentaria (ID), luego la observación que nos ayudo a describir el objeto de estudio para luego utilizar la Encuesta, “Se definen como la recopilación de datos dentro de un tema de opinión, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y obtener respuestas confiables” (Muñoz C. , 2015, pág. 386)

La presente encuesta se inició con el diseño de la misma, posteriormente se hizo una prueba piloto y luego se realizó el trabajo de campo en la empresa unidad de análisis.

3.3.2 Para la presentación de datos.

En la aplicación de la encuesta se consideró una muestra de treinta (30) personas a las que se les informo las características de la

herramienta de investigación aplicada, así como algunas instrucciones para el desarrollo de la misma.

3.3.3 Para el análisis e interpretación de los datos

Para el análisis e interpretación de los datos de la presente investigación se utilizó el programa estadístico informático IBM SPSS (Statistical Package for the social Sciences) versión 22 en español.

CAPÍTULO IV RESULTADOS.

4.1 Procesamiento de datos.

4.1.1 Coeficiente Alfa de Cronbach.

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento aplicado en el trabajo de campo representa la calidad de confiabilidad y coherencia y este se valora mediante la aplicación del Alfa de Cronbach, para ello se aplicó el estadístico SPSS 22 para encontrar el valor Alfa, que se interpreta que cuando está más cerca al valor de 1 significa una mayor consistencia interna del instrumento analizado.

En la presente encuesta se procesaron 30 encuestas, las que en su totalidad resultaron validas, llegando a un coeficiente de 0.922 de estadístico de fiabilidad, por lo tanto, se cuenta con un instrumento de fuerte confiabilidad.

Cuadro 1. Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Casos Válido | 30 | 100,0 |
| Excluido ^a | 10 | ,0 |
| Total | 30 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,922 | 20 |

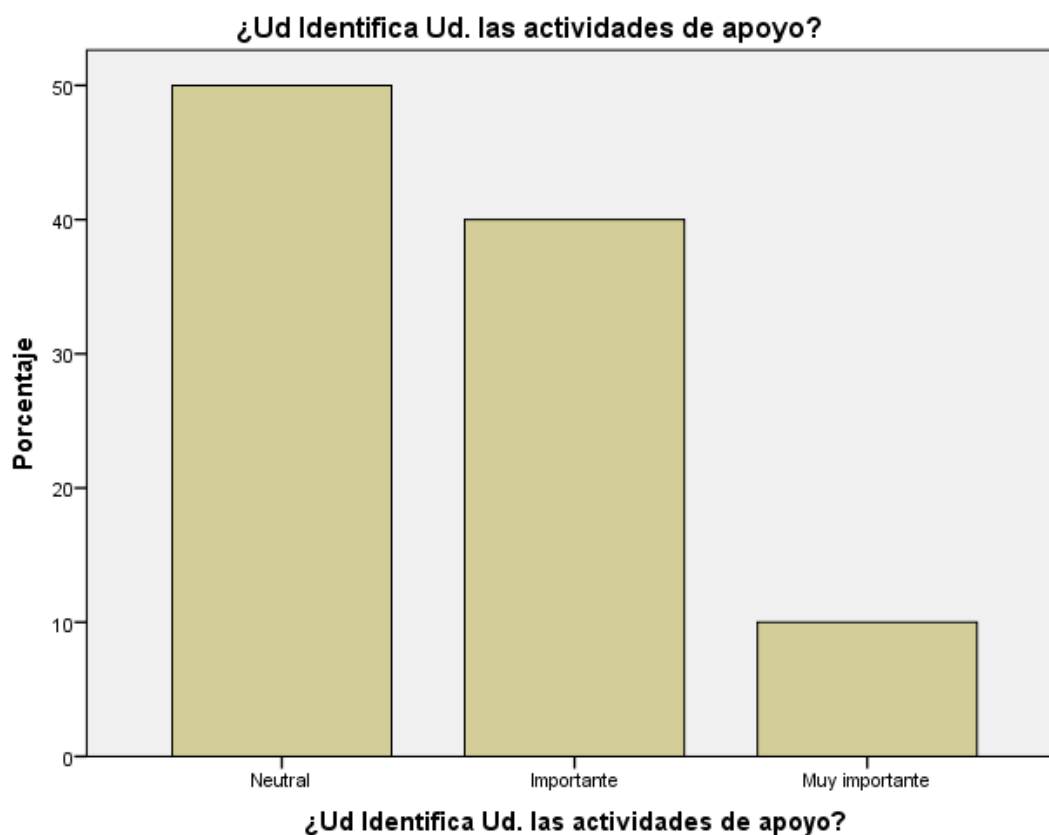
Fuente. Elaboración propia

4.1.2 Análisis e interpretación descriptiva de los resultados de las encuestas.

Cuadro 2 Pregunta 1

P 1 ¿Ud Identifica Ud. las actividades de apoyo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Neutral | 15 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| Importante | 12 | 40,0 | 40,0 | 90,0 |
| Muy importante | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



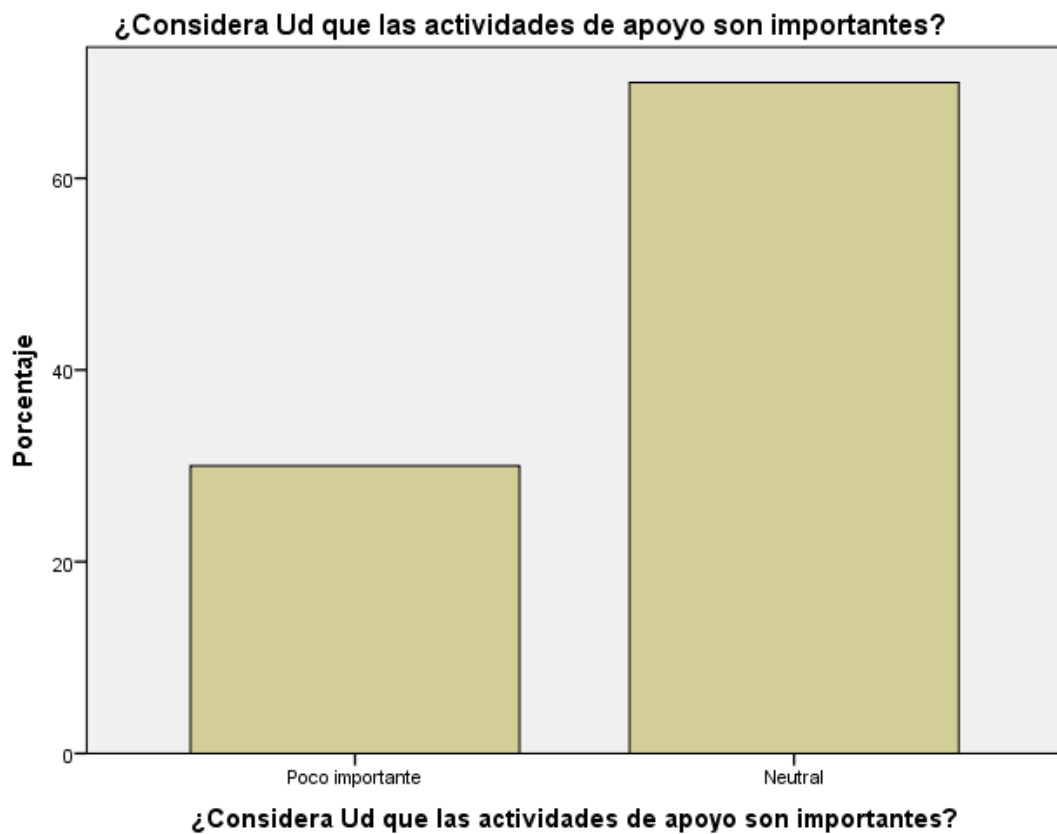
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 50 % que respondieron Neutral lo que se puede interpretar que no identifican cuales son las actividades de apoyo en la empresa.

Cuadro 3 Pregunta 2

P 2 ¿Considera Ud que las actividades de apoyo son importantes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Poco importante | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| Neutral | 21 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Elaboración propia

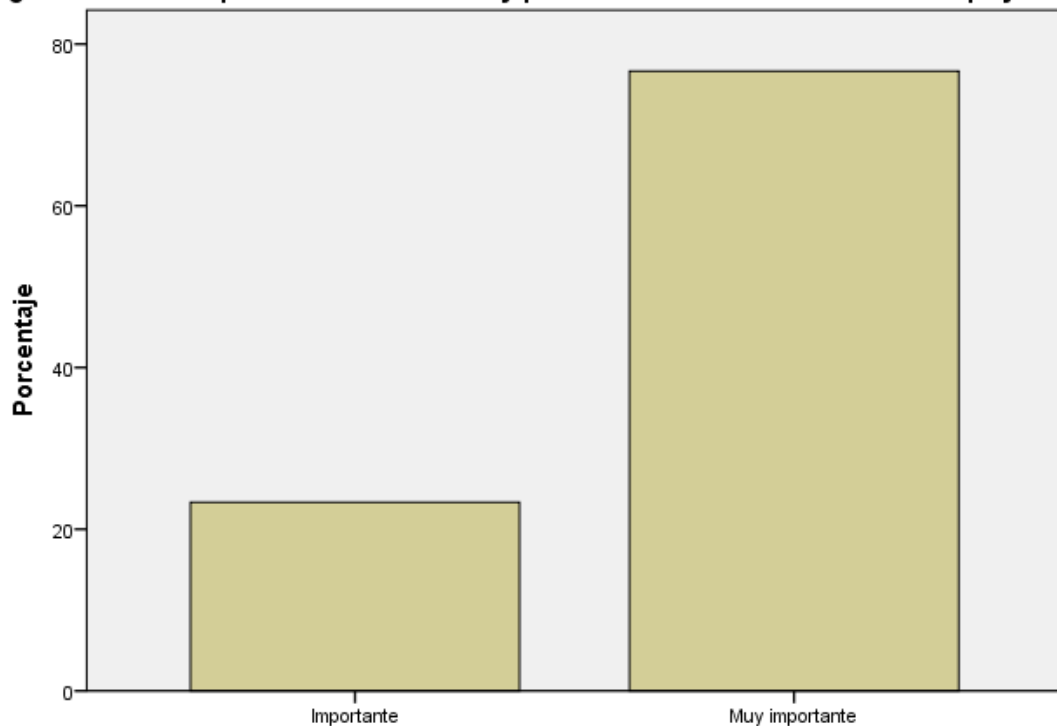
En el gráfico y en la tabla se identifica que un 70 % que ha respondido Neutral lo que podría significar que las actividades de apoyo no son importantes en la empresa

Cuadro 4 Pregunta 3

P 3 ¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| Muy importante | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo?



¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo?

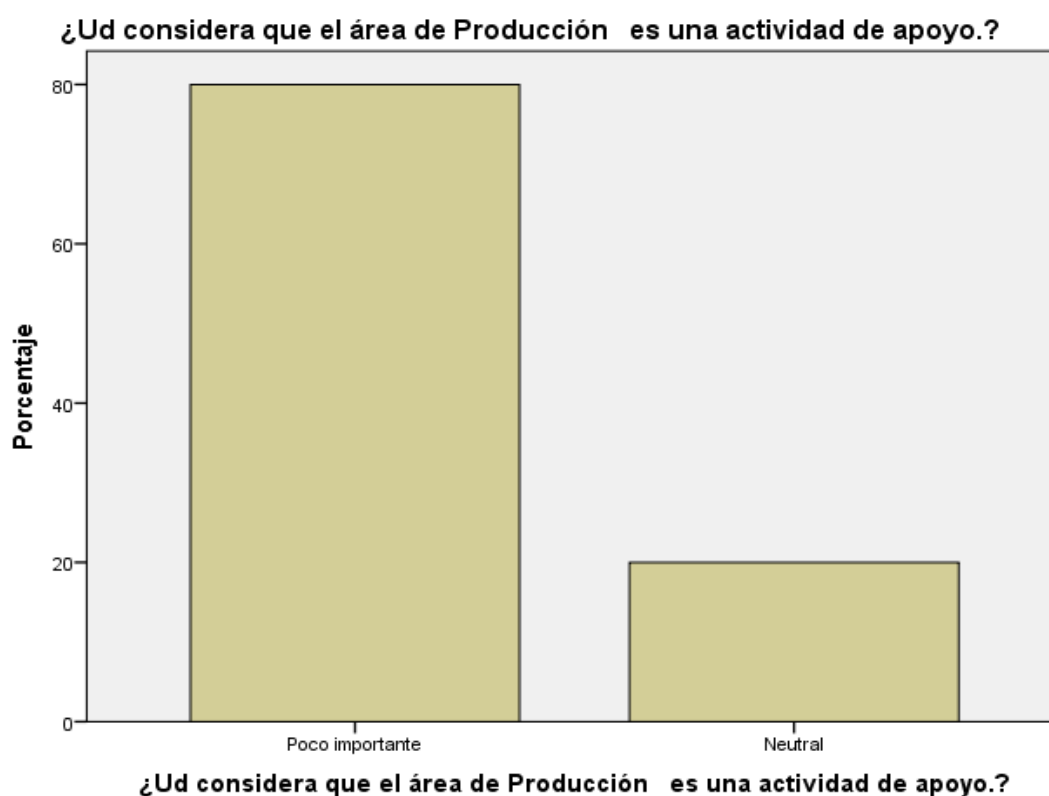
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 76.7 % que respondieron Muy importante de que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo.

Cuadro 5 Pregunta 4

P 4 ¿Ud considera que el área de Producción es una actividad de apoyo.?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Poco importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| Neutral | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



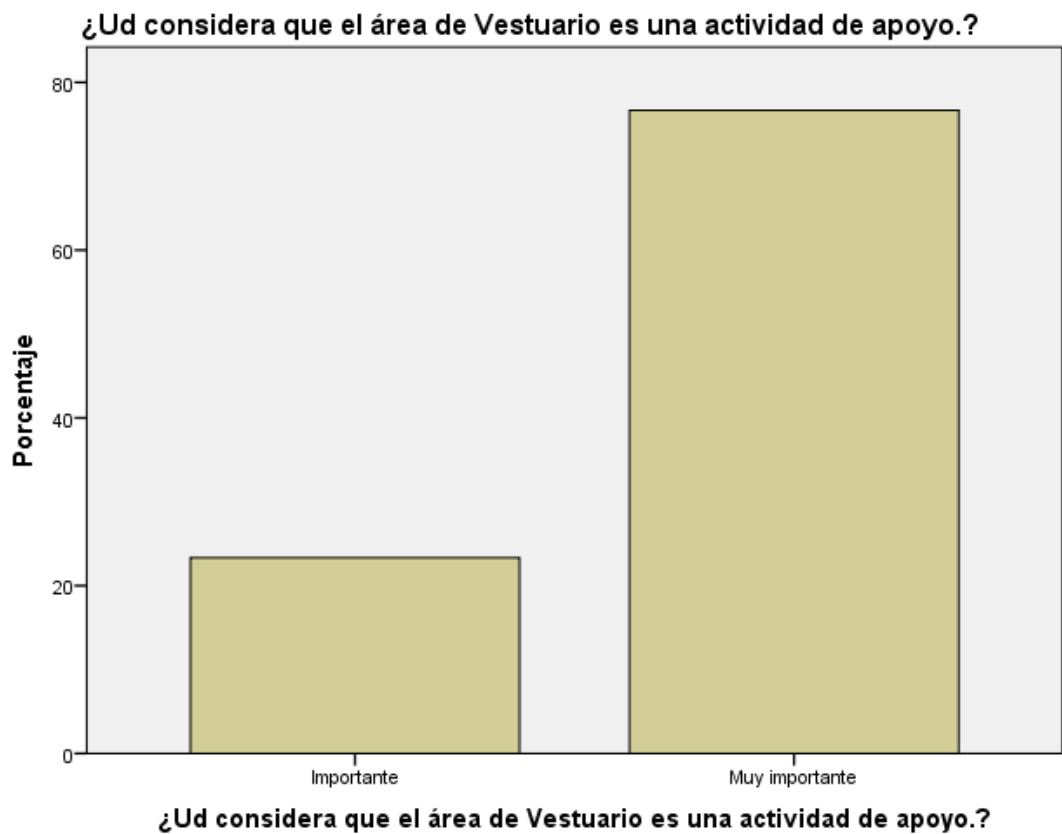
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y en la tabla se identifica que un 80 % que ha respondido como Poco importante que el área sea una actividad de apoyo, por lo que se puede inferir que el área de producción lo consideran una rea primaria.

Cuadro 6 Pregunta 5

P 5 ¿Ud considera que el área de Vestuario es una actividad de apoyo.?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| Muy importante | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



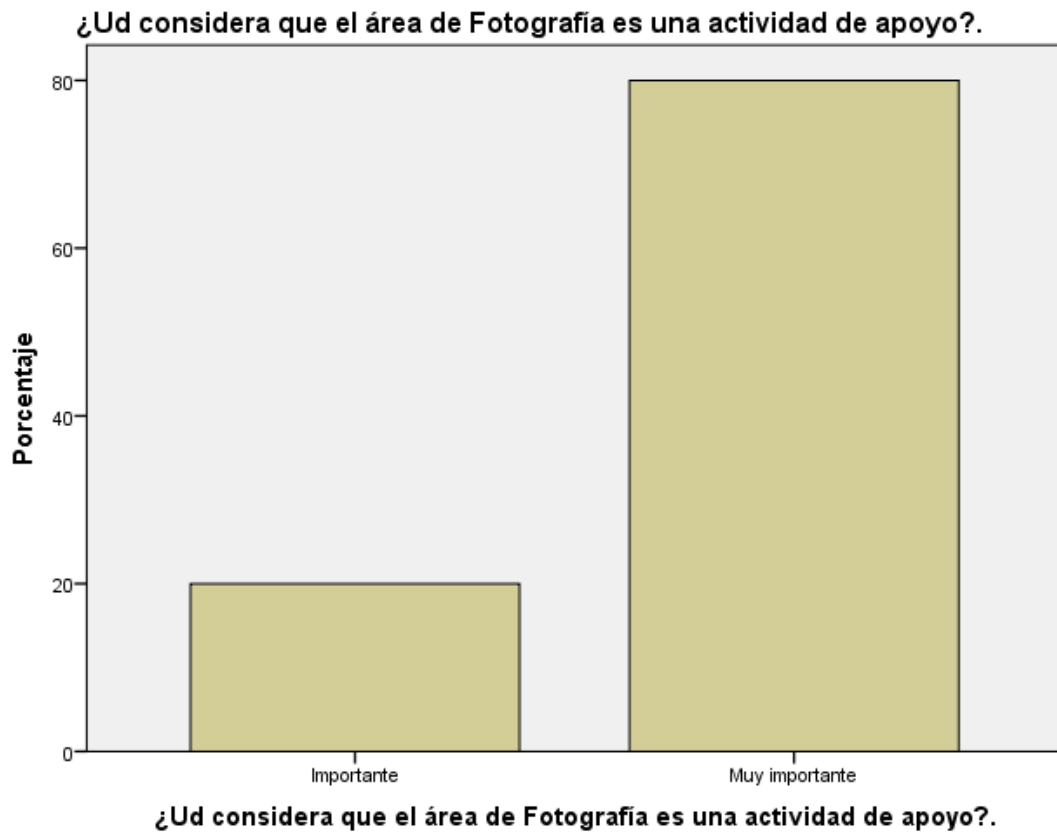
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 76.7 % que respondieron Muy importante de que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo

Cuadro 7 Pregunta 6

P 6 ¿Ud considera que el área de Fotografía es una actividad de apoyo?.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Muy importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

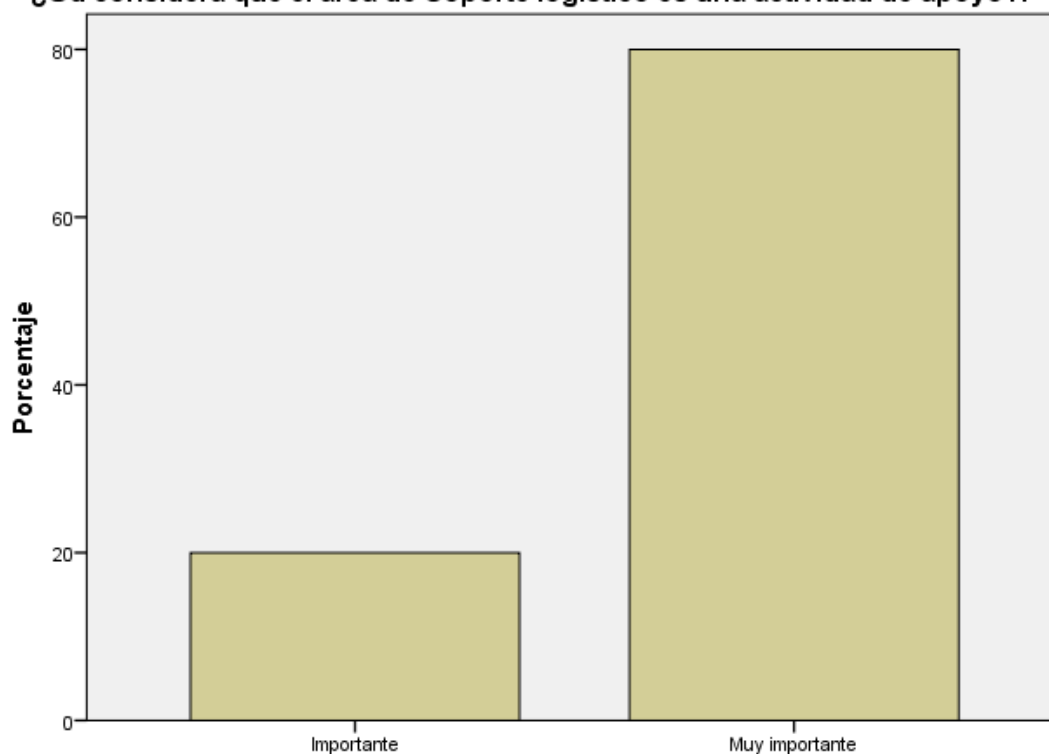
En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 80 % que respondieron Muy importante de que el área de Fotografía es una actividad de apoyo.

Cuadro 8 Pregunta 7

P 7 ¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad de apoyo?.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Muy importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad de apoyo?.



¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad de apoyo?.

Fuente. Elaboración propia

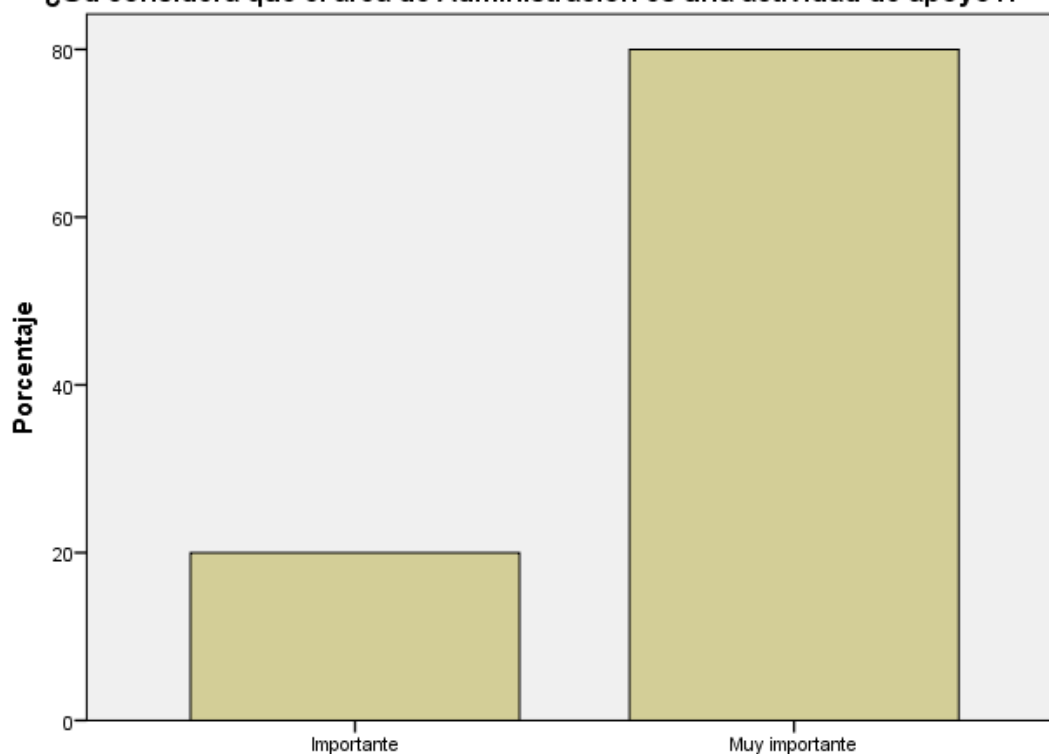
En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 80 % que respondieron Muy importante de que el área de Soporte Logístico es una actividad de apoyo.

Cuadro 9 Pregunta 8

P 8 ¿Ud considera que el área de Administración es una actividad de apoyo?.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Muy importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ud considera que el área de Administración es una actividad de apoyo?.



¿Ud considera que el área de Administración es una actividad de apoyo?.

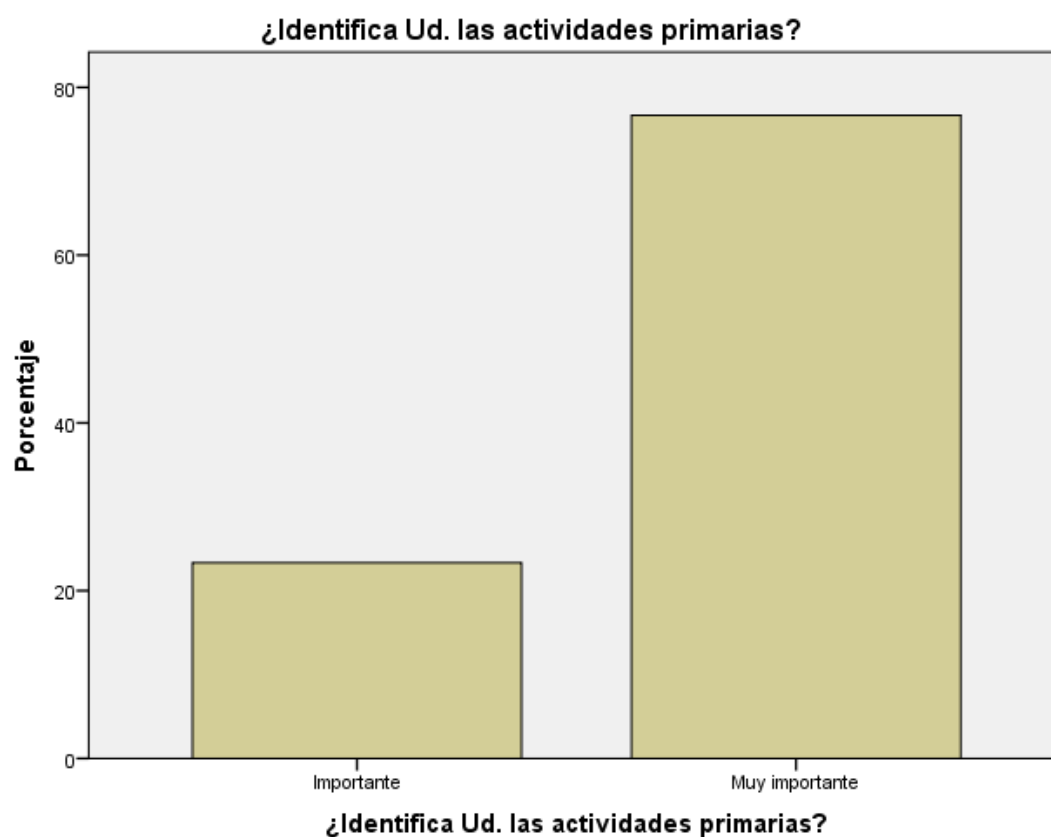
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 80 % que respondieron Muy importante de que el área de Administración es una actividad de apoyo.

Cuadro 10 Pregunta 9

P 9 ¿Identifica Ud. las actividades primarias?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| Muy importante | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



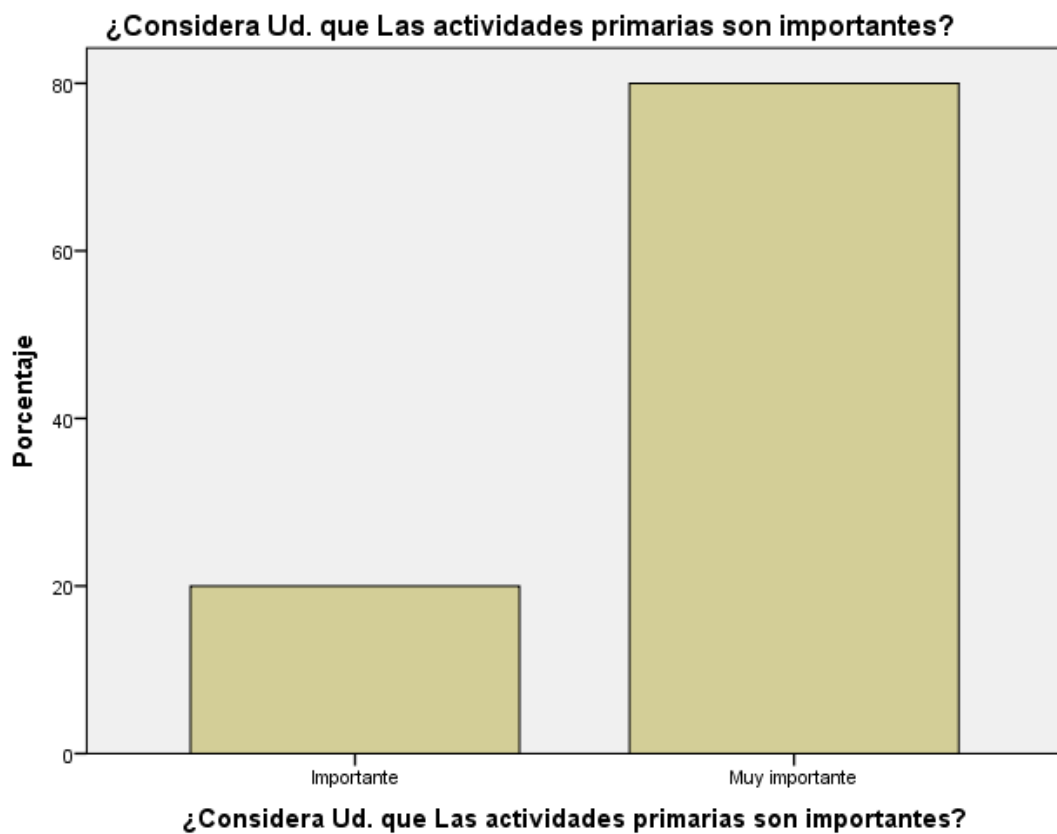
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 76.7 % que respondieron Muy importante de que Identifican las actividades primarias de la empresa.

Cuadro 11 Pregunta 10

P 10 ¿Considera Ud. que Las actividades primarias son importantes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Muy importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

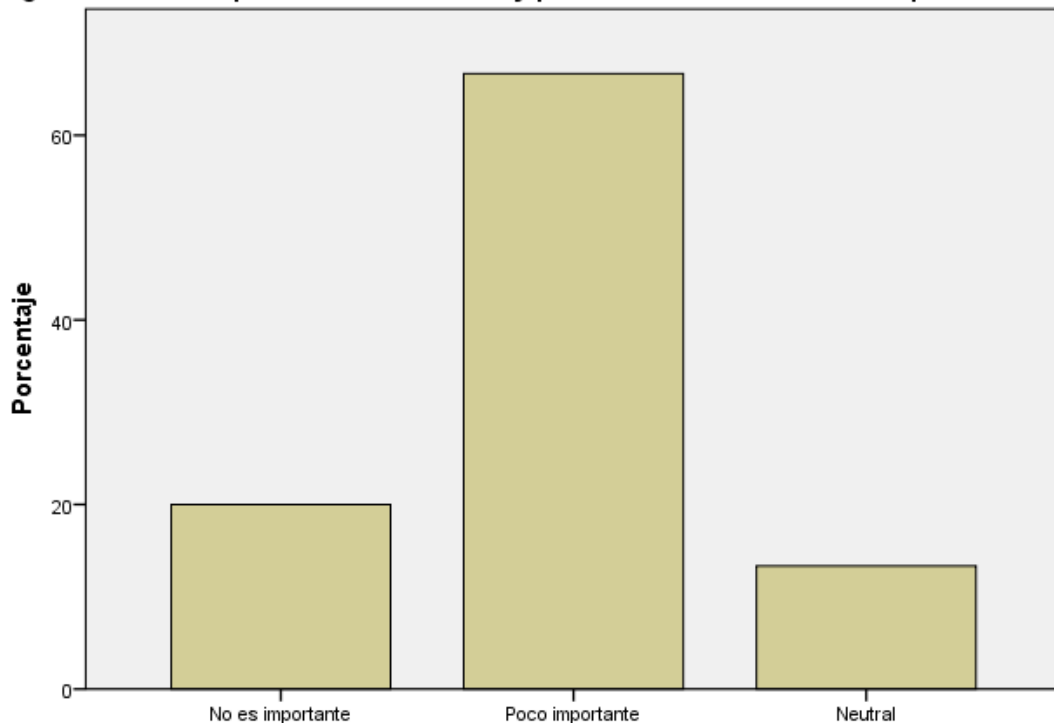
En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 80 % que respondieron Muy importante de que las actividades primarias son importantes.

Cuadro 12 Pregunta 11

P 11 ¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No es importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Poco importante | 20 | 66,7 | 66,7 | 86,7 |
| | Neutral | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria?



¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria?

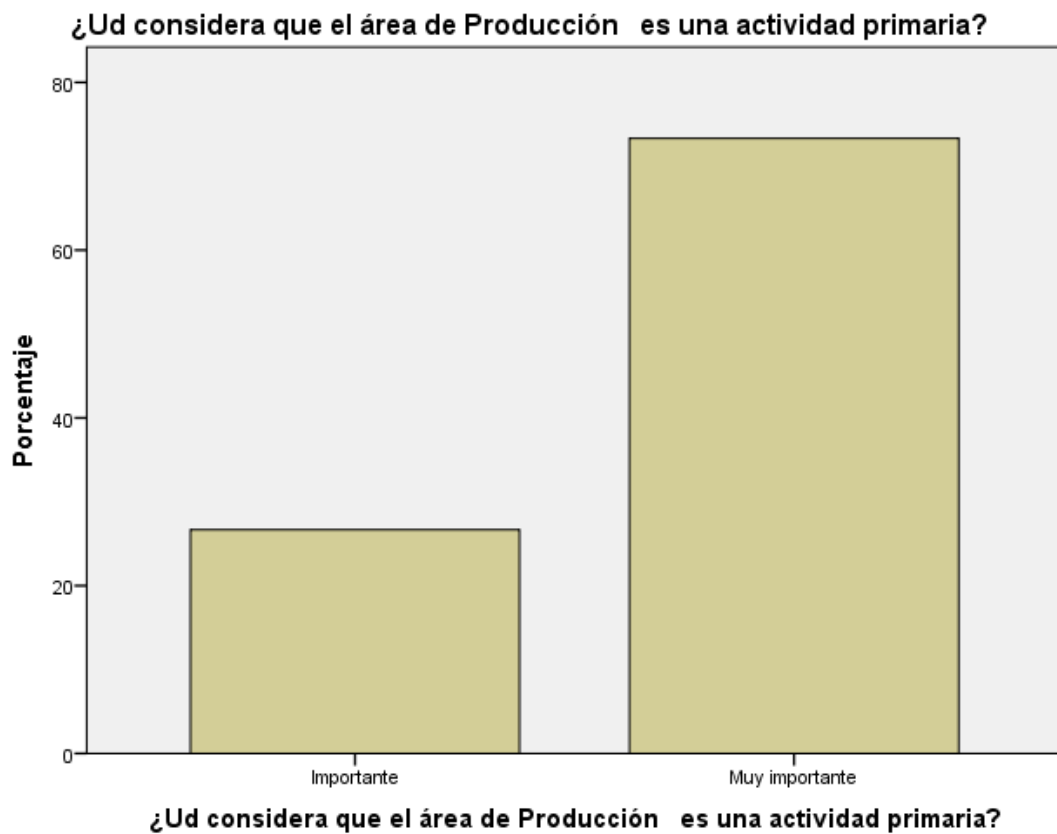
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 66.7 % que respondieron Poco importante de que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria.

Cuadro 13 Pregunta 12

P 12 ¿Ud considera que el área de Producción es una actividad primaria?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| Muy importante | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



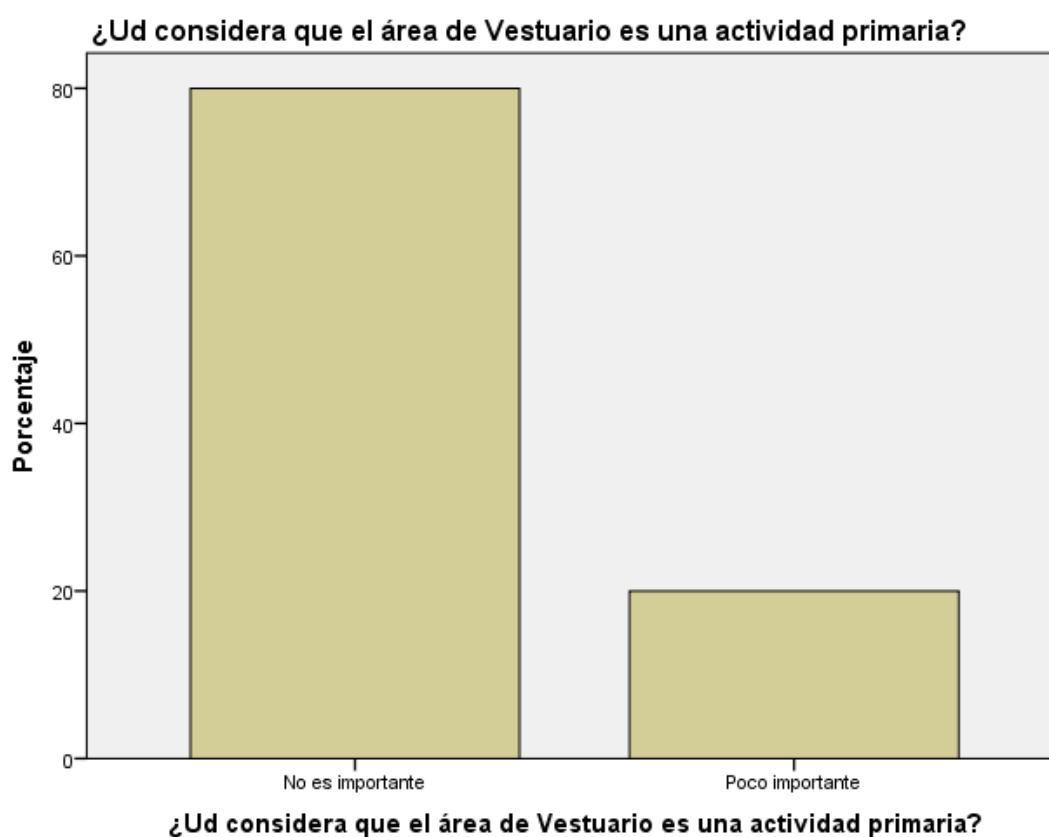
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 73.3 % que respondieron Muy importante de que el área de Producción es una actividad de primaria.

Cuadro 14 Pregunta 13

P 13 ¿Ud considera que el área de Vestuario es una actividad primaria?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido No es importante | 24 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| Poco importante | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



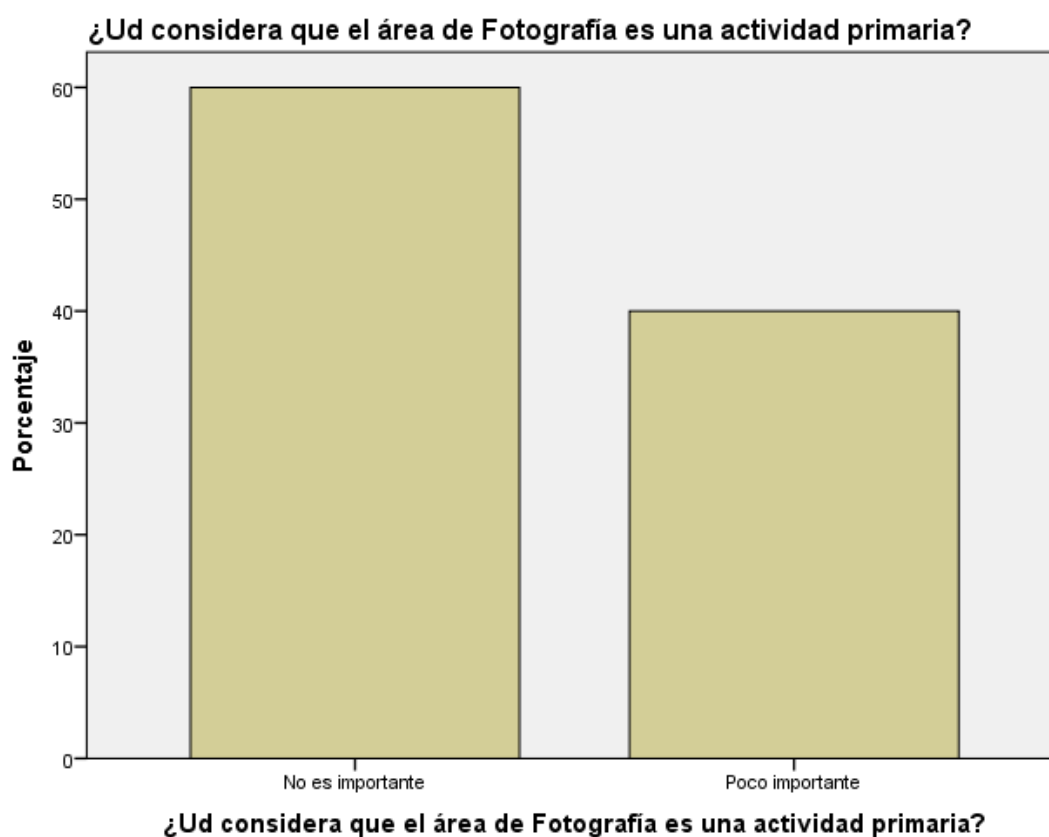
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 80 % que respondieron No es importante que el área de Vestuario sea una actividad primaria.

Cuadro 15 Pregunta 14

P 14 ¿Ud considera que el área de Fotografía es una actividad primaria?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido No es importante | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| Poco importante | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 60 % que respondieron No es importante que el área de Fotografía sea una actividad primaria.

Cuadro 16 Pregunta 15

P 15 ¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad primaria?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Poco importante | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| Neutral | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

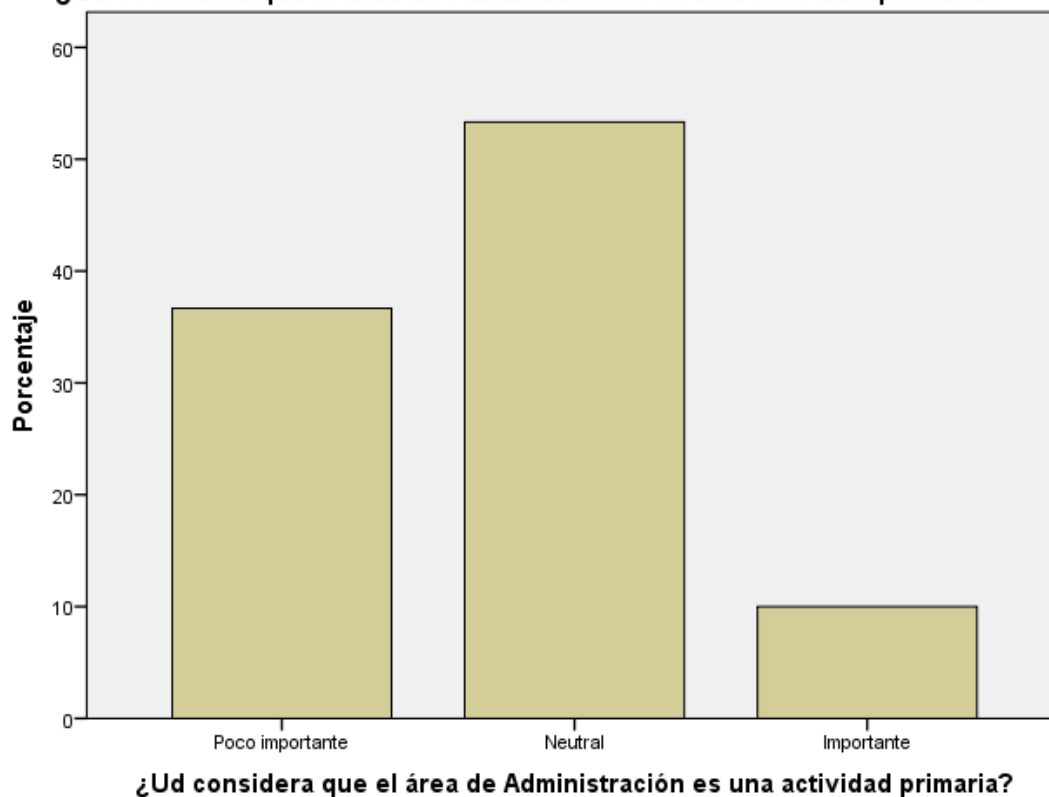
En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 60 % que respondieron Poco importante de que el área de Soporte logístico es una actividad de primaria.

Cuadro 17 Pregunta 16

P 16 ¿Ud considera que el área de Administración es una actividad primaria?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Poco importante | 11 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| Neutral | 16 | 53,3 | 53,3 | 90,0 |
| Importante | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ud considera que el área de Administración es una actividad primaria?



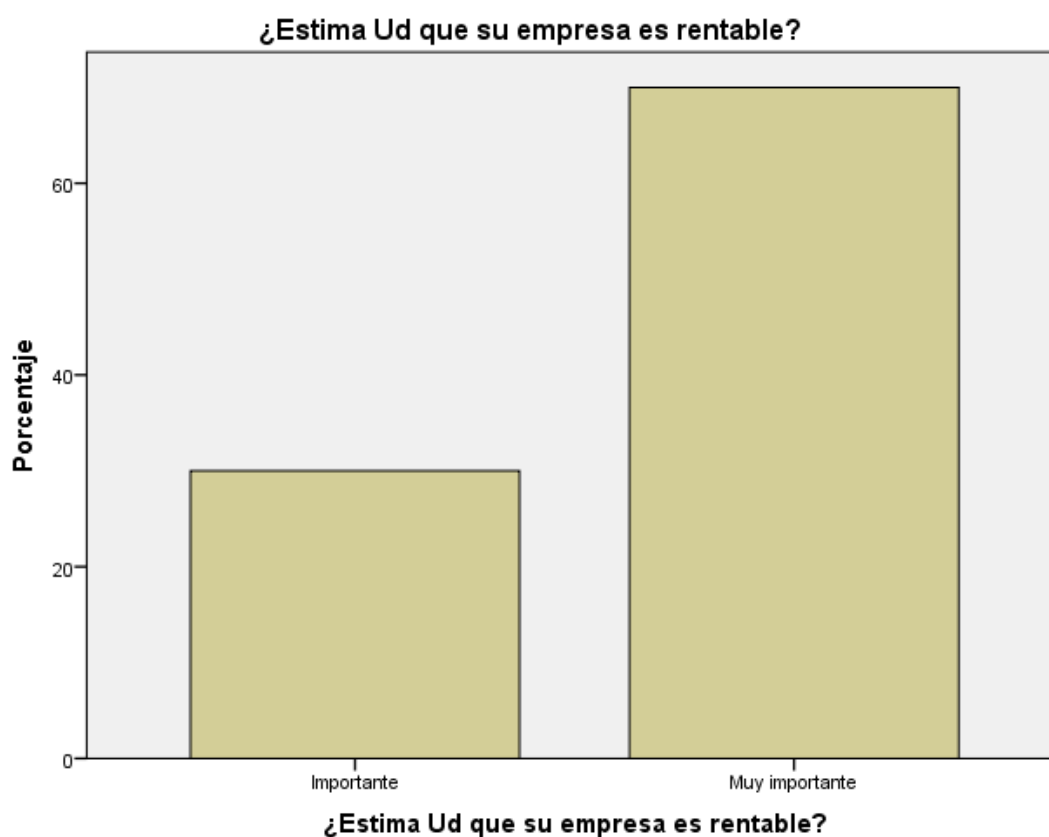
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 53.3 % que respondieron Muy importante que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria.

Cuadro 18 Pregunta 17

P 17 ¿Estima Ud que su empresa es rentable?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| Muy importante | 21 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 70 % que respondieron Muy Importante de que la empresa donde trabajan es Rentable

Cuadro 19 Pregunta 18

P 18 ¿Considera Ud que la empresa podría ser más rentable?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| Muy importante | 21 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



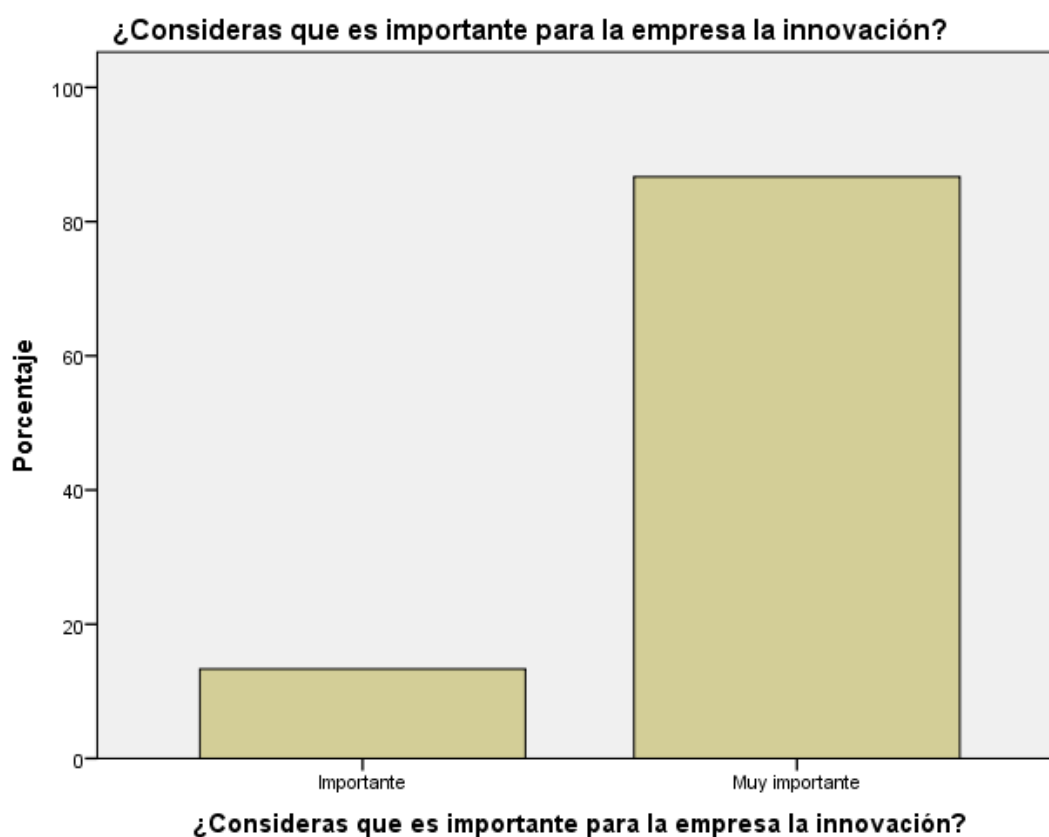
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 70 % que respondieron Muy importante de que la empresa podría ser más rentable.

Cuadro 20 Pregunta 19

P 19 ¿Consideras que es importante para la empresa la innovación?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Importante | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Muy importante | 26 | 86,7 | 86,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



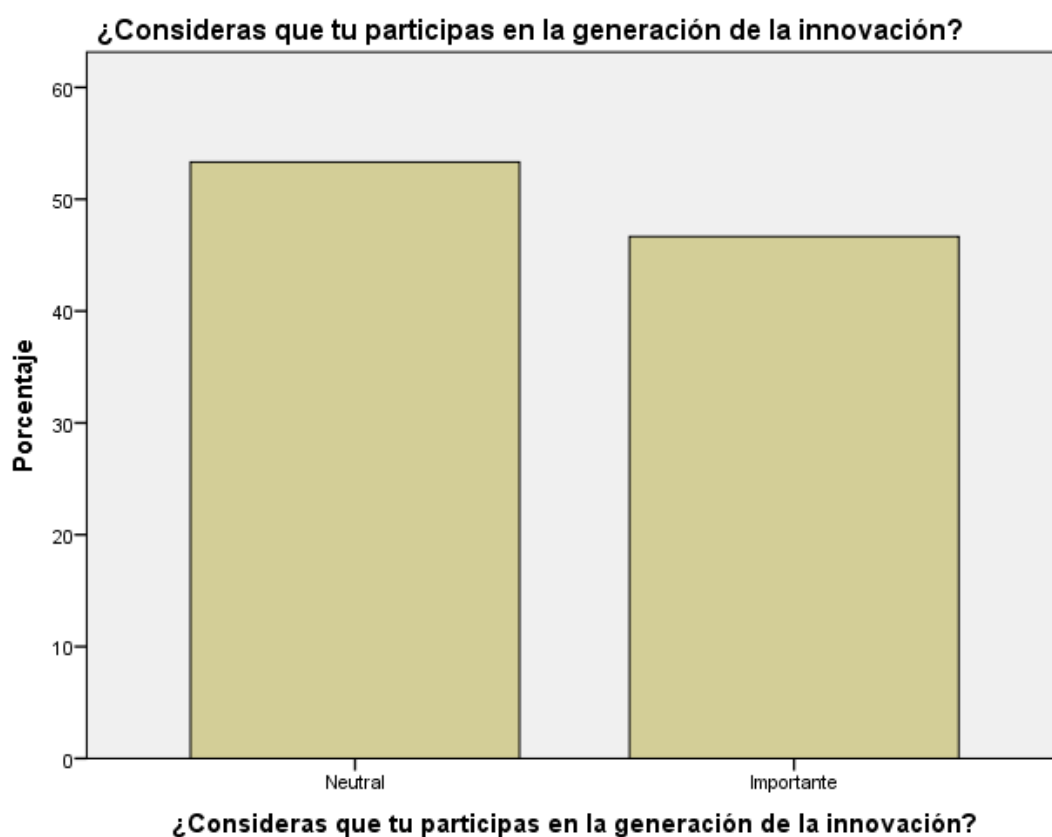
Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 86.7 % que respondieron Muy importante para lo que significa la innovación en su empresa.

Cuadro 21 Pregunta 20

P 20 ¿Consideras que tu participas en la generación de la innovación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Neutral | 16 | 53,3 | 53,3 | 53,3 |
| | Importante | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente. Elaboración propia

En el gráfico y la tabla se puede apreciar que hay un 53.3 % que respondieron Neutral y un 46.7 % respondieron Importante de que participan en la generación de la innovación.

4.2 Contrastación de Hipótesis y prueba de hipótesis

Contrastación de Hipótesis

Interpretación de los puntajes obtenidos de la encuesta sobre “La cadena de valor y su influencia en la Competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el Periodo 2016-2018.

Para la siguiente prueba se empleó el coeficiente de correlación más utilizado que es el Pearson, este indicador estadístico mide la relación lineal entre variables cuantitativas, siendo esta una forma de medir la asociación de la relación lineal entre dos variables.

4.2.1 Prueba de la Hipótesis General:

Para comprobar la hipótesis, planteamos la hipótesis estadística siguiente:

Ho: No existe influencia de la cadena de valor en la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 – 2018.

Hi: Si existe influencia de la cadena de valor en la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 – 2018.

Calculando el Coeficiente de Correlación de Pearson:

Donde:

x = La cadena de valor.

y = Competitividad.

rx.y= Influencia de las variables.

N = Empresa Graduaciones Protocolo EIRL

Periodo = 2016-2018.

Cuadro 22 Correlación Pearson HG

| CADENA DE VALOR V1 | | COMPETITIVIDAD V2 | |
|-----------------------|--|----------------------|-----|
| CADENA DE VALOR V1 | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | 1 | ,90 |
| | N | 63 | 6 |
| COMPETITIVIDAD V2 | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,900 | |
| SO Dim 1 | N | 63 | 6 |

Fuente. Elaboración propia

El valor correlacional es de 0.900, lo que significa que una correlación positiva fuerte entre las variables estudiadas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general.

4.2.2 Prueba de la Hipótesis Específicas 1:

Para comprobar las hipótesis específicas, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho: No existe relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018.

Hi: Si existe relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018

Cuadro 23 Correlación Pearson H 1

| | | COMPETITIVIDAD VD | ACTIVIDADES DE APOYO |
|-------------------------|--|----------------------|-------------------------|
| COMPETITIVIDAD VD | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | 1 | ,60 ,410 |
| | N | 63 | 63 |
| ACTIVIDADES DE APOYO | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,600 ,410 | 1 |
| SO Dim 1 | N | 63 | 63 |

Fuente. Elaboración propia

Se obtuvo un valor correlacional negativa de 0.600, el cual manifiesta que hay una relación positiva entre las variables de estudio: Actividad de apoyo y Competitividad. De esta forma se acepta la hipótesis específica 1.

4.2.3 Prueba de la Hipótesis Específicas 2:

Para comprobar las hipótesis específicas, se plantea la siguiente hipótesis.

Ho: No existe relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018.

Hi: Si existe relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018

Cuadro 24 Correlación Pearson HE 2

| | | COMPETITIVIDAD VD | ACTIVIDADES PRIMARIAS |
|------------------------|--|----------------------|--------------------------|
| COMPETITIVIDAD VD | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | 1 | ,70 ,664 |
| | N | 63 | 63 |
| ACTIVIDADPRIMA RIAS | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,700 ,664 | 1 |
| SO Dim 1 | N | 63 | 63 |

Fuente. Elaboración propia

Se obtuvo un valor correlacional de 0.700, el cual manifiesta que hay una correlación positiva entre las variables de estudio: Actividades Primarias y Competitividad. De esta forma se acepta la hipótesis específica.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

5.1 En relación con el Problema general

La presente investigación se puede confirmar que la relación de la Cadena de valor y la Competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018 es alta y esto se puede evidenciar porque el personal identifica como Actividades de apoyo a las Áreas de Ventas, Vestuario, Fotografía, Soporte Logístico y Administración y no consideran al Área de producción como área de apoyo, por lo tanto, se puede inferir que esta es una actividad Primaria de la Empresa.

Por otro lado, se puede confirmar que existe una relación fuerte con la variable de estudio Competitividad, evidenciado las respuestas positivas a que la empresa es rentable y además consideran que podría ser más rentable. En cuanto a la innovación como factor de competitividad, también afirman que es importante la innovación y además que ellos participan de este proceso.

5.2 En relación con el problema específico 1.

Se ha podido evidenciar durante la aplicación del instrumento, que la relación es positiva entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones y Protocolo en el periodo 2016- 2018. Por otro lado se puede observar que identifican al área de producción como una actividad primaria y relacionada a la rentabilidad e innovación en la empresa.

Por lo tanto, podemos inferir que las actividades de apoyo en la empresa son el Área de ventas, el área d Vestuario, el área de Fotografía, el área de

Soporte logístico y el área de administración y estas están relacionadas a la rentabilidad e innovación.

5.3 En relación con el problema específico 2.

Se ha podido evidenciar durante la aplicación del instrumento, que la relación es positiva entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo en el periodo 2016- 2018. Por otro lado, se puede observar que identifican al área de producción como una actividad primaria y relacionada a la rentabilidad e innovación en la empresa.

Por lo tanto, podemos inferir que las actividades primarias en la empresa es el Área de Producción y estas están relacionada a la rentabilidad e innovación.

CONCLUSIONES.

En base al problema, a los objetivos y a la contrastación de la hipótesis, de la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

1. Existe una relación directa entre la Cadena de Valor (con la identificación de las actividades de apoyo y primarias) y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL.
2. Existe una relación directa en la identificación de las Actividades de Apoyo como las áreas de Ventas, Vestuario, Fotografía, Soporte logístico y Administración. Y éstas además se encuentran relacionadas a la innovación y rentabilidad.
3. Existe una relación directa en la identificación de las Actividades Primarias al área de Producción. Y está además se encuentran relacionadas a la innovación y rentabilidad.

Estado actual de las Áreas desde la perspectiva de la cadena de valor en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL.

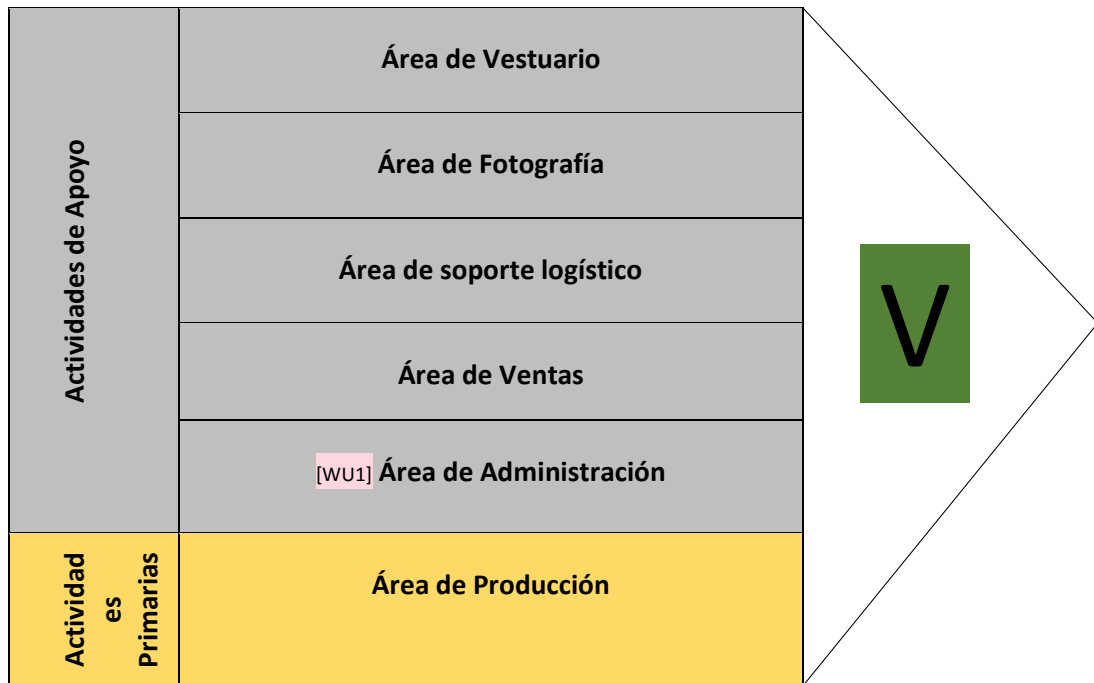


Figura 3 Cadena de Valor Inicial. Fuente: Elaboración propia

RECOMENDACIONES

De conformidad a las conclusiones establecidas al término de la presente investigación se puede recomendar lo siguiente:

1. Teniendo en cuenta que, si existe relación entre la Cadena de valor y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL, es importante mantener y reestructurar algunas áreas en actividades de apoyo y actividades primarias, para la creación de valor, así mejorar la rentabilidad y la permanente innovación.
2. Recomendamos que las Actividades de Apoyo de la empresa, sean las áreas de vestuario, fotografía y soporte logístico, para aumentar la rentabilidad e innovación.
3. Recomendamos que las Actividades Primarias de la empresa, sean las áreas de producción, ventas y administración, para aumentar la rentabilidad e innovación.

Recomendación para implementar las áreas desde la perspectiva de la cadena de valor, para mejorar la competitividad.

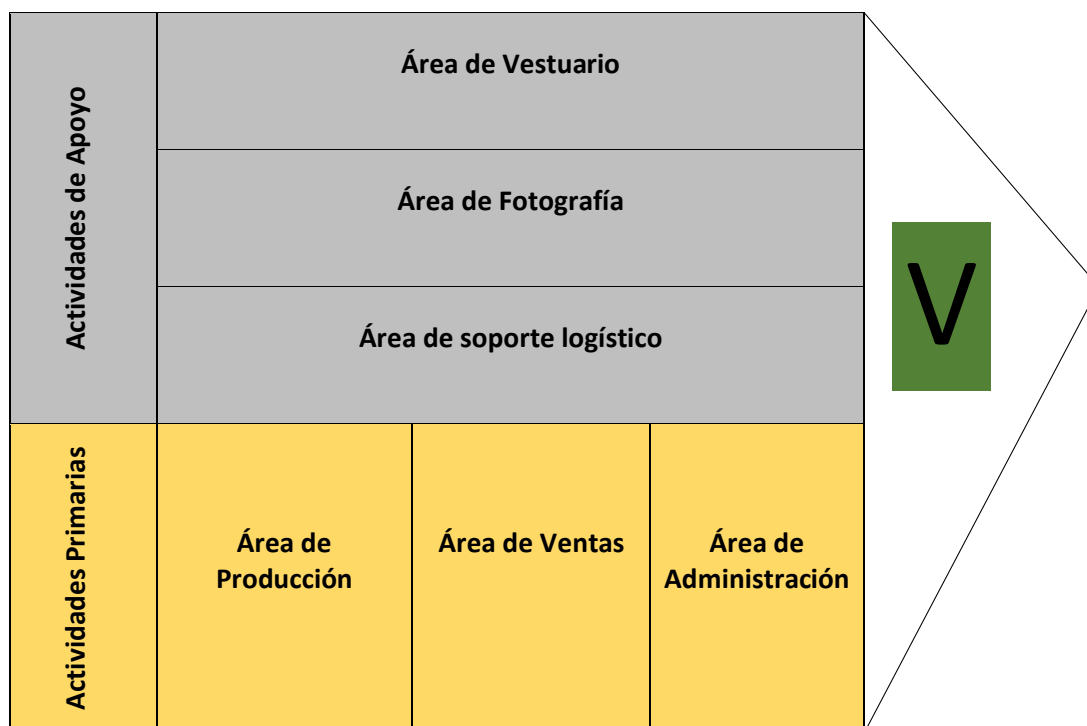


Figura 4 Cadena de Valor Propuesta Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta permite que el área de ventas sea considerada como una actividad primaria lo que le permitirá darle una mayor importancia a la fuerza de ventas.

Por otro lado, también debería el área de administración ser considerada como una actividad primaria, porque es la realiza todas las actividades de soporte administrativo en la empresa.

Las actividades de apoyo que trabajarían en forma transversal con las actividades primarias serán:

Las áreas de vestuario, fotografía y soporte logístico que tienen que coordinar con con las áreas de producción, ventas y administración, lo que generara valor y las sinergias para mejorar la competitividad en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alarco, G. (2011). *Competitividad y desarrollo*. Lima: Centrum.
- Bastardo, J., & Ruz, S. (2012). *La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial*. Maturin: Universidad de Oriente.
- Bravo, J. (2012). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución SA.
- Buckley, P. (1998). Medidas de la competitividad internacional. *Journal of marketing management*.
- Carhuallanqui, G., & Espinoza, C. (2017). *Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: caso quinua y asociación apoqua en la provincia de Huamanga - ayacucho*. Lima: Universidad Catolica del Peru.
- Carmen, K., & Masias, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Piura: Universidad de Piura.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos de Anibal Jesus paredes Galvan.
- Castillo, V. (2013). *Teoría de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Castro, S. (2012). *“Análisis de la competitividad de las Pymes textiles exportadoras ante el Tratado Libre de Comercio con Estados Unidos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Diaz, E. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en Pymes de la industria gráfica en el sector norte de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar sede Quito.
- Flores, A. (2004). *Metodología de gestión para las micro pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana*. Lima: UNMSM.
- Infante, R., & Chacaltana, J. (2014). *Hacia un desarrollo inclusivo el caso del Peru*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Inocente, M. (2015). *Diseño e implementación de una cadena de valor viable y sostenible para productos alimenticios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de Passiflora mollissima(Tumbo serrano)*. Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos.

- Jacinto, P. (2014). *Micronegocios Vs Megamercados: otros sentidos de identidad, distinción y consumo en los microempresarios de Lima Norte*. Lima: Centro de Producción Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jacobo, M. (2004). *Propuesta de un modelo de autogestión para el diseño organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Colima*. Colima: Universidad de Colima.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejia, J. (2011). *Administración de Pyme emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Mexico: Pearson.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejia, J. (2011). *Administración de Pyme emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Mexico: Pearson.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejia, J. (2011). *Administración de Pymes*. Mexico: Pearson.
- Kerlinger, F. (2000). *Investigación del comportamiento*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Labarca, L. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. Omnia.
- Lopez, M. (2004). *Cultura nacional y administración*. Mexico DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Medina, G. (2010). *Análisis comparado de factores de empresariedad y competitividad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Chuica, S., Palacios, R., Peralta, M., Rodríguez, J., & Suarez, E. (2014). *Factores críticos de éxito para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú*. Lima: Esan Ediciones.
- Mendoza, M., & Toledo, Y. (2007). *Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Muñoz, C. (2015). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Pearson.
- Muñoz, H., & Rodríguez, Y. (1999). *Microempresarios entre demandas de reconocimiento y dilemas de responsabilidad*. Lima: Instituto de ética y desarrollo de la Escuela Superior Antonio Ruiz de Montoya.
- Páginas, P. (01 de julio de 2018). *Perú Páginas*. Obtenido de <https://www.perupaginas.com/Toga/Lima/>
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva*. Mexico: Continental.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Ramírez, C. (2015). *Administración teorías y enfoques*. Bogotá: Macro.

- Ramirez, C. (2015). *Administracion teorias y enfoques*. Lima: Macro.
- Romero, J., & Guevara, S. (2014). “*Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las Mype del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado*”. Piura: Universidad de Piura.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigacion*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Sein, M., Fidalgo, Á., & García, F. (2014). *Buenas prácticas de Innovación Educativa: Artículos seleccionados del II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2013*. Recuperado el 16 de 07 de 2018, de Revista de Educación a Distancia: <http://revistas.um.es/red/article/view/254011>
- Sotelo, A. (2000). *Administracion Estrategica y competitividad en las pequeñas empresas en el Peru*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sotelo, J. (2017). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de la Mypes: Caso peruano*. Barcelona: Universidad Politecnica de Catalunya.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico: Limusa.
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problematica empresarial. Analisis de casos. *Escuela de administracion de negocios N° 52*, 18.

Anexos 01: Matriz de consistencia.

Matriz de consistencia.

| Problema Principal | Objetivo Principal | Hipótesis Principal | Variables | Indicadores |
|---|---|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| ¿Cuál es la influencia de la cadena de valor en la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018? | Demostrar la influencia de la cadena de valor en la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 - 2018 | Si existe influencia de la cadena de valor en la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 - 2018 | X : Cadena de Valor | X1 Actividades de Apoyo. |
| | | | | X2 Actividades primarias. |
| | | | Y : Competitividad | Y1 Rentabilidad |
| | | | | Y2 Innovación. |
| Problema Especifico 1 | Objetivo Especifico 1 | Hipótesis Especifico 1 | | |
| ¿Cuál es la relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018? | Demostrar la relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018 | Si existe relación entre las actividades de apoyo y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018 | | |
| Problema Especifico 2 | Objetivo Especifico 2 | Hipótesis Especifico 2. | | |
| ¿Cuál es la relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018? | Demostrar la relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018 | Si existe relación entre las actividades primarias y la competitividad en la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016- 2018 | | |

Anexo 02

ENCUESTA.

Estimado Colaborador. -

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar datos para una investigación en el área de las Pymes, es totalmente anónima.

Marcar con un aspa la respuesta que Ud. considere pertinente.

| N° | PREGUNTAS | Muy importante | Importante | Neutral | Poco importante | No es importante |
|----|--|----------------|------------|---------|-----------------|------------------|
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1 | ¿Ud Identifica Ud. las actividades de apoyo? | | | | | |
| 2 | ¿Considera Ud que las actividades de apoyo son importantes? | | | | | |
| 3 | ¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad de apoyo? | | | | | |
| 4 | ¿Ud considera que el área de Producción es una actividad de apoyo.? | | | | | |
| 5 | ¿Ud considera que el área de Vestuario es una actividad de apoyo.? | | | | | |
| 6 | ¿Ud considera que el área de Fotografía es una actividad de apoyo.? | | | | | |
| 7 | ¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad de apoyo.? | | | | | |
| 8 | ¿Ud considera que el área de Administración es una actividad de apoyo.? | | | | | |
| 9 | ¿Identifica Ud. las actividades primarias? | | | | | |
| 10 | ¿Considera Ud. que Las actividades primarias son importantes? | | | | | |
| 11 | ¿Ud considera que el área de Ventas y promoción es una actividad primaria? | | | | | |
| 12 | ¿Ud considera que el área de Producción es una actividad primaria? | | | | | |
| 13 | ¿Ud considera que el área de Vestuario es una actividad primaria? | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| 14 | ¿Ud considera que el área de Fotografía es una actividad primaria? | | | | | |
| 15 | ¿Ud considera que el área de Soporte logístico es una actividad primaria? | | | | | |
| 16 | ¿Ud considera que el área de Administración es una actividad primaria? | | | | | |
| 17 | ¿Estima Ud que su empresa es rentable? | | | | | |
| 18 | ¿Considera Ud que la empresa podría ser más rentable? | | | | | |
| 19 | ¿Consideras que es importante para la empresa la innovación? | | | | | |
| 20 | ¿Consideras que tu participas en la generación de la innovación? | | | | | |

¡Muchas gracias por su colaboración!