

# **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

FACULTAD DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA E INGENIERIA INDUSTRIAL



ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN EMPRESARIAL UTILIZADAS POR PEQUEÑOS  
Y MEDIANOS MINORISTAS EN UN ENTORNO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO:  
DISTRITO SAN MARTIN DE PORRES.

## **TESIS**

**Para optar el título profesional de:**

Ingeniero Administrativo

**Autor:**

**ZENAIDA SEQUEIROS SALAS**

**Asesor:**

Dr. Víctor Manuel Rojas Hernández

**LIMA – PERÚ**

2020

## Resumen

Seguidamente se presenta un trabajo investigativo que tuvo como propósito analizar las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo en el Distrito San Martín de Porres, se justifica teóricamente en Manene (2013). Su enfoque fue cuantitativo, aplicando un estudio investigativo aplicado con un diseño no experimental de corte transversal. La encuesta fue la técnica empleada, con el cuestionario como instrumento aplicado a una muestra de 384 pymes del Distrito antes mencionado, se utiliza el análisis descriptivo como método de análisis de datos. Entre sus conclusiones más relevantes se encuentran: i. Las pymes deben invertir en tecnología, materias primas de calidad, mano de obra calificada, para maximizar el potencial competitivo, ii. Las Mipymes localizadas en el Distrito San Martín de Porres aplican estrategias empresariales para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, iii. La categoría que más se repitió fue 5 “siempre”, evidenciándose que un setenta por ciento de los individuos superan el valor 3.9 y el 30 % que resta está ubicado por debajo de dicho valor (mediana), iv. En promedio, las empresas se encuentran ubicadas en 4.6 (favorable, se desvían de 4.6, en promedio, 0.3 unidades de la escala, v. Ninguna persona calificó a las empresas de forma “nunca” o “casi nunca”. En general las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados, vi. Las estrategias defensoras obtuvieron mayor porcentaje de impacto entre las empresas.

**Palabras clave:** Estrategias, adaptación empresarial, competitividad

### **Abstract**

The present research was carried out in order to analyze the business adaptation strategies used by Small and Medium Retailers in an increasingly competitive environment in the San Martin de Porres District, it is theoretically justified in Manene (2013) His approach was quantitative, applying an applied research study with a non-experimental cross-sectional design. The technique was the survey with the questionnaire instrument applied to a sample of 384 SMEs from the aforementioned District, descriptive analysis is used as the data analysis method. Among its most relevant conclusions are: i. SMEs must invest in technology, quality raw materials, skilled labor, to maximize competitive potential, ii. MSMEs located in the San Martin de Porres District apply business strategies to adapt to an increasingly competitive environment, iii. The category that was repeated the most was 5 "always", seventy percent of the individuals are above the value 3.9 and the remaining 30% are below this value (median), iv. On average, the companies rank at 4.6 (favorable, they deviate from 4.6, on average 0.3 units on the scale, v. No person rated the companies "never" or "almost never." In general, the scores tend to reach high values, vi. Defensive Strategies obtained a higher percentage of impact among companies.

**Keywords:** Strategies, business adaptation, competitiveness

## ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras.....	7
Introducción.....	9
Capítulo I: El problema de investigación .....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema .....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.4 Justificación e importancia de la investigación .....	17
1.5 Delimitación.....	18
1.6 Limitaciones de la investigación.....	18
Capítulo II: Marco teórico .....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases teóricas.....	23
2.3 Marco Conceptual.....	25
2.4 Hipótesis .....	26
2.5 Operacionalización de la variable.....	26
Capítulo III: Metodología .....	27
3.1 Tipo y nivel de la Investigación.....	27
3.2 Diseño de la investigación .....	27
3.3 Población, muestra y muestreo .....	27
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	28
3.5 Procedimientos recolección de Datos .....	28
3.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	29
Capítulo IV: Resultados.....	29
Capítulo V: Discusión de resultados.....	41
5.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	41
5.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares.....	41
Conclusiones y recomendaciones .....	43
Conclusiones.....	43
Recomendaciones .....	44
REFERENCIAS.....	45

ANEXOS .....	49
Anexo I: Instrumento de recolección de datos.....	49
Anexo II: Matriz de consistencia .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1. Participación porcentual por tipo de empresa en el sector industrial entre el periodo comprendido 2017-2018.....	11
Tabla 2. Consolidado de resultados de la Dimensión 1.....	26
Tabla 3. Consolidado de resultados de la Dimensión 2.....	28
Tabla 4.Consolidado de resultados de la Dimensión 3.....	31
Tabla 5.Consolidado de resultados de la Dimensión 4.....	34

## Índice de Figuras

Figura 1. La empresa a la que representa se mantiene vigilante al surgimiento de oportunidades de mercado.....	30
Figura 2. Considera usted que las estrategias de tendencias emergentes del entorno con frecuencia propician cambios en la empresa que usted representa. ....	30
Figura 3. La empresa a la que representa frecuentemente innova con productos para captar nuevos segmentos de mercado, a pesar de no generar alta rentabilidad .....	31
Figura 4. Considera usted que al formular estrategias competitivas se minimizan los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio en la empresa a la usted representa.....	32
Figura 5. La empresa que usted representa mantiene la eficiencia operativa participando solo en los mercados cautivos. ....	32
Figura 6. Los productos de la empresa a la que representa son innovación de la competencia. ....	33
Figura 7. La empresa que usted representa mantiene una línea estable y limitada de productos y servicios.....	33
Figura 8. La empresa que usted representa es prudente al desarrollar un selecto grupo de productos prometedores. ....	35
Figura 9. La empresa que usted representa mantiene su estabilidad en el mercado produciendo sólo un conjunto limitado de productos. ....	35
Figura 10. En su opinión los directivos de la empresa a la que usted pertenece tienen como propósito obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones solo con los productos actuales. ....	36
Figura 11. La organización que usted representa posee una estructura funcional y centralizada.....	36
Figura 12. La empresa que usted representa en su opinión oferta una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia. ....	37
Figura 13. La empresa a la que representa dirige su planificación en función del costo y la eficiencia considerando un entorno estable.....	38
Figura 14. La empresa a la que representa generalmente planifica para estar atenta a los cambios del entorno.....	39

Figura 15. La empresa a la que representa se mantiene indiferente al desarrollo de un nuevo producto.....	39
Figura 16. Considera que la empresa representada por usted se mantiene agresiva respecto al mantenimiento de sus productos y mercados con relación a la competencia....	40
Figura 17. Escala con rango potencial.....	40



## **Introducción**

A lo largo del tiempo se ha estudiado la estabilidad de las pymes, sobre todo en estos últimos 5 años, ocasionado por los avances tecnológicos, la globalización, la innovación, la movilidad del recurso humano, entre otros. Todos estos factores afectan la estabilidad de las empresas, así como su competitividad.

Por lo tanto, los directivos encargados de garantizar la continuidad de las operaciones, la productividad y la rentabilidad de los mismos, están altamente interesados en indagar sobre estrategias empresariales que ayuden mediante su implementación a maximizar sus procesos y lograr ganancias netas altas, logrando la sostenibilidad a nivel empresarial.

Por tal motivo, se realiza la siguiente investigación la cual pretende analizar cuáles serían estas estrategias desde la perspectiva adaptativa, relacionadas con las estrategias reactivas, prospectivas o exploradoras, defensoras y analizadoras (Manene, 2013).

En el año 2013, en el Perú, el consejo legislativo aprueba la Ley N°30056 o Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. Esta crea el marco legal que fomenta la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), representando un apoyo por parte del estado que garantiza el marco legal para impulsar el desarrollo, inversión, crecimiento y sostenibilidad de las pymes en el país.

En consecuencia, se considera a este trabajo de investigación de gran relevancia para fortalecer el sector pymes en el Distrito de San Martín de Porres, a su vez pueda replicarse en otros Distritos de Lima y provincia, estableciendo una base documental que pueda ser consultada y adaptada a las necesidades de cada empresa.

## Capítulo I: El problema de investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la columna vertebral de cualquier economía, ya que no sólo crean nuevos puestos de trabajo, sino que también se consideran importantes canales de innovación y cambio tecnológico (Storey, 1994). Las características de muchas pequeñas empresas (por ejemplo, flexibilidad, capacidad de innovación, resolución de problemas, orientación a la acción) también fueron importantes para el éxito en el decenio de 1990 (Lin, 1998). Desde 1997, la promoción del desarrollo de las PYMES se ha generalizado en una cantidad considerable de naciones a nivel mundial. Las PYMES son una parte importante de la estructura económica y social de una nación, ya que participan de manera significativa en la generación de oportunidades de empleo para la creciente fuerza de trabajo (Storey, 1983).

Es por ello, que las PYMES exitosas pueden mejorar el progreso de ámbitos urbanos y rurales junto con las comunidades mediante actividades como la fabricación, las finanzas, el transporte, la construcción, así como la distribución de bienes y servicios relacionados con la agricultura y el consumo. Esto se aplica al desarrollo económico en los planos nacionales, regionales y comunitarios. Por ejemplo, cuando las pequeñas empresas comunitarias satisfacen con éxito las necesidades de los consumidores, el elevado gasto local aumenta la base impositiva de la comunidad, que a su vez se utiliza para suministrar una mejor calidad de vida a los residentes rurales (Milwaukee *et al.* 2001).

La industria minorista con el transcurrir del tiempo ha jugado un rol significativo en la economía nacional en diversos países del mundo, Sin embargo, se enfrenta a diversos problemas. La globalización trae consigo la liberalización del comercio, junto con normas de calidad y cuestiones relativas al entorno empresarial que deben ser consideradas por los minoristas. En el plano nacional, los avances en la tecnología de la producción y la tecnología de la información han aumentado la capacidad productiva de los fabricantes y los proveedores de servicios. Sin embargo, al mismo tiempo, el impacto de la crisis económica ha afectado negativamente a las pautas de compra de los consumidores, provocando una disminución de la demanda de diversos bienes y servicios. En el informe de White (1999) se afirma que, la creación de oportunidades de empleo y la expansión de las actividades

económicas en los sectores rural y urbano se consideran las principales estrategias de desarrollo.

En este sentido, el Estado peruano ha participado en la promoción del sector de las PYME en los últimos 20 años. Recientemente ha asignado una prioridad considerable a la promoción y el desarrollo de este sector, con la expectativa de que el sector pueda hacer una contribución positiva al crecimiento económico y el empleo, y superar los peores efectos de los problemas financieros y económicos que afectan a la economía en general. Se han formulado muchas medidas de política para apoyar y promover el desarrollo de las PYME; sin embargo, parece que sólo las empresas formales y más grandes pueden aprovecharlas. Las empresas más pequeñas y las microempresas, especialmente las PYME de los sectores rural y urbano, todavía no pueden acceder satisfactoriamente a este apoyo (White, 1999). Pues, el sector de la venta al por mayor y al por menor es un negocio de servicios que es importante para la economía del Perú. Dado que el valor añadido del negocio de venta al por mayor y al por menor está creciendo en la misma dirección que el gasto de consumo privado.

En el caso peruano, según el anuario estadístico industrial editado por el PRODUCE (2018), en el 2017 existían 1 908 829 empresas formales en el Perú de las cuales, el 99,5% (1 899 584 empresas) pertenecía al segmento Mipyme. Este segmento, está conformado por empresas de los estratos micro (96,2%), pequeña (3,2%) y mediana empresa (0,1%). Por su parte, el 0,5% restante (9 245 empresas) correspondía al estrato gran empresa. De acuerdo con estas cifras, existe una ausencia relativa de pequeñas y medianas empresas en el tejido empresarial peruano, para Villarim (2000t) esto constituye un punto débil para el avance del sector privado y la economía en general.

Pese a ello, la entrada de empresas Mipyme en el tejido empresarial en los últimos años ha seguido una senda positiva, apreciándose que durante el periodo 2008 - 2017, el número de empresas de este segmento creció a un ritmo anual promedio de 7,3%, resultado que ha estado en línea con el desempeño de la actividad económica: el Producto Bruto Interno (PBI) creció en promedio 4,9% durante este mismo periodo.

Por otro lado, el segmento Mipyme se caracteriza por contar con pocos trabajadores. En 2017, el 96,2% de empresas de este segmento empresarial contaba con hasta cinco trabajadores, proporción que en el caso de las micro empresas fue de 98,0%, como consecuencia de la alta participación de micro empresas de subsistencia", las cuales

constituyeron el 80% del total de empresas Mipyme en 2017. En contraste, La proporción de pequeñas empresas con hasta cinco trabajadores fue de 45,1% y en las medianas empresas dicha proporción alcanzó el 19,2%. A nivel sectorial, la estructura del segmento Mipyme no ha variado significativamente en los últimos cinco años. En este periodo, los sectores comercio y servicios han concentrado cerca del 85,0% de las empresas de este segmento, apreciándose, además, que el PBI de tales sectores ha presentado un ritmo de crecimiento promedio anual positivo en el mismo periodo (3,4% el sector comercio y 4,5% el sector servicios).

No obstante, en el caso de los servicios, pese a ser el sector que más empleo generó durante el 2017 (6,6 millones puestos de trabajo, los cuales representaron el 40,1% del total de puestos de trabajo generados en esta área), se constituye como un sector con niveles bajísimos de productividad. En efecto, la productividad laboral del sector servicios (40 mil soles por trabajador), es alrededor de la décima parte de la productividad laboral del sector minería en 2017 (364 mil soles por trabajador).

A nivel regional, el 65,0% de empresas del segmento Mipyme estuvieron concentradas en Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Cusco durante el 2017, lo cual evidencia un marcado predominio de la región costera, situación que guarda relación con las facilidades para acceder a mercados más amplios, proximidad a puertos para la exportación, y contar con servicios y bienes públicos en dichas provincias.

Asimismo, un grupo importante en el análisis son las Pequeña y Mediana empresas (PYME). Durante 2017, el mayor porcentaje de PYME por regiones sobre la totalidad de PYME formales se encuentra en: Lima (4,8%), Callao (3,4%), Arequipa (3,2%) y La Libertad (3,1%). Dichos porcentajes muestran que no existen suficientes PYME en el país. Dicha estructura habla de una deficiencia en el avance del sistema privado, y de la economía en general, ya que este ámbito proporciona estabilidad y debilidad a las relaciones comerciales y a la asociatividad.

Aunado a esto, en Perú hay tres problemas importantes que enfrentan las MIPYMES, específicamente en lo que respecta a la ardua tarea de operar y crear puestos de trabajo y riqueza. El primero, es el engorroso acceso a mercados nacionales y mundiales. Dicho inconveniente se está volviendo cada vez más significativo para las MIPYMES, pues hay una pequeña parte aún en desarrollo que está comenzando a ingresar de manera efectiva en

un mercado externo. Respecto a los mercados, existiendo un sector informal como competidor traidor a las organizaciones formales, establece una restricción. Claramente, las probabilidades de acceso a mercados externos que poseen las MIPYMES dependen de sus condiciones endógenas (calidad de los productos, precios, entre otros). No obstante, existen diferentes beneficios que incentivan la labor de las MIPYMES (transporte e intercambios, apoyo logístico) que les permitan llegar a diferentes mercados.

El inconveniente número dos y que se repite en las organizaciones, es el ingreso a capital. La ausencia de estrategias gubernamentales para adelantar el financiamiento, el elevado costo de capital, las limitaciones para permitirlos, especialmente las concernientes a las garantías, la ausencia de una cultura crediticia, establecen, entre diferentes elementos aquellos que afectan de manera negativa a las pequeñas y microempresas, pues estas no pueden enfrentar sus necesidades financieras para avanzar en su desarrollo.

Como tercera dificultad a la que se enfrentan las MIPYMES, se encuentra la falta de tecnología conveniente a precios accesibles y, por otro lado, el escaso acceso a tecnología existente, tanto en actualizaciones de equipos y aparatos, como en la preparación y capacitación gerencial. Igualmente, la ausencia de sistemas de información efectivos del mismo modo limita el avance competitivo de las organizaciones. Esa es la razón por la cual, si la organización no explora o no está conectada a la investigación científica, la creación y utilización de nuevas tecnologías para su mejora será imposible.

En último lugar, en un escenario de globalización, competitividad y del conocimiento que describe a las sociedades actuales, el desarrollo de las organizaciones es inconcebible, si la ciencia, la innovación y la tecnología no se encuentran efectivamente presentes en el día a día de la organización.

A toda la problemática anterior, se le añade la rápida expansión de las grandes tiendas de descuento, los hipermercados y las tiendas de venta al por menor de propiedad extranjera en gran escala, que han amenazado en cierta medida a los pequeños minoristas. Los minoristas se encuentran ahora en una situación inestable, ya que los minoristas extranjeros se han apoderado de una gran parte de la cuota de mercado.

Numerosos autores han sostenido que es absurdo analizar la competitividad valorando solamente estimaciones de ejecución, por ejemplo, exportaciones, la balanza de pago o la productividad, sin embargo, es importante evaluar los factores que producen un

potencial para compartir, por ejemplo, innovación, tecnología, contar con materias primas, capital, mano de obra calificada, entre otros. Además, las destrezas administrativas que permitan transformar el potencial competitivo en desempeño, por ejemplo, perspectivas en mercadotecnia y relaciones en comunidad (Buckly et al, 1988).

Últimamente, los impactos económicos y políticos de la globalización financiera se han cuestionado, particularmente en naciones en vías de desarrollo, esto por el sistema predominante capitalista del neoliberalismo financiero, cuya libre competencia beneficia a las naciones desarrolladas debido a que las tecnologías, avances científicos y sus operaciones son más competitivas en todos los campos. Es ventajoso descubrir cierta clase de modelo de gestión de las relaciones con la clientela a mediano plazo, que pudiese basarse en el marketing relacional que optimizaría los niveles de competitividad de los clústeres de PYMES.

La entrada de una cadena de tiendas de descuento en un mercado comunitario local tiene claramente un impacto en los minoristas locales existentes (McGee & Peterson, 2000a). Además, con la reducción de las barreras comerciales, los efectos cada vez mayores de la modernización y la disminución de la intervención del gobierno, incluso los pequeños minoristas locales pueden verse afectados negativamente.

Según Dana (1999) entre las primordiales variables que intervienen en el rendimiento comercial de la empresa minorista familiar tradicional destacan la política gubernamental, el entorno jurídico y reglamentario; las tendencias de la modernización, especialmente a través de los valores culturales y la tecnología; y la composición de la sociedad, que incluye la estructura de la industria. Dana también declaró que el efecto de la modernización y el nivel decreciente de intervención gubernamental son las principales causas del cambio de las estructuras sociales e industriales. Como resultado de estas poderosas variables interactivas, de no adaptarse a ese entorno competitivo y amenazante, se corre el riesgo de una disminución del número de empresas. En muchos casos, pequeños minoristas sólo venden bienes o servicios como una forma de vida sin fines de lucro comercial y es posible que no consideren la posibilidad de cambiar o cerrar sus tiendas.

Con la globalización, las PYMES no pueden mantenerse al día con los vertiginosos progresos de la tecnología o incluso con todos los acontecimientos de su entorno empresarial. Los gerentes de las PYMES a menudo carecen de las habilidades necesarias

para comenzar la planificación estratégica y no tienen o no quieren gastar el dinero necesario para traer consultores (Giaoutzi, Nijkamp, & Storey, 1988). Las PYMES suelen ser empresas familiares o asociaciones entre amigos cercanos. Es poco probable que desarrollen un punto de vista objetivo o que empleen asesoramiento profesional. Dado que muchas PYMES han sido cerradas, o están disminuyendo su ritmo mientras que otras han sobrevivido, es necesario comprender las causas fundamentales de los problemas.

Según el Presupuesto Institucional de Apertura de 2018 editado por la Municipalidad distrital de San Martín de Porres, las micro y pequeñas empresas (MYPES) poseen un valor en el distrito de San Martín de Porres, tanto por su intervención en la dinámica económica distrital como por su papel como importante fuente de ingresos para una cantidad considerable de sus habitantes.

Conforme a las informaciones recolectadas de la Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Comercialización de la Municipalidad San Martín de Porres la mayor participación está en el grupo de microempresas con el 81.50% del total en el periodo 2016. La tabla 1 muestra la participación porcentual por tipo de empresa en el sector industrial entre el periodo comprendido 2015-2016.

Tabla1.  
*Participación porcentual por tipo de empresa en el sector industrial entre el periodo comprendido 2015-2016*

Tipo de empresa	2015	2016
Grande empresa	2.94%	0.64%
Mediana empresa	5.66	2.71%
Pequeña empresa	42.54%	15.15%
Micro empresa	48.86%	81.50%
Total	100%	

Fuente: Municipalidad distrital de San Martín de Porres

Aunque diversos trabajos se han centrado en las relaciones generales entre los entornos empresariales, las estrategias y el rendimiento de las empresas, son pocos los que ofrecen un análisis en profundidad de las relaciones entre estas variables. La mayor parte de la bibliografía existente se ha centrado sistemáticamente en las economías a nivel de Lima

Metropolitana y solo unos pocos examinan la economía del Distrito de San Martín de Porres. En Lima y en algunos distritos, la investigación se ha centrado en factores ambientales específicos, las características de las PYMES en los sectores minoristas y las estrategias locales específicas de los estilos de gestión y sólo se han examinado perspectivas generales o amplias. En este sentido, interesa a todos los operadores de PYME poder identificar estrategias adecuadas para su negocio particular para que las PYMES atraviesen los problemas de supervivencia y prosperen a largo plazo. Esta investigación trata de examinar las relaciones de estos factores.

## **1.2 Formulación del problema**

- **General**

¿Las Mipymes ubicadas en el Distrito San Martín de Porres, han utilizado estrategias empresariales para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo?

- **Específicos**

¿Cómo las Mipymes perciben el impacto de un entorno competitivo?

¿Cuáles han sido las estrategias de adaptación empresarial, utilizadas por los Mipymes en un entorno cada vez más competitivo?

¿Cuáles estrategias tienen el mayor impacto en la adaptación empresarial de las Mipymes un entorno cada vez más competitivo?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

- **General**

Analizar las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo: Distrito San Martín de Porres.

- **Específicos**

Identificar como los Pequeños y Medianos Minoristas perciben el impacto de las estrategias empresariales de adaptación para un entorno competitivo.

Caracterizar las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo.

Evaluar qué estrategias tienen mayor impacto en la adaptación empresarial de Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo.



#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

Las Mipymes presentan relevancia económica en la realidad nacional, por su magnitud, representada por la cantidad que están en funcionamiento, y en el volumen de ingresos anuales generadas por ellos; además, por la significativa importancia que poseen en la generación de empleo a nivel nacional. Sin embargo, no pueden evitar las incertidumbres e incógnitas inherentes a la competencia en el mercado pues, las Mipymes no siempre pueden mantenerse al día con los rápidos avances de la tecnología o incluso con todos los cambios en su entorno empresarial.

Hay muchos estudios sobre el éxito y el rendimiento de las pequeñas empresas. Por ejemplo, Gadenne (1998) se centró en los factores de éxito que son exclusivos de cada industria. Peterson *et. al.* (1983) estudiaron la duración de la vida de las pequeñas empresas en relación con la tasa de negocio o fracaso. No obstante, muy pocos se han centrado en las estrategias de supervivencia de las Mipymes en tiempos de cambios rápidos y significativos en el entorno empresarial. Las pequeñas empresas normalmente tienen dificultades en tiempos de cambios económicos rápidos, también están, algunas empresas que sobreviven y tienen mucho éxito.

En este sentido, esta investigación es un aporte al conocimiento de los empresarios sobre manejo de estrategias, que les permitan adaptarse a entornos competitivos, para que así las Mipymes puedan aprovechar los beneficios proporcionados por el mercado; asimismo, puedan ubicar los problemas por los cuales pueda atravesar la empresa; cuyos resultados serán útiles para mostrar su capacidad de adaptación en contextos competitivos. Igualmente, este estudio podrá emplearse como modelo de gestión empresarial para el desarrollo de las Mipymes en diferentes distritos de Lima.

Aunado a esto, el presente estudio proporciona un aporte teórico a las investigaciones en el área administrativa, al generar un debate académico, práctico y científico, en torno principalmente a las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo, del Distrito San Martín de Porres por medio de la aplicación de teorías y ejecución de un análisis organizacional, cuyos resultados al ser sistematizados podrán ser incorporados como contribución al estado del arte del área en estudio.

Finalmente, los aspectos metodológicos desarrollados, específicamente los instrumentos de recolección de datos, proporcionan insumos relevantes para el desarrollo de posteriores estudios en las áreas administrativas, financiera y de competitividad, que favorezcan su validación y comprobación empírica.

### **1.5 Delimitación**

#### **Delimitación espacial**

Se llevará a cabo en el Distrito San Martín de Porres.

#### **Delimitación social**

El estudio incide directamente en el aspecto social toda vez que se pretende describir las estrategias competitivas de adaptación que emplean las PYMES en mercados competitivos.

#### **Delimitación temporal**

El estudio está orientado al año 2020.

#### **Delimitación conceptual**

La investigación se enfocará conceptualmente al alcance de las estrategias de adaptación que emplean las PYMES en mercados competitivos.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

No se encontraron limitaciones para el desarrollo de la investigación.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1 Antecedentes

#### Internacionales

Acevedo y Albornoz (2019) en su tesis realizaron un diagnóstico de las dimensiones de capacidad de adaptación en empresas del sector calzado, ubicadas en el Municipio Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal, con un diseño no experimental. Fue utilizado un muestreo no probabilístico intencional a dieciséis (16) propietarios o empleados de empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y su Manufactura (ACICAM), a quienes se les aplicó una encuesta semiestructurada, contentiva de once (11) dimensiones de la capacidad de adaptación. Los resultados evidencian la preferencia de las organizaciones por enfocarse en la rentabilidad, descuidando la creación de valor que sí le permitiría permanecer en el mercado a mediano y largo plazo. Por lo cual concluyen, que las empresas requieren considerar la calidad de los productos y la innovación en los diseños para mantener la demanda; además, investigar la competencia, romper las resistencias al cambio, al dejar a un lado estilos gerenciales conservadores, autoritarios y considerar la opinión de sus colaboradores, los cuales dan contribuciones valiosas para optimizar los tiempos de producción y mantenerse en un mercado tan competitivo.

Por su parte, Flores (2018) en su tesis elaboró un modelo de negocio que permita a las pymes adaptarse a los cambios en entornos turbulentos caso: inversiones Andans 4a, C.A en el contexto venezolano, por cuanto la empresa se encontraba redefiniendo sus lineamientos estratégicos, mediante la realización de un análisis de su entorno interno y externo, para mantenerse en el mercado. El estudio fue de tipo aplicado, de campo, con un diseño de fuentes mixtas, se desarrolló dentro de la Gerencia General de la empresa, en cuatro fases (a) diagnóstico del entorno estratégico, (b) diseño del modelo, (c) definición del plan de acción y (d) formulación de recomendaciones para aplicar el modelo; para lo cual, se recurrió a la revisión documental, la observación directa y la entrevista no estructurada como instrumento para la recolección de la información. Sus hallazgos, denotan la carencia de indicadores de gestión y planes estratégicos en la empresa e inconvenientes de entrada a nuevos mercados por requerir una alta inversión de capital, en sentido propone aplicar el modelo *Canvas Bussiness Plan* y *Open Innovation*, para que la empresa pueda perdurar en

el entorno turbulento en el que se encuentra en el país. Además, recomienda involucrar a los empleados de cada una de las gerencias para evaluar el modelo de negocio propuesto.

De la misma manera, Terán (2018) llevó a cabo su tesis realizando un estudio con la finalidad de identificar estrategias financieras y la relación con la posición competitiva que requieren las Pymes ecuatorianas para su desarrollo y supervivencia. Empleó una metodología de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional; con un muestreo no probabilístico, para seleccionar a dueños o gerentes, directores financieros, o persona encargada de las finanzas de seis Pymes situadas en la provincia de Cotopaxi, a quienes se les efectuó entrevistas y encuestas mediante cuestionarios con escala tipo Likert. Los resultados alcanzaron un coeficiente de 0,822 y un  $p(0,045) \leq 0,05$ , por lo cual se rechazó la hipótesis nula; en este sentido, se logró concluir que implementar de manera correcta las estrategias financieras, representa la variable que sí impacta en la competitividad de las pymes analizadas. Así mismo se establece que, las estrategias financieras implementadas en las Pymes, representan un elemento necesario para conocer su competitividad, el empleo de las capacidades en su totalidad, y su gestión; es decir, de tales estrategias dependerá si se consigue o no un éxito empresarial.

Anteriormente, Saavedra *et al.* (2017) realizaron un artículo titulado “Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México” con el propósito de determinar la relación que existe entre estos dos factores. El estudio se basó en un análisis descriptivo y correlacional, a través del método de Chi Cuadrado. La muestra estuvo compuesta por 400 empresas concernientes a las 16 delegaciones de la Ciudad de México y a las cuales se les destinó la técnica de la encuesta, con instrumento de recolección de información tipo cuestionario, con escala de Likert de 5 grados. Sus hallazgos, demuestran que la implementación de sistemas de calidad en las PYME es incipiente, no obstante, hay una correlación significativa entre la calidad y la competitividad. Concluyendo que, es preciso llevar a cabo programas de capacitaciones dirigidos a empresarios y personal para promover la competitividad en las PYME, llevando al empresario a mirar a largo plazo y ser consciente del entorno cada vez más competitivo donde se desenvuelven.

Al mismo tiempo, Castro, Díaz y Pérez (2017) en su tesis analizaron el comportamiento estratégico empresarial de las pymes en Canarias (España), realizaron un muestreo intencionado representativo, para tomar una muestra de 136 empresas, con criterios

de segmentación, para el sector: industrial, de construcción, comercial y empresas de servicios. A las cuales, les aplicaron la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario con Escala de Likert con 5 grados, que consto de 11 ítems, divididas en 4 bloques. Sus resultados, mostraron que el comportamiento estratégico prospectivo desaparece debido al bajo número de empresas que lo presentan, solamente el 8,09% de las pymes. Sin embargo, el 50% de las pymes presentaron estrategias analizadoras, lo que les permitió concluir que, en Canarias, el tamaño empresarial de las pymes es un factor determinante para la inestabilidad empresarial puesto que el 99% de las empresas son pymes, por lo cual la diversificación y productividad es menor. Además, las empresas demostraron una adaptación a los cambios del mercado paulatina y meditada, lo que sería perjudicial para actuar con rapidez ante una nueva crisis.

### **Nacionales**

Ojeda (2019) en su tesis ejecutó un estudio con la finalidad de evaluar estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las Mypes del sector comercio caso: Inversiones Llamo S.A.C del Distrito de José Leonardo Ortiz, en Chiclayo. La investigación estuvo enmarcada dentro de un diseño metodológico no experimental, de campo, con nivel descriptivo, bibliográfico, documental. La muestra se conformó por seis empresas del mismo rubro de servicio. Para recoger los datos necesarios, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual fue procesada a través de análisis cualitativo. Sus hallazgos develaron que aplicar una estrategia de gestión financiera influye favorablemente en la rentabilidad y con la aplicación de herramientas de gestión las Mypes pueden ampliar sus operaciones para su crecimiento y sostenibilidad en nuevos mercados. Concluye que la Mype estudiada no tiene: estrategia de gestión financiera sólida, enfocadas en la optimización de los recursos y un clima organizacional, dirigido a la sostenibilidad y crecimiento que les permita afrontar circunstancias de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país.

En este mismo sentido, Mesías (2018) realizó su tesis en donde llevó a cabo una investigación con el objetivo de describir las estrategias competitivas de las peluquerías y Spa de Lima metropolitana, 2018. Empleó un muestreo censal, para seleccionar 20 microempresarios de peluquería y spa, equivalente al total de la población, a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento empleó el cuestionario. Estuvo enmarcado en una investigación de tipo aplicada, con un nivel descriptivo y un diseño no

experimental de corte transversal. Los resultados exponen que las estrategias competitivas de las peluquerías y spa de Lima metropolitana presentan una tendencia buena, no obstante, se requiere mejorarlas, además, falta cierto grado de exigencia para su utilización por parte de los microempresarios de las Pymes de Lima Metropolitana.

Al mismo tiempo, Alarcón (2018) en su tesis investigó sobre la formalización para mejorar el crecimiento y competitividad de la micro y pequeña empresa en el sector pesca artesanal en el puerto de Chorrillos, mediante un enfoque cualitativo, de campo, con un diseño de estudio de caso; los sujetos de estudio, se conformaron por los pescadores artesanales del puerto de Chorrillo, a quienes se les administró la técnica de la encuesta y entrevista para la recolección de la información. Los resultados arrojaron, que las condiciones de producción del puerto son limitadas, no hay crecimiento de la pesca y los microempresarios no aceptan la formalización. De esto deriva que concluya que se requieren estrategias empresariales adecuadas para formalizar los microempresarios, por ser unos sectores menos favorecidos, y finalmente promover una cultura asociativa de las mypes, pues su competitividad se reflejará en su capacidad operativa.

Por su parte, Herrera (2017) desarrolló su tesis con el objetivo de analizar las estrategias de marketing para el crecimiento de las Pymes de Nuevo Chimbote. Su investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transversal. Se aplicó el muestreo aleatorio simple, para seleccionar 13 empresarios de las Pymes de Nuevo Chimbote como parte de la muestra, para quienes estuvo dirigida la técnica de la encuesta mediante un cuestionario. Los resultados obtenidos manifiestan que las Pymes usan diversas estrategias de marketing de manera empírica los cuales no les permiten desarrollarse en nuevos mercados o buscar la innovación para su crecimiento. Atendiendo a esto, concluye que las Pymes utilizan estrategias de marketing para su crecimiento, tener un buen desarrollo y a la vez para tener mayores alcances a los consumidores y generar una buena imagen.

Salinas (2016) en su tesis parte de la premisa que las empresas se hallan en un ambiente de constante cambio, lo que refleja la necesidad de adecuar las estrategias de negocios para mejorar su permanencia en los mercados, por lo cual desarrollo una investigación con el propósito de identificar y detallar los elementos que restringen la innovación a través de la aceptación de las nuevas herramientas de marketing por parte de las Mypes de muebles en el parque industrial de Villa el Salvador-Perú. El estudio presentó un enfoque cualitativo y cuantitativo, un muestreo aleatorio simple, para seleccionar a 105

Mypes de muebles de madera del ámbito descrito, a las cuales se les dirigió una encuesta. Los datos arrojados se procesaron a través de un análisis multivariado, el cual demostró que solamente el 11% de las Mypes utiliza las herramientas de marketing digital; lo que le permitió concluir que las micro y pequeñas empresas peruanas, hacen uso incipiente de estrategias de marketing digital, lo que hace necesario subsanar las restricciones y establecer nuevos canales estratégicos para adaptarse a las exigencias actuales del mercado cambiante que enfrentan Mypes en el Perú

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Estrategias empresariales**

Para Manene (2013) la estrategia empresarial representa un grupo de acciones para conducir al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y realizable, con el fin de alcanzar los objetivos y satisfacer los requerimientos de los diferentes conjuntos que conforman la organización empresarial y a su vez, defenderla ante la competencia.

En este sentido, en una empresa, una estrategia clara y bien definida, es el procedimiento de dirección para hacer negocios, su hoja de ruta hacia la ventaja competitiva, su plan de acción para satisfacer los requerimientos de los clientes, mejorar el rendimiento financiero y hacerse perdurable en el tiempo. Además, una organización centrada en la estrategia tiene más probabilidades de obtener buenos resultados con un impacto significativamente positivo en el crecimiento de los ingresos, las ganancias y el rendimiento de la inversión, en un contexto cambiante.

### **2.2.2 Estrategias empresariales de adaptación**

En una empresa, las estrategias de adaptación van dirigidas a determinar su permanencia en el mercado, pues dependen de la rapidez de su respuesta a posibles cambios, que se presenten (Rizo, 2013). Para el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI (2008) la estrategia de adaptación, reside en ajustar el producto o servicio a las diferentes necesidades y condiciones de cada mercado (p.1). Es decir, una estrategia de adaptación radica en ajustar, una oportunidad del futuro con una debilidad del presente, los servicios y productos conforme a los requerimientos y condiciones del mercado. De acuerdo con Williamson (2009) uno de los principales inconvenientes en la organización económica, es la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones, a fin que se puedan superar

resistencia al cambio. En este sentido, la adaptación de la organización frente al cambio, tiene que suceder mediante un proceso estratégico que vaya ocurriendo real y efectivamente.

### **2.2.3 Estrategias competitivas de adaptación a los cambios**

Aunque existen diferentes tipologías para establecer las estrategias, se tomará en consideración la planteada por Miles y Snow (1978) quienes establecen que son aquellas estrategias que despliegan con el tiempo un ajuste sistemático al entorno, para lograr organizaciones con éxito. Además, si los comportamientos prospectador, defensivo y analizador son implementados en la empresa apropiadamente, esto conducirá a un resultado efectivo. Con base a ello, Manene (2013) describe cuatro tipos:

- ✓ Estrategia prospectora o exploradora: se emplea en la etapa de introducción de un nuevo producto en la empresa. Aunado a esto, Castro, *et., al.* (2017) consideran que “este tipo de orientación estratégica la llevan a cabo empresas que pretenden un crecimiento en base al desarrollo de productos y mercados, mediante un constante seguimiento de los cambios producidos en el entorno, nuevas tecnologías” (p.8), es decir, la fortaleza está en encontrar nuevas oportunidades en el mercado.
- ✓ Estrategia analizadora: es usada durante la fase de crecimiento de un producto dentro de la empresa, al mantener una línea estable y limitada, al asegurar una línea selecta de productos. Esto, precisa una coordinación entre las distintas funciones, una gran planificación estratégica por parte de la empresa que facilite un crecimiento estable en los mercados y a su vez su actividad habitual (Castro, *et., al.* 2017).
- ✓ Estrategia defensora: se aplica en la etapa de madurez del producto, para mantener una posición estable en la cartera de negocios. En esta estrategia existe poca o falta de visión de la realidad circundante para hallar nuevas áreas de oportunidades, se busca mantener un nicho fijo en un producto o área de servicio, con base a una planificación relacionada con los costos y la eficiencia (Castro, 2010).
- ✓ Estrategia reactiva: se destina en la etapa de declive de un producto, cuando su presencia en el mercado es muy débil, sin competitividad alguna. En concordancia con ello, Castro, *et., al.* (2017) manifiestan que “este tipo de estrategia no posee ningún cambio que se pueda considerar progresivo frente a la incertidumbre que se produce en el entorno” (p. 8). En efecto, son consideradas inestables al estar forzadas por la presión del mercado.

### **2.2.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**



Acorde con Cleri (2013) las PYMES, se pueden considerar la columna vertebral en economías nacionales, al contribuir con la generación de empleo, de producción y ser agentes de reactivación económica en la sociedad. En el año 2013, en el Perú, el consejo legislativo aprueba la Ley N°30056 o Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial (y sus modificatorias), esta instituye el marco legal para el fomento de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

Así mismo, se definen las categorías para instituir una micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a sus niveles de ventas anuales. Quedando establecido que las microempresas son aquellas que generen ventas anuales de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); las pequeñas empresas están comprendidas en las ventas superiores a 150 y máximo 1700 UIT y, finalmente las medianas empresas que se ubican con 2300 UIT. Es de hacer notar, que existen otros criterios definir la dimensión de la empresa en función de: (a) planilla de empleados; (b) volumen de ventas y (c) valor añadido (Iavarone, 2012).

En lo que respecta al Distrito San Martín de Porres, la presencia de micro, pequeñas y medianas empresas tiene importancia al incidir en la estructura económica de sus pobladores, como fuente de ingreso. Para el año 2016, la Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Comercialización de la Municipalidad San Martín de Porres, determinaron la participación en el sector industrial por tipo de empresa (Ver Tabla 1).

### **2.3 Marco Conceptual**

Adaptabilidad organizacional: está relacionada con a la innovación y la creatividad, al generar vínculos entre las personas que incentivan la forma de pensar, la generación de ideas y las distintas propuestas de acción (Sosa, 2011).

Competitividad empresarial: depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo (Saavedra, 2012).

Crecimiento económico: es el resultado de las condiciones económicas, para posibilitar la productividad y la competitividad (Ojeda, 2019).

Entornos complejos Se da cuando la empresa tiene la necesidad de detallar aspectos de producción, clientes y proveedores (Acevedo, 2019).

Entornos dinámicos: Se presentan elementos de cambio en políticas gubernamentales y económicas (Acevedo, 2019).

Entornos estables: Ocurre cuando no hay alteraciones, que ameriten cambios (Acevedo, 2019).

Estrategia: procedimiento para administrar un asunto que está compuesta por una sucesión de acciones planeadas que permiten tomar decisiones y alcanzar mejores resultados, están orientadas a conseguir los objetivos y comprende una serie de tácticas concreta para conseguir una finalidad (Ojeda, 2019).

## 2.4 Hipótesis

- **General**

Las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por pequeños y medianos minoristas en un entorno son cada vez más competitivas.

## 2.5 Operacionalización de la variable

Tabla 2.  
*Operacionalización de la variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores	ítems
Estrategias competitivas de adaptación a los cambios	Estrategia prospectora o exploradora	Innovación.	
		Oportunidad de mercado.	
	Estrategia analizadora	Evaluación de riesgo.	
		Seguidora del mismo mercado.	
		Limitados productos y servicios.	
	Estrategia defensora	Estabilidad producto y mercado.	
		Gestión efectiva.	
		Estructura formal, centralizada y funcional.	
		Catálogo de productos limitados	
		Planificación en función de costos y eficiencia	
	Estrategia reactiva	Indiferente a los cambios	
		Agresividad frente a la posición en el mercado	
		No muestra proactividad	

## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Tipo y nivel de la Investigación

Conforme a la problemática planteada de la investigación, el estudio se enmarca en una investigación aplicada, la cual se le denomina también activa o dinámica, y depende de los hallazgos y contribuciones teóricas de la investigación pura, por lo cual pretende confrontar la teoría con la realidad (Tamayo, 2012). En este sentido, el estudio investigativo es aplicado; puesto que pretende el uso de los saberes derivados del marco teórico, con el fin de solucionar dificultades precisas en el ámbito de la investigación. Además, posee un nivel descriptivo por cuanto se detallará el fenómeno en estudio según los resultados evidenciados en el instrumento que se aplicará (Hernández, *et al.* 2014).

### 3.2 Diseño de la investigación

Debido a que la variable no será manipulada, el estudio se ajusta al diseño no experimental con corte transversal, ya que el fenómeno se estudiará tal como se dan en su contexto natural, sin realizar manipulación intencional de variables (Hernández, *et al.* 2014).

### 3.3 Población, muestra y muestreo

Con relación al universo, se considera a todos los posibles sujetos, a los cuales se denomina población, entendida como un conjunto infinito o finito de aspectos con particularidades comunes (Arias, 2006). En este caso, la población a estudiar estará conformada por pequeñas y medianas empresas minoristas del Distrito San Martín de Porres.

De esta manera, el conjunto seleccionado y extraído de la población, se le conoce como muestra (Vara, 2015). De modo que, las pequeñas y medianas empresas minoristas del Distrito San Martín de Porres, conformaran la muestra del presente estudio. Debido a que se desconoce la totalidad de la población, se aplicará un muestro probabilístico para muestras infinitas. Para calcular el tamaño se empleará la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Al remplazar la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Donde:

$n$  □ Tamaño de la muestra

$Z$  □ Coeficiente o constante del 95% de confianza = (95%) 1.96

$P$  □ Proporción esperada = 0.50

$q$  □  $1 - p$  ( $1 - 0.5$ ) = 0.50

$d$  □ Margen de error = (0.05)

En consecuencia, el tamaño de la muestra para la investigación, queda establecida por la cantidad de: 384 pequeñas y medianas empresas minoristas del Distrito San Martín de Porres.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

A las diferentes maneras de conseguir la información necesaria para en una investigación se les llama técnicas de recolección de datos (Arias, 2006). En concordancia con ello, para este trabajo, fue usada la encuesta como técnica, la cual permite recoger información para dar respuestas a problemas en términos descriptivos, de acuerdo a un diseño ya preestablecido que asegure el rigor de la información conseguida (Tamayo, 2012). Por ende, la información o datos fueron recolectados aplicando un cuestionario, con escala tipo Likert, constituido por 16 ítems, respecto a las variables objeto de estudio. El cual está dirigido a la muestra que se seleccionó adecuadamente, para tales efectos (Ver Anexo I).

### **3.5 Procedimientos recolección de Datos**

Se aplica el instrumento para recopilar datos a la muestra de 384 pequeñas y medianas empresas minoristas del Distrito San Martín de Porres, una vez aplicada, los resultados se procesaron mediante herramientas estadísticas, a través de un sistema de tabulación, que facilitará el procesamiento y análisis de cada dato recopilado.

### 3.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Se realiza en el programa Microsoft Excel, los datos se agruparon por categorías asociadas a la variable estudiada, a través de un análisis de estadística descriptiva. Aunado a esto la presentación de los resultados, se realizó mediante gráficos, los cuales facilitan que los datos sean procesados, para un mejor análisis e interpretación de los mismos.

## Capítulo IV: Resultados

Conforme a los resultados recopilados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Variable:** Estrategias Competitivas de Adaptación

**Dimensión:** Estrategias prospectora o exploradora

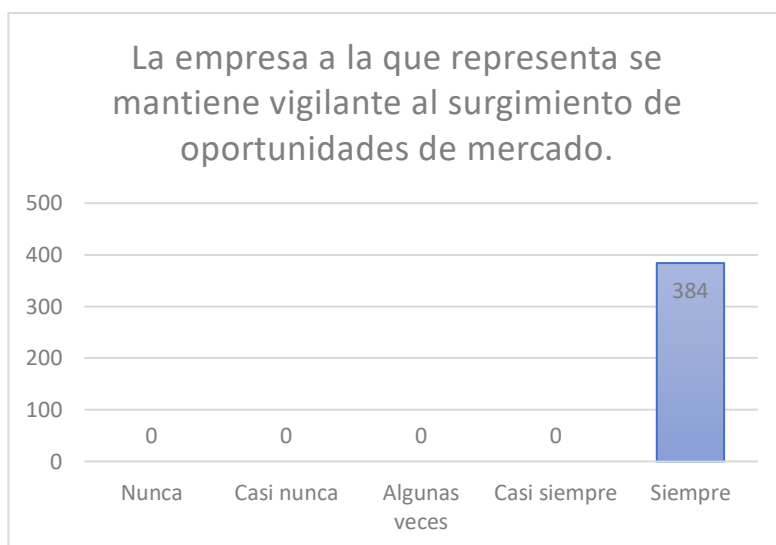
Tabla2.  
*Consolidado de resultados de la Dimensión 1*

Dimensión 1	Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	La empresa a la que representa se mantiene vigilante al surgimiento de oportunidades de mercado.	0	0	0	0	384
2	Considera usted que las estrategias de tendencias emergentes del entorno con frecuencia propician cambios en la empresa que usted representa.			300	45	39
3	La empresa a la que representa frecuentemente innova con productos para captar nuevos segmentos de mercado, a pesar de no generar alta rentabilidad				378	6

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 1 se observa en esta dimensión que los resultados evidencian que un 100 % de las empresas se mantienen atentas al surgimiento de oportunidades en el mercado objetivo, con el fin de adaptarse o crear nuevas propuestas que generen ganancias y se posicionen en el mercado.

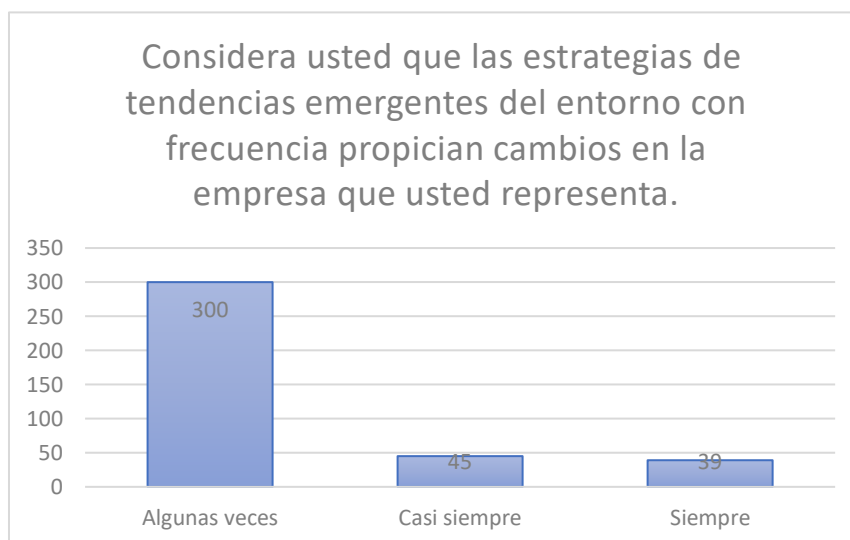
Seguidamente son presentados los resultados gráficamente por cada pregunta para cada dimensión:



*Figura 1.* La empresa a la que representa se mantiene vigilante al surgimiento de oportunidades de mercado.

Fuente: Elaboración propia

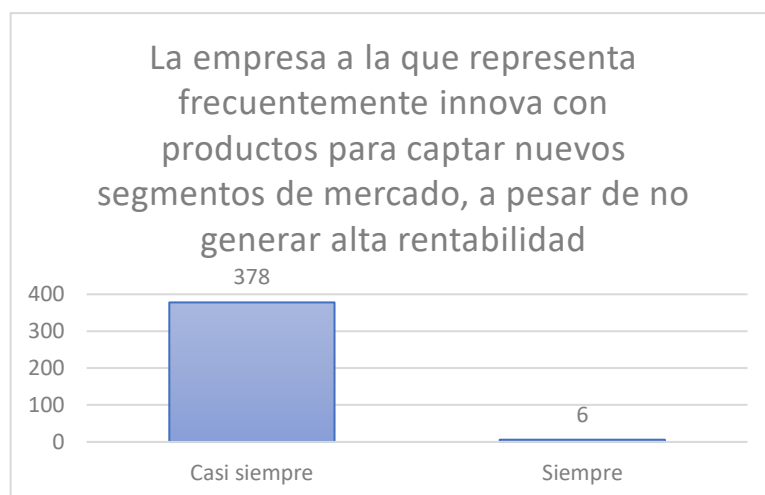
El 100 % de los encuestados expresa que la empresa siempre se mantiene vigilante al surgimiento de las oportunidades del mercado.



*Figura 2.* Considera usted que las estrategias de tendencias emergentes del entorno con frecuencia propician cambios en la empresa que usted representa.

Fuente: Elaboración propia

En relación a esta pregunta 300 sujetos en estudio manifestaron “algunas veces”, 45 indicaron “casi siempre” y 39 siempre consideran las estrategias emergentes del entorno con frecuencia propician cambios en la empresa.



*Figura 3.* La empresa a la que representa frecuentemente innova con productos para captar nuevos segmentos de mercado, a pesar de no generar alta rentabilidad  
Fuente: Elaboración propia

El resultado evidencia que solo 6 empresas siempre innovan frecuentemente sus productos para captar nuevos segmentos de mercado y 378 casi siempre a pesar de no generar alta rentabilidad.

#### **Dimensión:** Estrategias Analizadoras

Tabla3.  
*Consolidado de resultados de la Dimensión 2*

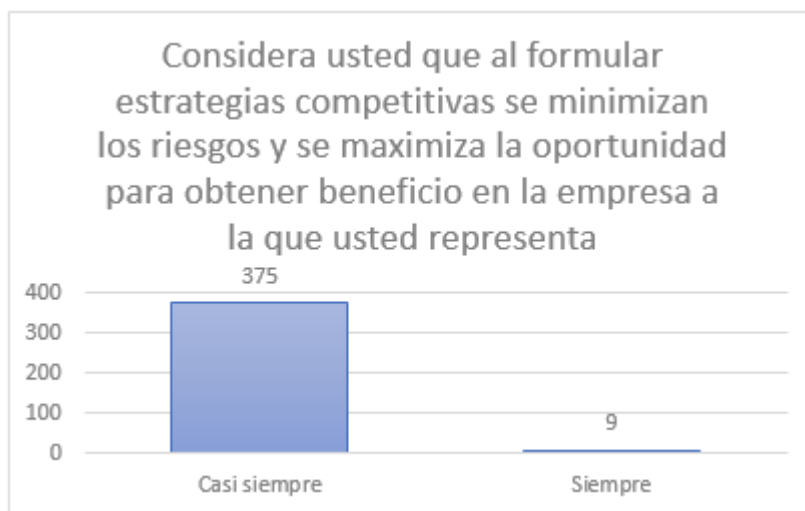
Dimensión 2	Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4	Considera usted que al formular estrategias competitivas se minimizan los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio en la empresa a la usted representa				375	9
5	La empresa que usted representa mantiene la eficiencia operativa participando solo en los mercados cautivos.			34	330	20
6	Los productos de la empresa a la que representa son innovación de la competencia.				10	374
7	La empresa que usted representa mantiene una línea estable y limitada de productos y servicios.				14	370

**Fuente:** Elaboración propia

Al analizar los resultados en forma general para la dimensión estrategias analizadoras, un 90 % de las empresas consideran “siempre” que sus productos y/o servicios

son innovadores a comparación con los de la competencia, precisando la coordinación entre las distintas funciones, una gran planificación estratégica por parte de la empresa que facilite un crecimiento estable en los mercados y a su vez su actividad habitual

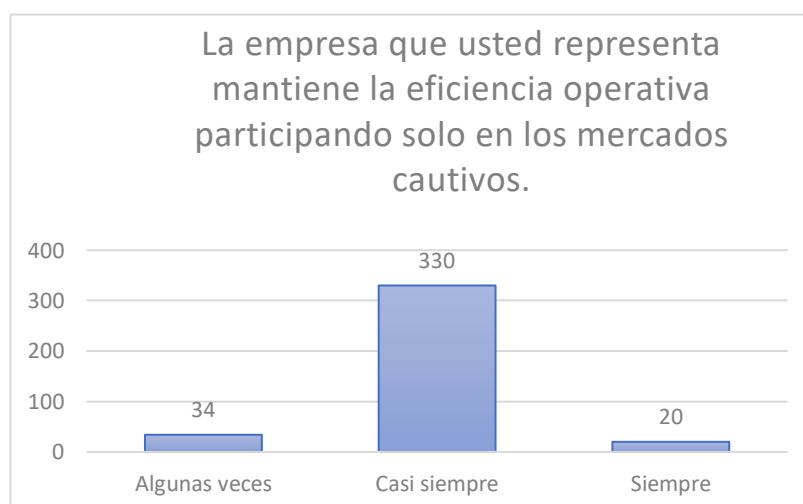
A continuación, el detalle de cada pregunta:



*Figura 4.* Considera usted que al formular estrategias competitivas se minimizan los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio en la empresa a la usted representa

Fuente: Elaboración propia

De las empresas encuestadas 9 consideran la opción siempre al formular estrategias competitivas se minimizan los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio en la empresa y las 375 empresas restantes seleccionaron casi siempre.



*Figura 5.* La empresa que usted representa mantiene la eficiencia operativa participando solo en los mercados cautivos.



Fuente: Elaboración propia

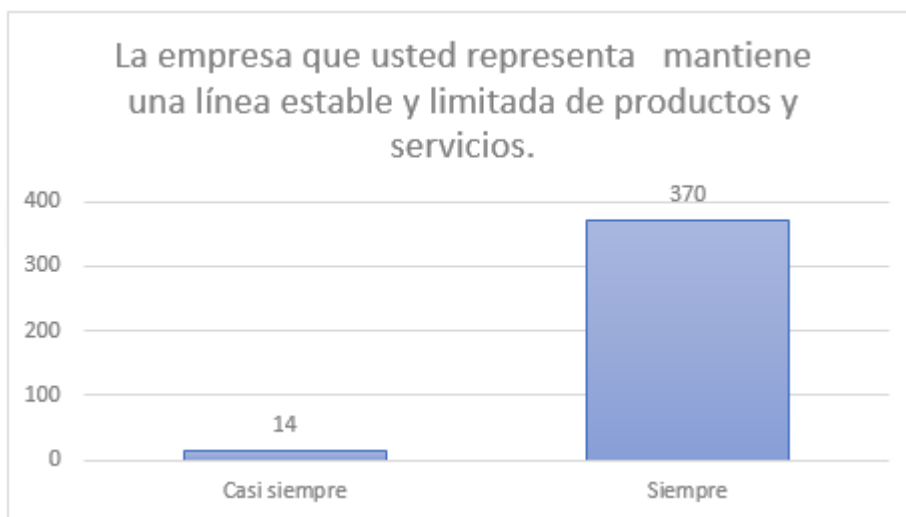
Al respecto 20 empresas afirman que se mantiene la eficiencia operativa participando solo en los mercados cautivos, 330 señala “casi siempre” y el 34 algunas veces.



*Figura 6.* Los productos de la empresa a la que representa son innovación de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

De las organizaciones encuestadas, 374 señalan que siempre los productos de las empresas se pueden considerar como innovadores ante la competencia y 10 afirman casi siempre.



*Figura 7.* La empresa que usted representa mantiene una línea estable y limitada de productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia

En relación a este señalamiento, 370 empresas siempre mantienen una línea estable y limitada de productos y servicios, 14 empresas afirmaron que casi siempre se mantiene.

**Dimensión:** Estrategias Defensoras

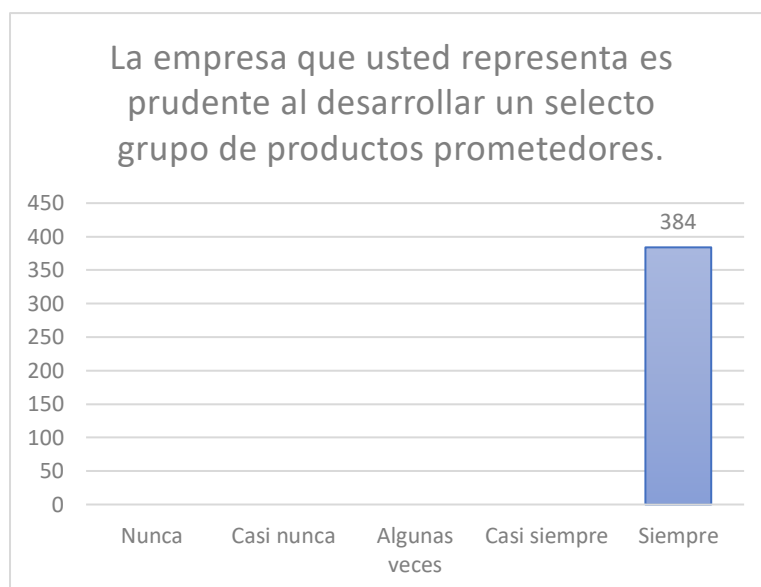
Tabla4.

*Consolidado de resultados de la Dimensión 3*

Dimensión 3	Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8	La empresa que usted representa es prudente al desarrollar un selecto grupo de productos prometedores.					384
9	La empresa que usted representa mantiene su estabilidad en el mercado produciendo sólo un conjunto limitado de productos			33	134	217
10	En su opinión los directivos de la empresa a la que usted pertenece tienen como propósito obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones solo con los productos actuales.			25	20	339
11	La organización que usted representa posee una estructura funcional y centralizada.					384
12	La empresa que usted representa en su opinión oferta una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia.				10	374
13	La empresa a la que representa dirige su planificación en función del costo y la eficiencia considerando un entorno estable.					384

Fuente: Elaboración propia

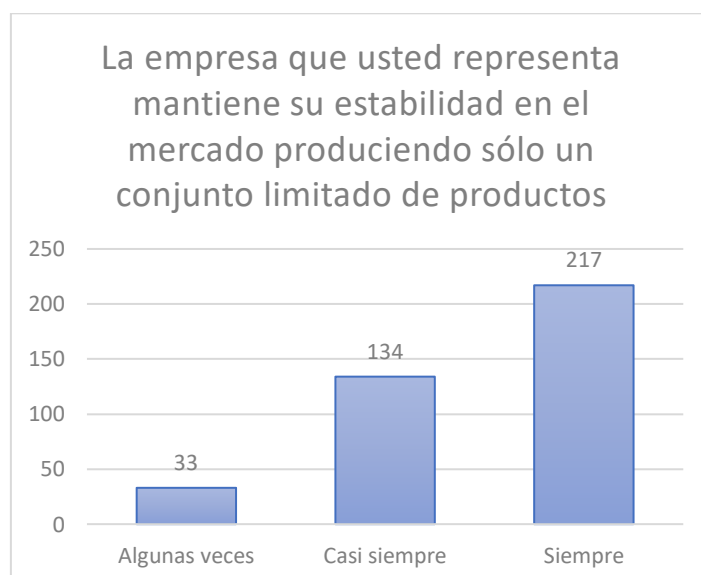
Para la dimensión: Estrategias Defensoras, los resultados afirman un 100 % de cumplimiento en la opción siempre en las preguntas 8, 11 y 13, relacionados con el desarrollo de sus productos, su estructura organizacional y su planificación costo-eficiencia.



*Figura 8.* La empresa que usted representa es prudente al desarrollar un selecto grupo de productos prometedores.

Fuente: Elaboración propia

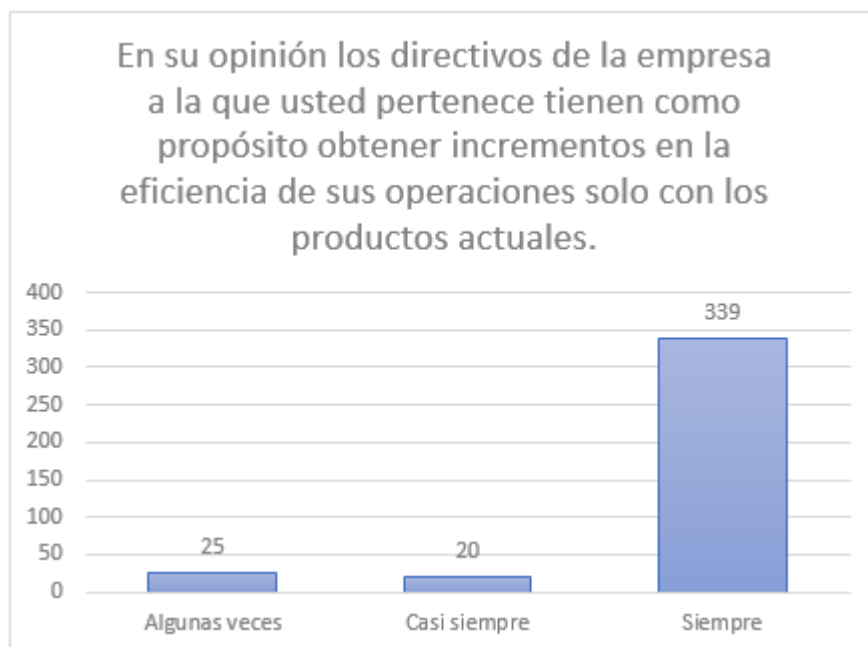
Las 384 empresas concordaron que siempre es prudente tener un grupo de productos comprometedores.



*Figura 9.* La empresa que usted representa mantiene su estabilidad en el mercado produciendo sólo un conjunto limitado de productos.

Fuente: Elaboración propia

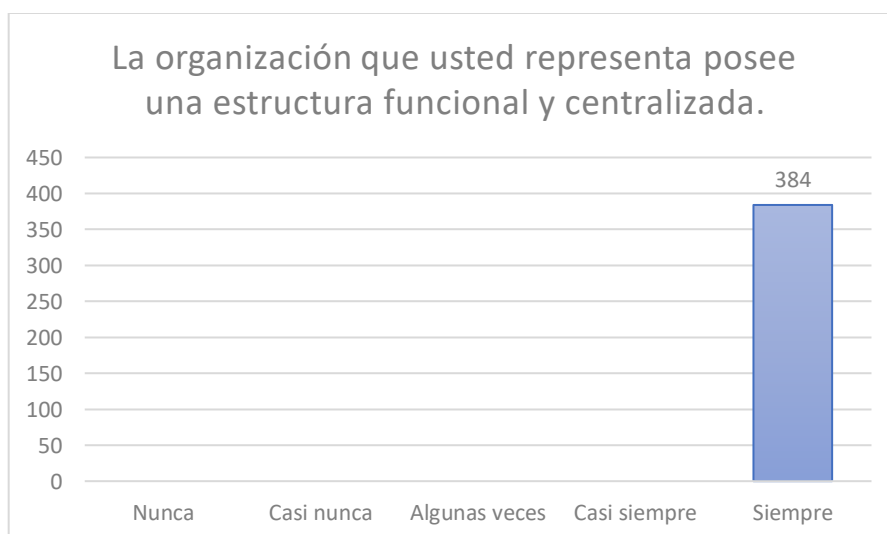
En el gráfico se puede evidenciar que 217 empresas señalan que mantienen su estabilidad en el mercado produciendo sólo un conjunto limitado de productos, 134 afirman casi siempre y 33 algunas veces.



*Figura 10.* En su opinión los directivos de la empresa a la que usted pertenece tienen como propósito obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones solo con los productos actuales.

Fuente: Elaboración propia.

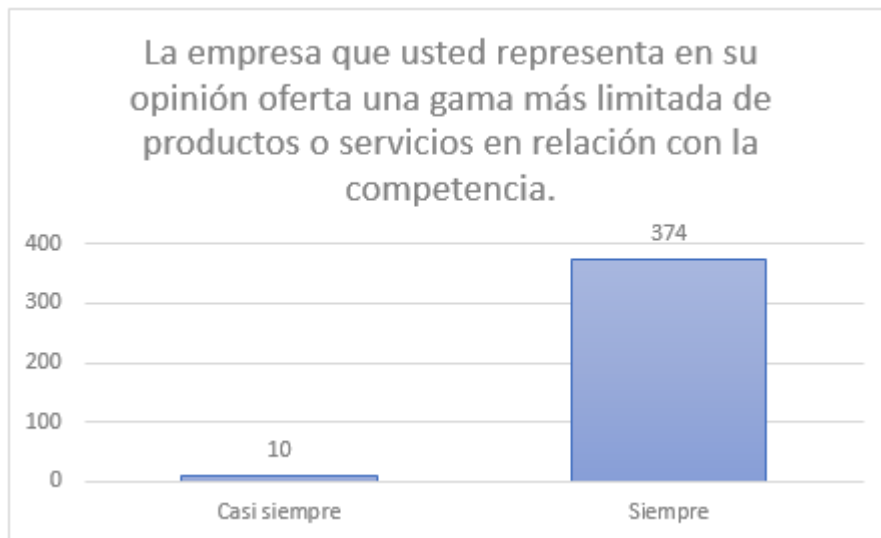
La opción “siempre” fue seleccionada por 339 empresas, teniendo como propósito conseguir incrementos en la eficiencia de sus operaciones solo con los productos actuales, 20 estiman casi siempre y 25 solo algunas veces.



*Figura 11.* La organización que usted representa posee una estructura funcional y centralizada.

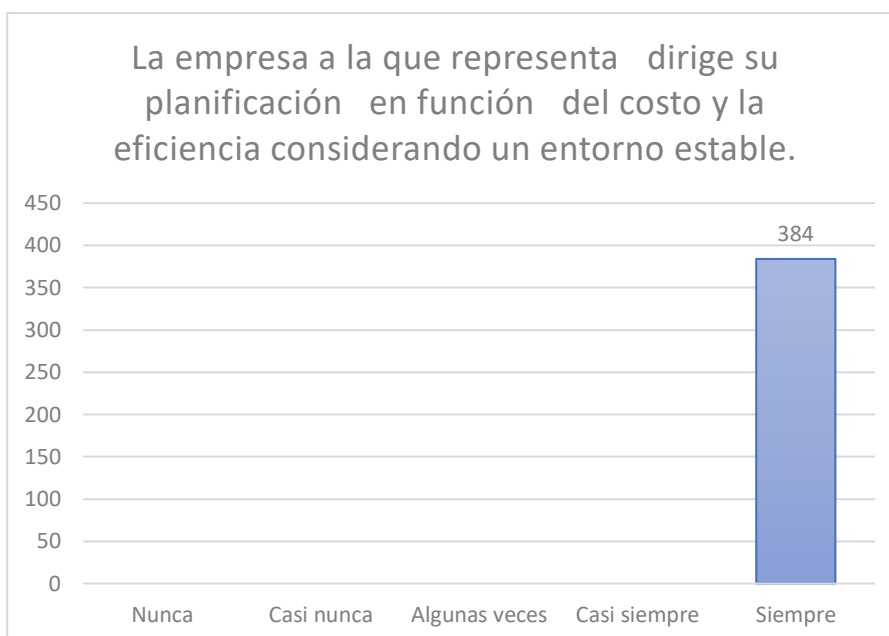
Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta: La organización que usted representa posee una estructura funcional y centralizada el 100% de los encuestados coinciden con la opción siempre.



*Figura 12.* La empresa que usted representa en su opinión oferta una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia.  
Fuente: Elaboración propia.

De las empresas encuestadas, 374 consideraron que siempre ofertan una gama más limitada de productos o servicios en relación a la competencia y 10 afirmaron la opción casi siempre.



*Figura 13.* La empresa a la que representa dirige su planificación en función del costo y la eficiencia considerando un entorno estable.

Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido la totalidad de las empresas encuestadas coinciden en la opción siempre en dirigir su planificación en función del costo y la eficiencia considerando un entorno estable.

#### **Dimensión: Estrategias Reactivas**

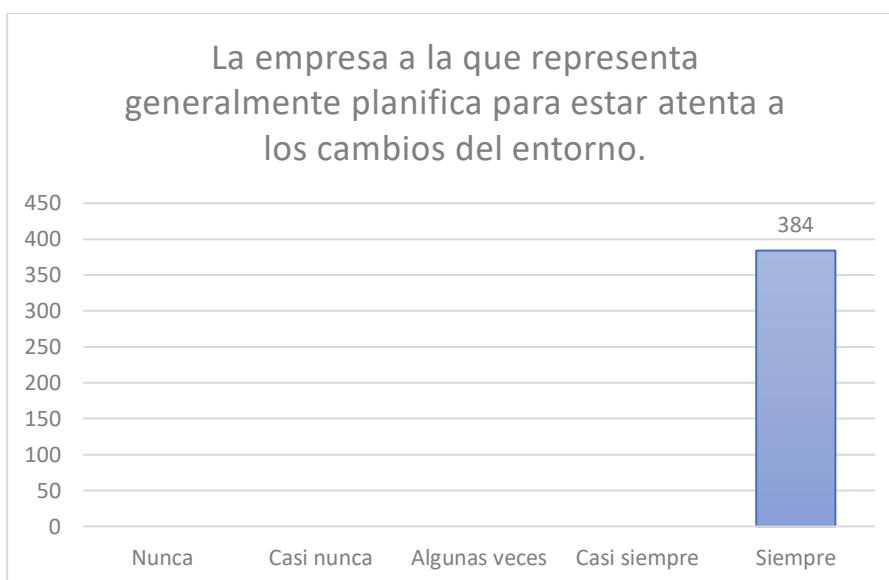
Tabla 5.

*Consolidado de resultados de la Dimensión 4*

Dimensión 4:	Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
14	La empresa a la que representa generalmente planifica para estar atenta a los cambios del entorno.					384
15	La empresa a la que representa se mantiene indiferente al desarrollo de un nuevo producto.			10	374	
16	Considera que la empresa representada por usted se mantiene agresiva respecto al mantenimiento de sus productos y mercados con relación a la competencia.					384

**Fuente: Elaboración propia.**

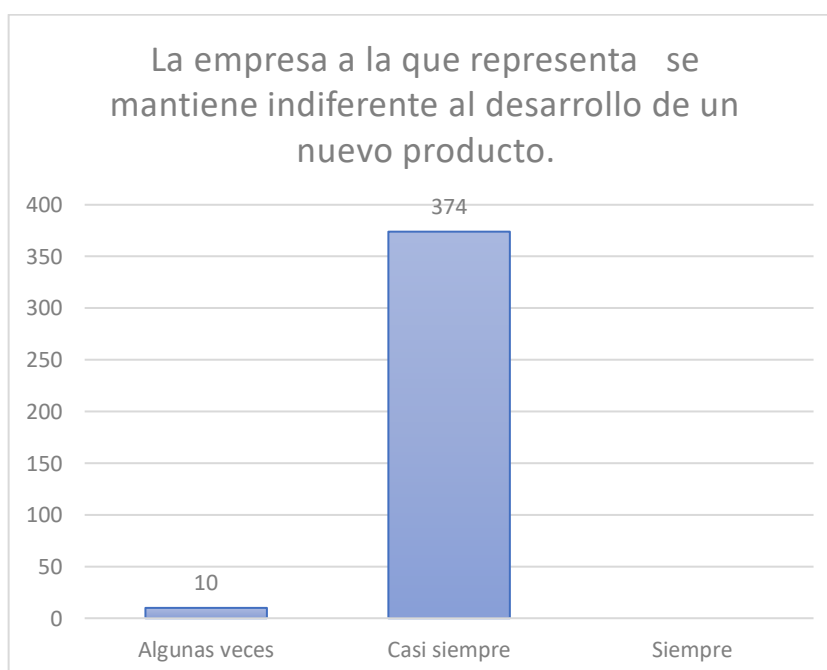
En la tabla 5 se puede analizar que en las preguntas 14 y 15 un 100 % de las empresas encuestadas cumplen “siempre” en planificar entorno a los cambios y en mantenerse agresiva al mantenimiento de sus productos en el mercado.



*Figura 14.* La empresa a la que representa generalmente planifica para estar atenta a los cambios del entorno

Fuente: Elaboración propia

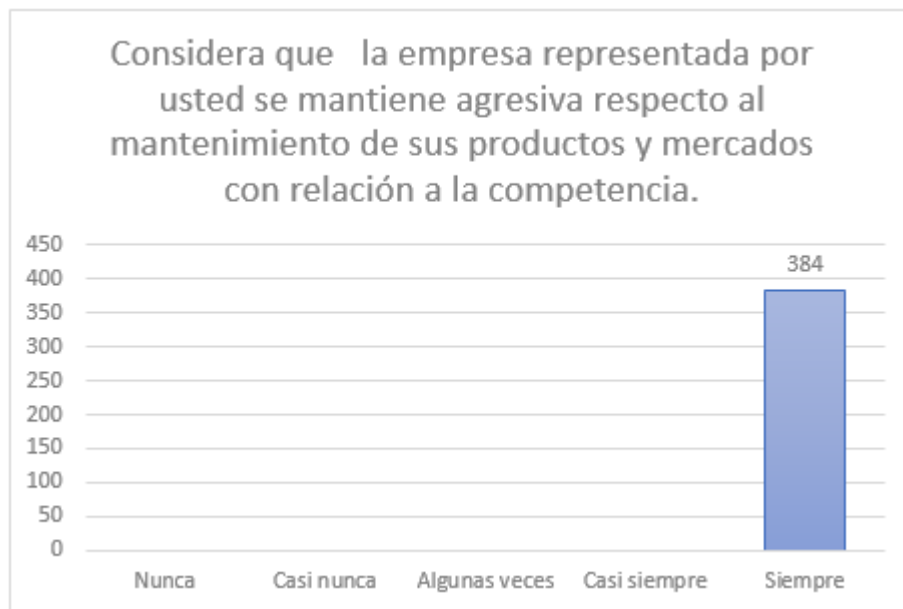
Todas las empresas afirmaron planificar para estar atentos a los cambios del entorno.



*Figura 15.* La empresa a la que representa se mantiene indiferente al desarrollo de un nuevo producto.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que, casi siempre, 374 empresas se mantienen indiferentes al desarrollo de un nuevo producto y 10 algunas veces.

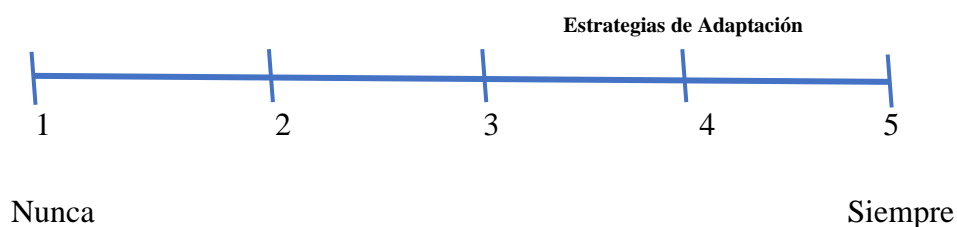


*Figura 16.* Considera que la empresa representada por usted se mantiene agresiva respecto al mantenimiento de sus productos y mercados con relación a la competencia.

Fuente: Elaboración propia

El total de los encuestados manifestaron mantener una estrategia agresiva respecto al mantenimiento de sus productos y mercados con relación a la competencia.

En general, se pueden interpretar las medidas de tendencia central para la variable en estudio, según Hernández et., al. (2014) se consideran todos los valores para interpretarlos, tomando en cuenta la escala de Likert aplicada:



*Figura 17.* Escala con rango potencial

Fuente: Elaboración propia

- Moda: 5.0
- Mediana: 3.9
- Media: 4.6
- Desviación estándar: 0.3
- Puntuación más alta observada (máxima):5.0
- Puntuación más baja observada (mínima):3.0



- Rango: 4

Interpretación descriptiva de la variable: La categoría que más se repitió fue 5 “siempre”, setenta por ciento de los individuos se encuentra por encima del valor 3.9 y el 30 % que resta está ubicado por debajo de dicho valor (mediana). En promedio, las empresas se encuentran ubicadas en 4.6 (favorable). Asimismo, se desvían de 4.6, en promedio, 0.3 unidades de la escala. Ninguna persona calificó a las empresas de forma “nunca” o “casi nunca”. En general las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

## **Capítulo V: Discusión de resultados**

### **5.1 Contratación de hipótesis con los resultados**

La hipótesis de la investigación está definida como sigue: “Las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por pequeños y medianos minoristas en un entorno son cada vez más competitivas”. Su justificación teórica se fundamenta en Manene (2013) relacionando las estrategias adaptativas empresariales. En este sentido, al contrastar los resultados obtenidos se acepta la hipótesis en estudio, al obtener un análisis descriptivo favorable sobre la aplicación de las estrategias de adaptación en las pymes del Distrito San Martín de Porres, con un promedio ubicado en 4.6 (favorable), resaltando la aplicación de las Estrategias Defensoras con el mayor porcentaje de aceptación entre las empresas.

### **5.2 Contratación de resultados con otros estudios similares**

Al realizar el contraste con Acevedo y Albornoz (2019) sobre las dimensiones de capacidad de adaptación en empresas del sector calzado, ubicadas en el Municipio Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia, se encontraron evidencias en esta investigación sobre la predilección de las organizaciones por enfocarse en la rentabilidad y olvidan la generación de valor, la cual pudiese permitirles permanecer en el mercado a mediano y largo plazo. Se concluye, que las empresas requieren considerar la calidad de los productos y la innovación en los diseños para mantener la demanda; además, investigar la competencia, romper las resistencias al cambio, al dejar a un lado estilos gerenciales conservadores, autoritarios y considerar la opinión de su personal, el cual da aportaciones excelentes para optimizar los tiempos de producción y mantenerse en un mercado tan competitivo. Lo cual difiere con los resultados conseguidos en este trabajo, pues las

empresas se enfocan en el desarrollo de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, no hay evidencia de resistencia al cambio y están constantemente innovando en los mismos.

Por otro lado, Saavedra, Camarena y Tapia (2017) en su trabajo “Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México”, señalan que es preciso realizar programas de capacitación orientados a empresarios y personal para promover y estimular la competitividad en las PYME, esto llevaría al empresario a mirar a largo plazo y ser consciente de la realidad cada vez más competitiva donde se desenvuelven. Al contrastar, no se encuentran similitudes ya que, se enfoca en la aplicación de programas de capacitación en las pymes para inducir la competitividad, en cambio el estudio actual se focaliza en la aplicación de las estrategias adaptativas para mantenerse competitivas en el mercado.

Un tercer contraste se realiza con Mesías (2018) el objetivo estuvo definido por describir las estrategias competitivas de las peluquerías y spa de Lima metropolitana. Los resultados, demostraron que las estrategias competitivas de las peluquerías y spa de Lima metropolitana tienen una tendencia buena, requiriendo optimizarla, también se estimó falta de exigencia para su utilización por parte de los microempresarios de las Pymes de Lima Metropolitana. Al comparar con los datos emitidos por la investigadora se encontró que en ambos estudios la tendencia fue categorizada como “buena”, pero difiere en el grado de exigencia de los microempresarios para ese momento de ejecutada la recopilación de datos.

Por último, Salinas (2016) en el estudio sobre estrategias de negocios para mejorar su permanencia en los mercados, el cual demostró que solo el 11% de las Mypes usa las herramientas de marketing digital; concluyendo que las Mypes peruanas, hacen uso incipiente de estrategias de marketing digital, lo que hace necesario subsanar las restricciones y establecer nuevos canales estratégicos para adaptarse a las exigencias actuales del mercado cambiante que enfrentan Mypes en el Perú. Al contrastar se encontró que este tipo de estrategias pueden incluirse dentro de las adaptativas empresariales para generar un impacto positivo en las empresas.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En esta sección se emanan las conclusiones resultantes de la investigación.

1. Las pymes son una parte importante de la estructura económica del Distrito San Martín de Porres, los cuales generan un alto porcentaje de empleos en el distrito, propiciando el crecimiento económico de la zona.
2. También se concluyó que los sectores de comercio y servicios son los de mayor crecimiento económico en la zona delimitada para la investigación y las empresas deben investigar y estar vinculadas a la investigación científica para crear y aplicar nuevas tecnologías para su desarrollo.
3. Las pymes deben invertir en tecnología, materias primas de calidad, mano de obra calificada, para maximizar el potencial competitivo y las Mipymes ubicadas en el Distrito San Martín de Porres aplican estrategias empresariales para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo. Por otro lado, la categoría que más se repitió fue 5 “siempre”, setenta por ciento de los individuos se encuentra por encima del valor 3.9 y el 30 % restante está ubicado por debajo de dicho valor (mediana).
4. Por último, se concluyó que, en promedio las empresas están ubicadas en 4.6 (favorable, se desvían de 4.6, en promedio, 0.3 unidades de la escala. Así mismo, Ninguna persona calificó a las empresas de forma “nunca” o “casi nunca”. En general las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados, por ello las Estrategias Defensoras obtuvieron mayor porcentaje de impacto entre las empresas.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a las pymes.

1. Seguir creando nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes potenciales, creando publicidad digital aplicado a estrategias adaptativas para ofertar sus productos y servicios en Distritos cercanos a San Martín de Porres.
2. Proponer a la gestión administrativa nuevas estrategias defensoras para mantener el posicionamiento y la productividad en las pymes.
3. Incentivar la aplicación de las otras estrategias adaptativas tales como: Reactivas, prospectivas o exploradoras y Analizadoras.
4. Crear alianzas estratégicas con otras pymes similares en Distritos lejanos geográficamente para ingresar con los productos y servicios en estas zonas, realizando estudios de mercado para iniciar actividades comerciales en provincia.

## REFERENCIAS

- Acevedo, L., & Albornoz, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 104-130. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3439>
- Alarcón, M. (2018). Formalización para el crecimiento y competitividad de la micro y pequeña empresa en el sector pesca artesanal en el puerto de Chorrillos, 2017 [tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejos]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19481/Alarc%c3%b3n\\_GMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19481/Alarc%c3%b3n_GMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, S. y Busenitz, L. (2001). 'The entrepreneurship of ResourceBased Theory,' *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-775.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación*. . Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. España: *Ciencias Económicas*, 28 (1), 247-276. [https://www.researchgate.net/publication/277261587\\_Las\\_estrategias\\_competitivas\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_buena\\_gestion\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas)
- Castro, K., Díaz, S.; y Pérez, N. (2017). Comportamiento estratégico y características descriptivas de las pymes en Canarias 2017. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/5971/Comportamiento%20estrategico%20y%20caracteristicas%20descriptivas%20de%20las%20PYMES%20en%20Canarias%202017%20.pdf?sequence=1>
- Cleri, C. (2013). *El Libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica
- Congreso de la Republica del Perú (2013, 02 de julio). *Ley N°30056. El Peruano N°498461*. [https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML\\_GRAL\\_INVERSION\\_LEY\\_30056/Ley%20N%2030056.pdf](https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf)
- Consultorio de Comercio Exterior, Universidad ICESI (8 de febrero de2008). Estrategia de adaptación y de estandarización. [Mensaje de un blog]

<https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>

Flores, M. (2018). *Modelo de negocio que permita a las pymes adaptarse a los cambios en entornos turbulentos caso: inversiones Andans 4A, CA* [tesis de especialización, Universidad Católica Andrés Bello].  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT6127.pdf>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: México.

Herrera, C. (2017). *Estrategias de marketing para el crecimiento de las Pymes de Nuevo Chimbote en el Año 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejos].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10203/herrera\\_bc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10203/herrera_bc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Iavarone, P. (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo].  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf)

Knight, G. (2000). 'Entrepreneurship and marketing strategy: *The SME under globalisation*,' *Journal of International Marketing*, 8(2), pp. 12-32.

Manene, L. (2013). *Estrategias empresariales: tipología, características y uso*.  
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

Mesías, R. (2018). *Estrategias competitivas de las Pymes de peluquería y spa de Lima Metropolitana, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejos].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32249/Mesias\\_ARJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32249/Mesias_ARJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978): "Organizational Strategy Structure, and Process". *Academy of Management Review*, 3, pp. 546-570.  
[https://www.researchgate.net/publication/13061045\\_Organizational\\_Strategy\\_Structure\\_and\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/13061045_Organizational_Strategy_Structure_and_Process)

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Ojeda, M. (2019). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Mypes del sector comercio caso: Inversiones Llamo S.A.C del Distrito de José Leonardo Ortiz-Chiclayo-2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/13064/ESTRATEGIAS\\_FINANCIERAS\\_SOSTENIBILIDAD\\_OJEDA\\_GUEVARA\\_MARIA\\_LEYLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/13064/ESTRATEGIAS_FINANCIERAS_SOSTENIBILIDAD_OJEDA_GUEVARA_MARIA_LEYLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Porter, M. (1980). *Estratégica competitiva*. Rio de Janeiro: Brasil.Editora Campus Ltda
- Quinn, J. (1996). 'Strategies for Change' en *The Strategy Process*, Henry Mintzberg y James Brian Quinn (Eds.), pp. 3-10. Edición Internacional, tercera edición. Prentice Hall Internacional: Londres.
- Ray, S. (2003). 'Strategic adaptation of firms during economic liberalisation: Emerging issues and a research agenda.' *International Journal of Management*, 20(3), pp. 271-281.
- Rizo, M. (2013). Adaptación y cambio, clave para el éxito de una empresa. <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/adaptacion-y-cambio-clave-para-el-exito-de-una-empresa>
- Saavedra, M.; Camarena, M.; Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967002>
- Saavedra, M. (Coord.) (2014). *La determinación de la Competitividad de las PYME en el Distrito Federal*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Publicaciones Empresariales, FCA Publishing.
- Salinas, Y. (2016). *Herramientas de marketing digital como estrategia de adaptación frente a las nuevas perturbaciones del mercado para las Micro y pequeñas empresas de muebles de madera en Villa el Salvador-Perú* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. <https://core.ac.uk/download/pdf/144233776.pdf>

Sosa, M. (2011). Where do Creative Interactions Come From? The role of tie Content and Social Networks. *Organization Science*, 22 (1), 1-21.  
<http://www.jstor.org/stable/20868844>

Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.

Terán, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Revista publicando*, 5(15 (2)), 1315-1343.  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454/pdf\\_1062](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454/pdf_1062)

Vara, A. (2015). *7 Pasos para Elaborar una Tesis*. Lima: Macro.

Williamson, O. (2009). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE. 435 p.



**ANEXOS****Anexo I: Instrumento de recolección de datos****CUESTIONARIO****Introducción**

Estimado Sr (es).

<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Este instrumento es parte del trabajo de investigación titulado: Estrategias de adaptación de las Pymes en un entorno cada vez más competitivo, 2020

**Instrucción:** a continuación, se presenta una encuesta de carácter anónimo por lo que la información a suministrar es confidencial, en base a ello le agradezco ser lo más sincero posible. Rellene los espacios en blanco y marque con un aspa la opción que considere más conveniente.

<b>Variable Estrategias Competitivas de Adaptación</b>					
<b>Dimensión: Estrategias prospectivas o exploradoras</b>					
1	La empresa a la que representa se mantiene vigilante al surgimiento de oportunidades de mercado.				
2	Considera usted que las estrategias de tendencias emergentes del entorno con frecuencia propician cambios en la empresa que usted representa.				
3	La empresa a la que representa frecuentemente innova con productos para captar nuevos segmentos de mercado, a pesar de no generar alta rentabilidad.				
<b>Dimensión: Estrategias Analizadoras</b>					
4	Considera usted que al formular estrategias competitivas se minimizan los riesgos y se maximiza la oportunidad para obtener beneficio en la empresa a la que usted representa				
5	La empresa que usted representa mantiene la eficiencia operativa participando solo en los mercados cautivos.				
6	Los productos de la empresa a la que representa son innovación de la competencia.				
7	La empresa que usted representa mantiene una línea estable y limitada de productos y servicios.				
<b>Dimensión: Estrategias Defensoras</b>					
8	La empresa que usted representa es prudente al desarrollar un selecto grupo de productos prometedores.				
9	La empresa que usted representa mantiene su estabilidad en el mercado produciendo sólo un conjunto limitado de productos				
10	En su opinión los directivos de la empresa a la que usted pertenece tienen como propósito obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones solo con los productos actuales.				
11	La organización que usted representa posee una estructura funcional y centralizada.				
12	La empresa que usted representa en su opinión oferta una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia.				
13	La empresa a la que representa dirige su planificación en función del costo y la eficiencia considerando un entorno estable.				
<b>Dimensión: Estrategias Reactivas</b>					
14	La empresa a la que representa generalmente planifica para estar atenta a los cambios del entorno.				
15	La empresa a la que representa se mantiene indiferente al desarrollo de un nuevo producto.				
16	Considera que la empresa representada por usted se mantiene agresiva respecto al mantenimiento de sus productos y mercados con relación a la competencia.				

## Anexo II: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Las Mipymes ubicadas en el Distrito San Martín de Porres, han utilizado estrategias empresariales para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cómo las Mipymes perciben el impacto de un entorno competitivo?</p> <p>¿Cuáles han sido las estrategias de adaptación empresarial, utilizadas por los Mipymes en un entorno cada vez más competitivo?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Analizar las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo: Distrito San Martín de Porres.</p> <p><b>Objetivo Específicos:</b></p> <p>Identificar como los Pequeños y Medianos Minoristas perciben el impacto de las estrategias empresariales de adaptación para un entorno competitivo</p> <p>Caracterizar las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Las estrategias de adaptación empresarial utilizadas por pequeños y medianos minoristas en un entorno son cada vez más competitivo.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Estrategias competitivas de adaptación a los cambios</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Estrategia prospectora o exploradora</p> <p>Estrategia analizadora</p> <p>Estrategia defensora</p> <p>Estrategia reactiva</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>Muestra:</b> 384 pequeñas y medianas empresas minoristas del Distrito San Martín de Porres,</p> <p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
<p>¿Cuáles estrategias tienen el mayor impacto en la adaptación empresarial de las Mipymes un entorno cada vez más competitivo</p>	<p>Evaluar qué estrategias. tienen mayor impacto en la adaptación empresarial de Pequeños y Medianos Minoristas en un entorno cada vez más competitivo</p>			<p><b>Técnicas de procesamiento de la información:</b> Hoja de Cálculo Microsoft Excel</p>