



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

TÍTULO

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GENERACIÓN DE
VALOR EN LAS PYMES MICROEMPRESAS DE MUEBLES DE
LIMA METROPOLITANA 2016-2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

JUAN JOSÉ OLIVARES VIDAL

ASESOR

MS. JORGE AURELIO ENGRACIO SALINAS

JURADO

DR. CARLOS H. PAJUELO CAMONES

DR. ELMO RAMÓN ZAVALA SHEEN

DR. NICANOR SEGISMUNDO ASMAT VEGA

LIMA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

Tesis dedicada a todos los Microempresarios del Perú que cada día contribuyen con su esfuerzo al desarrollo del País.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar mi agradecimiento a Dios y a mis Padres que constantemente con su apoyo moral logré culminar mi tesis.

RESUMEN

Numerosos estudios teóricos han mostrado que las estrategias competitivas es una forma valiosa para lograr la creación de valor en las empresas. De ahí que el objeto de esta investigación es tratar de proporcionar una comprensión fundamental de la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva que determinara la utilidad o creación de valor de una empresa en este caso de una Mype. El trabajo proporcionara una visión de la empresa basada en la creación de valor a través de una ventaja competitiva lo que se busca es crear un modelo de guía en el cual una microempresa describa la articulación entre la formulación de estrategias (Estrategias genéricas) y la implementación (cadena de valor).

Es decir esta investigación busca explicar cómo las microempresas de nuestra realidad Mypes a través de la implementación de estrategias competitivas sostenibles faciliten, su desempeño superior a la competencia y generen creación de valor. La investigación busca en este trabajo, examinar como contribuyen a la creación de valor los recursos y capacidades considerándolos como estrategias competitivas que crean valor, utilizando para ello la presente investigación un estudio realizado a las Mypes de muebles de Lima Metropolitana. La investigación tiene la siguiente estructura. Primero se describe la realidad del problema donde se establece las Estrategias competitivas de la microempresa. A continuación, se presenta los objetivos, la justificación e importancia de la investigación, y también las limitaciones. Luego el Marco Teórico y el desarrollo de la metodología. Finalmente, se presenta los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

Palabras Claves: Estrategias Competitivas / creación de valor / pymes / estrategias genéricas / cadena de valor.

ABSTRACT

Numerous theoretical studies have shown that competitive strategies is a valuable way to achieve value creation in companies. Hence the purpose of this research is to try to provide a fundamental understanding of the structure of the industrial sector and the competitive advantage that will determine the utility or value creation of a company in this case of a Mype. The work will provide a vision of the company based on the creation of value through a competitive advantage. What is sought is to create a guide model in which a microenterprise describes the articulation between the formulation of strategies (generic strategies) and the implementation (value chain).

In other words, this research seeks to explain how the microenterprises of our Mypes reality through the implementation of sustainable competitive strategies facilitate, their performance superior to the competition and generate value creation. The research seeks, in this paper, to examine how resources and capacities contribute to the creation of value, considering them as competitive strategies that create value, using for this purpose a study carried out at the Furniture Mypes of Metropolitan Lima. The research has the following structure. First, the reality of the problem is described where the competitive Microenterprise Strategies are established. The objectives, the justification and importance of the research, and also the limitations are presented below. Then the Theoretical Framework and the development of the methodology. Finally, the results, conclusions and recommendations are presented.

Keywords: Competitive Strategies / value creation / SMEs / generic strategies / value chain.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de la situación actual de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana y poder plantear alternativas a través de estrategias que permitan a estas Microempresas de muebles, ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional.

En esta investigación se analiza la importancia de la formación de factores generadores que permitan la obtención de ventajas competitivas que suponen creación de valor. Entendiendo por esta una mayor rentabilidad.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva. Establecer lo atractivo del sector industrial y nuestra posición competitiva relativa; es lo que hace a la elección de una estrategia competitiva desafiante y vibrante.

El presente trabajo no sólo analiza el impacto de la influencia de estos factores competitivos sobre los resultados empresariales, sino que trata de profundizar en la naturaleza de dichas relaciones. Mientras que lo atractivo del sector es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector más o menos atractivo. Por tanto, ésta no solo responde al ambiente sino que trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.

La investigación "Estrategias competitivas para la creación de valor de las microempresas de muebles de Lima Metropolitana se desarrolló en dos etapas. En la primera, se realizó un estudio de distintas estrategias competitivas que en realidad son recursos y capacidades que han adquirido importancia en numerosos estudios que analizan el potencial para establecer ventajas competitivas. Las estrategias estudiadas se caracterizaron teóricamente a partir de variables como asociatividad, tamaño, antigüedad, perfil del trabajador, perfil del empresario. Sobre la base de esta caracterización, se realizó en una segunda etapa el estudio empírico para identificar experiencias existentes en las microempresas de muebles de Lima Metropolitana.

INDICE

Portada.....	I
Título.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRAC.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
ÍNDICE.....	VIII

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	09
1.2 Descripción y Formulación del problema.....	10
1.2.1 Problema Principal.....	10
1.2.2 Problemas secundarios.....	10
1.3 Objetivos del problema.....	11
1.3.1 Objetivo principal.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación e importancia.....	12
1.5 Alcances del estudio.....	14
1.6 Limitaciones del estudio.....	14
1.7 Formulación de la hipótesis.....	15
1.7.1 Hipótesis General.....	15
1.7.2 Hipótesis específica.....	15

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico.....	18
2.2 Marco Conceptual.....	36

III. MÉTODO

3.1 Tipo y nivel de investigación	37
3.2 Diseño metodológico	37
3.3 Técnicas de recolección de datos	38
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información.....	38

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados	40
4.2 Discusión de Resultados.....	41

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	48
-----------------------	----

VI. RECOMENDACIONES

6.1 Recomendaciones.....	49
--------------------------	----

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....50

VII. ANEXOS:

Anexo N° 1.- Validación de instrumento por experto.....	53
Anexo N° 2.- Confiabilidad de instrumento por experto.....	54
Anexo N° 3.- Matriz de consistencia.....	55

1.1. Planteamiento del Problema

Este trabajo busca a partir de planteamientos teóricos y de un estudio de campo sobre estrategias competitivas y rentabilidad “creación de valor” lo que se busca es tratar de constatar que estrategias competitivas con mayor estructuración inciden más sobre la rentabilidad de las microempresas en el Perú ya que diversos estudios en el Perú determinan que la mayoría de las Pymes tienen niveles de creación de valor muy bajos con capitalización limitada, lo cual se debe a que su producción está dirigida a mercados poco exigentes que en su mayoría son informales en el que el bajo precio constituye el elemento prioritario para sus clientes abasteciendo a esta demanda, aun a costa incluso de la calidad. Esta situación nos conlleva a que estas Pymes en general no estén preparadas para asumir el reto de la competencia y de esta manera no se aventuren a colocar sus productos con mayor valor agregado en mercados más dinámicos y exigentes como los mercados internacionales en los cuales exigen cumplimientos de características de productos más acabados, plazos de entrega más estrictos, volúmenes mínimos de producción, aplicaciones de estándares de calidad, etc. De esta manera podemos decir que las Pymes en el Perú no son competitivas. Sin embargo, lo que buscamos en este trabajo es demostrar que esta falta de competitividad no sólo se debe al ámbito empresarial en el que se desenvuelven sino también a las diferentes estructuras que conforman nuestro país. De esta manera la competitividad deberá ser el factor o valor que deberá considerarse para el desarrollo de las Pymes. Bajo estas consideraciones buscamos un modelo de empresa que tenga un potencial en la cual estas sean competitivas por ellas mismas y porque las compañías o instituciones que interactúan con ellas también lo son.

En tal sentido este trabajo busca la competitividad de una empresa basada en la elección de estrategias. Es decir lo que se busca describir; es la forma en que una Pyme puede elegir implementar una estrategia para lograr y mantener la ventaja competitiva que crean valor. En la práctica se trata de estudiar a un grupo de empresa en el ámbito de Lima Metropolitana y

presentarlas como modelo y analizar la generación de valor por medio de una serie de actividades consecutivas y relacionadas entre si. Lo que se busca a través de este estudio aplicado a nuestra realidad es fijar un marco en la cual nuestras pymes puedan saber ¿Cómo obtienen una ventaja de competitivas sostenibles? ¿Cómo pueden diferenciarse a si misma de sus competidores? Para eso fijamos un marco dentro de nuestra realidad y analizamos el sector industrial y a los competidores y a través de ciertas dimensiones propias de este sector, trato de explicar cómo una pyme puede realmente crear y mantener valor, entendiendo que la generación de valor es un elemento fundamental para el desarrollo y éxito empresarial. De esta manera adicionalmente el modelo toma los factores y análisis que influyen en su competitividad para emplearlas en nuestra realidad. El cual nos va a permitir organizar las ideas e implementar los procesos particulares de generación de valor.

Finalmente, lo que se busca es plantear recomendaciones aplicables, sencillas y viables de nuestra realidad empresarial tanto para el diseño de las estrategias como para la cadena de valor. Así facilitar un modelo de fácil aplicación a nuestra realidad empresarial. Asimismo, tomar en cuenta todas las actividades de valor que nos proporcionaran la ventaja competitiva.

1.2. Formulación del Problema

El problema a plantear sirve de marco para profundizar como factores como la Asociatividad, antigüedad, tamaño, perfil del trabajador y perfil del empresario tienen efectos sobre la competitividad y que hacen referencia a las ventajas competitivas genérica. Tanto en lo que se refiere a los costos empresariales (liderazgo de costos) como a la capacidad de diferenciación en la generación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana 2016 – 2017.

1.2.1. Problema General

- ¿De qué forma las estrategias competitivas influyen en la generación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2016 – 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

La presente investigación se orienta a responder prioritariamente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se presentan los niveles de afectación de los factores de competitividad de las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana. 2016 – 2017?
- ¿Cómo se presentan los niveles de generación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2016 – 2017?
- Existe relación entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2016 – 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Analizar las estrategias que afectan o condicionan directamente la competitividad de la microempresas de la industria peruana de muebles en el Perú a fin de crear el impacto en la generación de valor de las mismas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de afectación de los factores de competitividad de las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana. 2016 – 2017?
- Identificar los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana
- Determinar la relación que existe entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2016 – 2017?

1.4. Justificación de la Investigación

El Presente trabajo pretende estudiar los recursos y capacidades que permiten desarrollar e implantar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores.

A pesar del importante peso relativo que en la economía tienen las mypes, y teniendo en cuenta su tratamiento diferenciado a la hora de diseñar políticas estratégicas, la mayoría de investigaciones que estudian los recursos y capacidades estratégicos de las organizaciones; lo hacen teniendo en cuenta solo a las grandes empresas. El que las investigaciones haya demostrado que las estrategias competitivas aplicables a cada organización difieren en función del tamaño, asociatividad, antigüedad, capacidad del trabajador , capacidades del empresario, etc. Es decir de diversos recursos y capacidades de cada empresa nos lleva, en este trabajo, a examinar cómo contribuyen al éxito competitivo de las pymes los recursos y capacidades catalogadas como estratégicos por su condición; y, utilizando para ello un estudio realizado a 41 mypes, pertenecientes a distintos sectores económicos de Lima Metropolitana. Los resultados muestran la importancia que para el éxito competitivo de las mypes tiene la asociatividad, la antigüedad, el tamaño, las capacidades del Trabajado, y las capacidades del empresario

En los últimos años se han desarrollado diversas iniciativas que tienden a la búsqueda de nuevas formas de explotar las considerables capacidades productivas creadas; las mismas apuntan hacia la reconversión tecnológica y organizativa de las empresas. Debido a que la reanimación de la economía conduce a una reestructuración de la producción y los servicios, donde se cuenten con estrategias bien creadas que permita la búsqueda de una mayor competitividad.

Actualmente resulta vital adaptar las estrategias de las empresas para satisfacer las necesidades de nuevos ambientes comerciales, lo cual, representa un desafío para las empresas, especialmente las que se encuentran ubicadas en el mundo de las pymes.

Por lo que, la presente investigación tiene como propósito analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas a través de las perspectivas financiera y de clientes que componen la cadena de valor.

Es bueno acotar, que cuando se presentó el anteproyecto de esta investigación, la misma pretendía analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas y su implantación a través de la Cadena de Valor, pero de acuerdo al estudio realizado a estas pequeñas empresas de muebles, y por las características que presentan, es decir por ser empresas muy pequeñas, no ameritaban tomar todas las perspectivas, sino solamente las que hemos creído que son convenientes: Asociatividad, antigüedad, Tamaño, perfil del trabajador, perfil del empresario y rentabilidad de la empresa.

En este sentido, esta investigación es conveniente puesto que busca contribuir al conocimiento que se tenga sobre las pequeñas empresas de manufactura, especialmente las relacionadas con el ramo de fabricación y comercialización de muebles de Lima Metropolitana, Así como estudiar las estrategias que vienen empleando y una vez conocidas, analizar si las mismas pueden ser implementadas a través de las perspectivas asociatividad, antigüedad, Tamaño, perfil del trabajador, perfil del empresario y rentabilidad de la empresa.

Ahora bien, este estudio se **justifica teóricamente**, porque pretende con la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre las estrategias y la Cadena de Valor, establecidos por los diferentes autores citados en esta investigación, encontrar explicación a las situaciones localizadas en estas empresas, permitiendo contrastar los conceptos con la realidad, proporcionando así una visión de los verdaderos escenarios que se originan en este sector empresarial.

En cuanto a la **justificación práctica**, este estudio será un aporte para las organizaciones objeto de estudio, ya que sus resultados pueden originar datos, alternativas y posibles soluciones que permitan proporcionar una solución gerencial que sirva como herramienta para medir el desempeño y mejora continua, con miras al fortalecimiento y potenciación para coadyuvar a su administración, además, suministrar información necesaria para afrontar los cambios y exigencias del entorno, mediante la aplicación de las

perspectivas asociatividad, antigüedad, Tamaño, perfil del trabajador, perfil del empresario y rentabilidad de la empresa que componen la Cadena de Valor y así, tener la oportunidad de ser más competitiva en el mercado y alcanzar los objetivos financieros.

Para el investigador, representa un aporte muy valioso para el desarrollo como estudiante de la maestría y como docente en el área, ya que le permite nutrir más sus conocimientos y así de acuerdo a los resultados aportados ponerlos en práctica en el campo de trabajo.

1.5. Alcances y Limitaciones

La investigación se realiza para observar las estrategias competitivas que ponen en prácticas las Pymes,

La investigación precisa que el interés por conocer el modelo de competitividad que utilizan los líderes microempresarios.

La investigación se limitó a conocer cómo afecta o cuanto influye la asociatividad, antigüedad, Tamaño, perfil del trabajador, perfil del empresario y rentabilidad de la empresa de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017 a su rentabilidad financiera y su economía de escala.

1.6. Formulación de la Hipótesis

1.6.1. Hipótesis principal

- Existen relación positiva entre las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana y los factores que permitan la generación y acumulación de ventajas competitivas para la creación de valor

1.6.2. Hipótesis Secundarias

- Existe relación entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2016 – 2017
 - En que medida existe esfuerzos en la formación de Asociatividades de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017

- En que magnitud la antigüedad de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017 tiene incidencias sobre su rentabilidad financiera
- Existe esfuerzos de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017 en buscar una mayor dimensión o tamaño para obtener una economía de escala y un mayor financiamiento para la creación de valor
- En que magnitud existe esfuerzos en las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2018 en la formación de trabajadores que permite la generación y acumulación de ventajas competitivas para la creación de valor
- La ventaja competitiva de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017 se ve influenciada positivamente por el nivel de formación del empresario
- La aplicación de las mediciones de los factores de rentabilidad genera ventajas competitivas que generan valor en las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2016-2017.

1.7. Identificación de variables

3.3.1 Variable Independiente

Estrategias Competitivas

3.3.2 Variable Dependiente

Generación de valor.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Se ha determinado los siguientes antecedentes bibliográficos:

Begazo Villanueva, José (2006). Tesis: “La pequeña empresa de confecciones en Villa el Salvador y su competitividad”, presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración. El autor resalta las políticas, estrategias y tácticas que deben desarrollar las empresas de confecciones para tener los mejores niveles de productividad y por ende competitividad.

Chapilliquén Caponan, Juan (2006). Tesis: “Planeamiento estratégico para una administración efectiva de las empresas industriales”. Presentada en la Universidad San Martín de Porres para obtener el Grado de Maestro en Administración. En este trabajo el autor resalta que la formulación de las acciones, objetivos, misión y visión son elementos relevantes de un plan estratégico y que dichos elementos son facilitadores para alcanzar una administración efectiva, entendiéndose como tal al logro efectivo, real de los objetivos de las empresas industriales.

Hernández Fernández, Maritere (2005) Tesis: “Decisiones financieras para el mejoramiento continuo de las empresas “. Tesis presentada para optar el Grado de Magister en Finanzas en la Universidad Autónoma de México. La autora describe un conjunto de decisiones de financiamiento, que permiten realizar las inversiones que necesitan las empresas, para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Aguabarrena García, Carlo Magno (2004) Tesis: “Administración financiera competitiva con decisiones financieras efectivas “. Tesis presentada para optar el Grado de Magister en la Universidad Católica de Chile. El autor realiza una descripción de las decisiones financieras que permiten tener una estructura adecuada de capital para disponer de los bienes y derechos que necesitan para cumplir con la misión institucional y de ese modo asegurar su continuidad en el mercado competitivo chileno.

Castillo Heredia, Gustavo (2005) Tesis: "Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado". Presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En dicho trabajo de investigación el autor describe la forma como las decisiones financieras, en la medida que sean efectivas, contribuyen al mejoramiento continuo, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas del sector comercio, industria y servicios, todo esto en el marco de la economía social de mercado o de libre competencia;

Mendoza Torres, Ana María (2005) Tesis: "Gestión financiera estratégica para la competitividad de las empresas del sector comercio". Presentada para optar el Grado de Maestro en Contabilidad en la mención de Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este trabajo, la autora presenta a la gestión efectiva de las inversiones y el financiamiento como la solución para que las empresas del sector comercio obtengan eficiencia, eficacia, economía; productividad, mejoramiento continuo y competitividad en los sub-sectores en los cuales llevan a cabo sus actividades empresariales;

Zambrano Calle, Abraham José (2005) Tesis: "La gestión financiera y el desarrollo de las PYMES en la actividad industrial textil de Lima Metropolitana-Periodo 2002-2003"; presentada para optar el Grado Académico de maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En dicho se analiza la gestión financiera y su contribución en el desarrollo de las PYMES.

Ricaldi Hurtado, Rigoberto (2005). Tesis: "Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación". Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Maestro en Administración. En dicho documento se hace un énfasis a la creación de contratos de colaboración empresarial en la modalidad de consorcios como forma de superar la problemática y competir en forma efectiva en una economía social de mercado.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo (2005). Tesis: “La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Administración. En este trabajo el autor, resalta la gestión de personas como una forma de hacer efectiva la administración de las empresas. Las personas es el capital humano de las empresas, por tanto deben desarrollarse una serie de mecanismos para viabilizar una gestión adecuada de los trabajadores para que ellos contribuyan al logro de las acciones, objetivos, misión y visión empresarial.

Flores Konja, Adrián Alejandro (2005). Tesis: “Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para obtener el Grado de Doctor en Contabilidad. El autor resalta a la gestión eficiente, económica y efectiva como forma de hacer competitivas a las empresas.

2.2. Bases teóricas

ESTRATEGIAS:

Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993), En el campo de la administración, nos dicen que una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Fred R. David (2003) Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las

finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Analizando a Johnson & Scholes (1999), las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Cuando aprendemos algo también podemos elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que queramos aprender nos interesará utilizar unas estrategias y no otras. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que obtenemos, lo bien o rápido que aprendemos dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea. Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio). La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Según Fred Nichols, referido por Chiavenato (1998), existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”. Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos: i) Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA; ii) Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio; iii) Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: Qué productos y servicios ofrecer; Qué demandas del mercado satisfacer; A qué segmento de clientes atender; Qué tecnología utilizar (o desarrollar); Qué método de ventas utilizar; Qué forma de distribución utilizar; Qué área geográfica atacar. De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos: Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.; Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.; Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo; Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. Analizando a Steiner (1998), llevar adelante una empresa no es tarea fácil, ni siquiera para los grandes hombres de negocios; las actividades comerciales requieren de un proceso de planeamiento muy arduo para lograr los propósitos que se plantean. Pero estos planeamientos incluyen varios ítems que no pueden ser obviados si deseamos que nuestro negocio sea fructífero, entre estos ítems se encuentran las estrategias empresariales. Las estrategias de cualquier índole, sea de producción, ventas, marketing, etc., son fundamentales a la hora de hablar del desarrollo de una compañía, esto se debe a la competitividad cada vez más voraz que acusa el mercado. En ciertos ámbitos surgen ideas con respecto a la administración de una institución en donde las estrategias están íntimamente involucradas; las empresas de hoy se ven sumergidas en un mercado en donde cada institución con fines de lucro

crece rápida y progresivamente, y es por esto que para no perder pisada, todas deben buscar la forma de obtener mejores resultados, es decir una mayor maximización de los beneficios. Este objetivo puede llegar a tener dos divisiones; la búsqueda de estrategias empresariales para poder sobrevivir a la competencia, o para poder prevalecer por encima de ella. Las estrategias de cualquier índole suelen tener una característica compartida: su competitividad; esto se debe a que la palabra “competencia” encierra de alguna forma el éxito o el fracaso de todas las empresas. La misma determina las características de las acciones de una compañía, analizando el mercado con un ojo detallista y estableciendo qué tipo de actividades deben implementarse sea tanto para obtener un mejor proceso productivo a un menor costo, como una ampliación en la cartera de clientes; de esta forma es más fácil y probable, adquirir un adecuado nivel de competitividad en el mercado. La implementación de estas estrategias debe, por su puesto, estar abalada por los dueños de la compañía y a su vez tener personal disponible para llevarlas adelante. De todas maneras aunque las estrategias de las organizaciones comerciales comparten los mismos adjetivos; difieren en cuanto a los objetivos de los tipos de empresas. Las estrategias empresariales de una Pyme no tendrán las mismas metas que las implementadas por una Multinacional; primeramente porque ésta última de por sí, cuenta con un proceso productivo en masa en donde el planeamiento es muy desigual. Si planteamos estrategias de producción, aquí las características a tener en cuenta serán distintas ya que existe una amplia brecha entre una y otra compañía. También es cierto que establecer estrategias empresariales en las pequeñas compañías puede resultar un trabajo muy complejo, esto ocurre principalmente debido a que las mismas no gozan de los mismos beneficios que una empresa multinacional o regional. Las grandes organizaciones son habitualmente conocidas por su buen nombre y su capacidad de brindarle al consumidor descuentos, muchas veces irracionales, esto se debe a su producción en cadena que le permite abaratar ciertos costos que son imposibles de minimizar en pequeñas o medianas compañías. Para poder competir contra estos “monstruos”, las Pymes deberán estudiar el mercado muy detalladamente, analizar varias variables tales como necesidad del consumidor, calidad, oferta, etc.; y así establecer sus estrategias empresariales, teniendo muy en cuenta a su vez los puntos débiles

de la competencia, aquello que no tienen en cuenta o han dejado para que otra empresa genere su propia ventaja competitiva.

De acuerdo con Toso (2004), muchos individuos creen que las estrategias sólo están relacionadas con la venta y promoción del producto; esta idea no es errada pero sí incompleta. Las estrategias empresariales poseen como principal objetivo maximizar beneficios encontrando la manera “menos costosa” para realizarlo. Pero las mismas a su vez incluyen ciertos parámetros que deben seguirse, y éstos están íntimamente ligados a varios procesos que realizan cada departamento de la compañía. Para lograr una mayor ganancia, por ejemplo, tenemos que buscar la forma de producir más a un menor costo; debemos introducirnos en el mercado analizando la calidad de los productos de la competencia y buscar la forma de superarlos de alguna manera. A su vez, se requiere un arduo estudio de mercado que nos sirvan como guía a la hora de planear las estrategias de marketing; estableciendo qué tipo de publicidad será mejor para nuestro producto o servicio. Una vez que nuestro bien se encuentra en la calle, cerciorarnos de que hayan sido aceptados correctamente analizando los niveles de ventas. Las estrategias necesitan de estos procedimientos para ser útiles y así alcanzar los objetivos propuestos por cada empresa, teniendo en cuenta desde un principio, que no sólo se relacionan con las ventas.

Analizando a Porter (1997), la estrategia y la política guardan una estrecha relación entre sí. Ya que ambas orientan, dan estructuras a los planes, son la base de los planes operativos y afectan todas las áreas de la administración. Estrategia: tiene muchos usos. Algunos autores consideran parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (política, planes). Pero esta no es más que la determinación de propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos para cumplir. Las estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orienten las decisiones operativas. Por lo cual tienen un principio y es: “Que cuanto más claras sea la comprensión de estrategia y política y su instrumentación en la

práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa. Por ejemplo una compañía tiene como política principal exclusivamente el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a su organismo de comercialización evitara la perdida de energía y recursos en nuevos productos que no satisfagan esa prueba. Para sus efectivas estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes de acción para la ejecución de las estrategias y deben apoyarse en tácticas efectivas. Si bien los pasos específicos para la formulación de estrategias pueden variar el proceso puede fundamentarse al menos conceptualmente en los elementos básicos. Los diversos insumos incluyendo los insumos metas de los demandantes al ser explicado anterior no requiere mayor explicación. Michael Porter ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación el atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia del interior de la industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustituidos y la posición de concertación entre oferentes y compradores clientes. Es usualmente el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica para saber si debe operar en ciertas regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa. El perfil empresarial es producto de las personas especialmente de los ejecutivos de primer nivel cuya orientación y valores son importantes para la formación de estrategias ya que ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión determinar la dirección de la empresa. El propósito y objetivos Principales, son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intervención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo. Referente al ambiente externo presente y futuro, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades en tu evaluación gira en torno a la situación competitiva así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además debe examinarse en el entorno avances tecnológicos, producto y servicio en el mercado y otros factores para determinar la situación competitiva de la

empresa. Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo de producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes son: los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clínica de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes. Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes e estrategias. Puede especializarse o concentrarse. En otro sentido, una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otros casos de posibles estrategias con las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas. Son especialmente convenientes para grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas involucradas. En ciertas circunstancias, una compañía puede verse obligada a adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una línea de productos incosteable o incluso la disolución de la empresa. Pero en algunos casos quizá no sea necesaria la liquidación: puede ser apropiada una estrategia de atrincheramiento. En estas condiciones, una compañía puede reducir temporalmente sus operaciones. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Así mismo deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégicas. La matriz de TOWS es de aparición más reciente y

sirve para analizar la situación competitiva de una compañía e incluso de una nación. Es también un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (interna) de la organización. T= Amenazas; O= Oportunidades; W= Debilidades; S= Fortalezas. En español a esta matriz se le conoce como (FODA). En muchos casos la compañía procede a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis: problemas y amenazas. Las cuatro estrategias Alternativas: i) DEBILIDADES: Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación. Ej. : Liquidación, Atrincheramiento; ii) OPORTUNIDADES: Una empresa con ciertas debilidades en una área puede desarrollarse en otra. Osea adquirir aptitudes necesarias como tecnologías o personas con habilidades necesarias. iii) AMENAZAS: Se basa en la fortaleza de la organización para enfrentar las amenazas que se le presenten en su entorno; FORTALEZA: La situación más deseable es aquella en que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

VISION EMPRESARIAL:

Stoner (2000) realiza en una recopilación de varios autores que exponen su entendimiento sobre la visión empresarial. Así, por ejemplo indican, para Ian Wilson, referido por la visión, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo". Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción. Finalmente, la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión". Warren Bennis la define como: "Una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora", por último Joe Baler en su vídeo "El poder de una visión", dice: " La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva". Las empresas hoy muestran con orgullo además del enunciado de la Visión, la Misión, y los valores que la soportan, muchas de ellas realmente definen un futuro "realista, creíble y atractivo". Algunas adolecen de estos elementos restándole con ello el poder que una visión debe de tener para todos los miembros de la empresa. El

proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa, es muy importante que los líderes de ésta visualicen ese futuro con una actitud positiva, ya que será el arma más poderosa para poder lograr cambios en la organización. Pollack nos recuerda que "Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, generalmente una visión precede al éxito tanto para las naciones, para las personas como para las empresas".

MISION EMPRESARIAL:

Según Robbins (2000), la misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la empresa, es una herramienta que responde al propósito de la organización. El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales. Es muy común encontrar que la mayoría de la empresa tienen una misión corporativa que generalmente es exhibida en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños la conozcan y se familiaricen con ella, pero, por lo general, la visión no significa mucho para quienes laboran en las empresas. Para ellos la misión no es más que una sentencia que se les ocurrió a quienes elaboraron el plan estratégico, que de por sí no es muy conocido entre los empleados o los directivos. Así se encuentra que la misión no es más que una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa. Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí, pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones, es una brújula en la orientación estratégica de la empresa.

Según Robbins (2000), la misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo. Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas: ¿qué funciones desempeña la organización?. ¿Cómo las desempeña?. La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y

las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas. La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación. Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él. Si se entiende el sentido de existencia de la empresa hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones. Una visión que reposa en una hoja de papel no es útil, la misión debe estar clara en la cabeza de cada uno de los miembros de una institución, sólo así será de utilidad, sólo así se le podrá llamar herramienta. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES:

Para Chiavenato (1998), los objetivos son los propósitos o fines esenciales que una entidad pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un Objetivo Estratégico General constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente a un Programa dentro de la clasificación funcional.

Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS:

Según Chiavenato (1998), son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un Subprograma dentro de la clasificación funcional y comprende un conjunto de acciones permanentes y temporales.

Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

ACCIONES PERMANENTES O TEMPORALES:

Analizando a Chiavenato (1998), las acciones son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

Acciones Permanentes: Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

Acciones Temporales: Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión o en su defecto un conglomerado que consolida un conjunto de planes de inversión menores, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos establecido.

El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado Otros, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

COMPETITIVIDAD

La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).

La competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales (Flores, 2008).

La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).

El concepto de *competitividad* involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economic Forum, 2009).

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006).

Otros autores han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. Porter (1990) y Krugman (1994) A continuación revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

El concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño". Lall, Albadalejo y Mesquita (2005)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las características de los actuales escenarios económicos presentan una dinámica de comercialización muy activa en donde los actores como las empresas se identifican con estrategias competitivas que de acuerdo a sus programas de mercadeo, le garantizan no solamente participación en los mercados, sino la conquista de estos.

Lo que se plantea es saber que dimensión de la ventaja competitiva debe ser la adecuada, considerando las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. En otros términos ¿Cuál es la ventaja

defendible en un producto- mercado determinado? Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación y más específicamente las respuestas a: .-¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado considerado?.- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a estos factores claves? .- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?.

Justamente en base de estas informaciones, la empresa puede : a) evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que este mejor situado, b) decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica, o finalmente c) intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia d) establecer las estrategias adecuadas que involucren las básicas de crecimiento y competitivas. No nos debe sorprender, que se insista en el análisis de la gestión moderna de mercados, las plenamente identificadas con la realidad de sus escenarios, liberadas de los viejos paradigmas de la percepción del pasado, de los viejos modelos, el que las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes, según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente, en términos de costos o bien basada en un elemento de diferenciación, y por tanto en términos de precio, que actualmente exige una vigilancia constante, especialmente en un escenario inflacionario como el venezolano.

Porter (1982) nos agrega al respecto, que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o solamente a un segmento específico y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Expertos como Kotler (1984) agregan, que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Establece cuatro tipos de estrategias competitivas: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Desde luego, la empresa líder en un producto-mercado, es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidores se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando de descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. Este tipo de estrategia se observará- señala Kotler-, en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Una segunda estrategia propia de la empresa que detenta una cuota de mercado elevada es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado constreñido por la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores.

Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o por medio de la lucha publicitaria.

También se puede participar en el mercado mediante una estrategia ofensiva, que constituye una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencias y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o cuasimonopolios. Al respecto se destaca que varias posibilidades pueden ser consideradas, En primer lugar, practicar los principios de desmarking, con el fin

de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medios de aumento de precio, de una disminución de los servicios ofrecido y de los esfuerzos de publicidad y de promoción. Otra estrategia será la de diversificación hacia productos- mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detenta una posición dominante. Por último en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la del marketing circular o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valor el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

Para finalizar se debe tener presente, que las estrategias del retador por su parte, son estrategias agresivas cuyos objetivos declarado es ocupar el lugar del líder. Están también las estrategias del seguidor, que en vez de atacar al líder estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente dl mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Por su parte las estrategias del especialista, el objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta estrategia competitiva- de acuerdo a Kotler- es una de las estrategias genéricas más analizada en donde la clave en donde la clave de ella es la especialización en un nicho que debe poseer cinco características. - representar un potencia de beneficio suficiente. .- tener un potencial de crecimiento. .- ser poco atractivo para la competencia.- corresponder a las capacidades distintivas de la empresa. .- poseer una barrera de entrada defendible.

CREACION DE VALOR

Hill, Charles W.L y Gareth R. Jones (Administración estratégica. Un enfoque integral. Novena edición)

Tal como hace referencia en la pag. 78

El valor que crea una empresa se mide por la diferencia entre la utilidad que un consumidor obtiene de un producto (U) y los costos de producción (C), es decir, $U - C$. Una empresa crea valor al convertir los factores de producción que cuestan C en un producto del cual los clientes obtengan la utilidad de U . Una empresa puede crear más valor para sus clientes al disminuir C o al hacer que el producto sea mas atractivo mediante un diseño, desempeño, calidad o servicio superiores. Cuando los clientes asignan mayor utilidad al producto (U aumenta), estarán mas dispuestos a pagar un precio más alto (P aumenta). Este análisis

sugiere que una empresa tiene una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad cuando crea más valor para sus clientes que sus rivales.

Una empresa crea valor para sus accionistas cuando la rentabilidad para los accionistas supera al costo de oportunidad exigida a las acciones (el costo de las acciones)», dice Pablo Fernández (2005)

En el mercado real, usted crea valor obteniendo una rentabilidad de su capital invertido superior al costo de oportunidad del capital aseguran Copeland, Koller y Murren (2004)

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

En el Perú, el 96,5% de las empresas que existen pertenecen al sector de Micro y pequeñas (Mypes). Podemos decir que esta cantidad, de acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), aumenta año tras año, mientras que el número empresas de medianas y grandes se ha reducido frente al 2015 y 2016. "Cada día está más presente estos emprendimiento en el país, pero el gran obstáculo es la formalidad".

Y es aquí donde podemos señalar que esta el problema: de este universo de negocios, conformado por 5,7 millones de empresas, cerca del 80% aún son informales y dan trabajo a por lo menos 8,13 millones de personas, cifra que aumentó en comparación con el 2016, cuando llegó a 7,7 millones de empleos creados.

DEFINICIONA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

De acuerdo a la Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley No 28015 del 11 de junio de 2003) la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS:

Las MYPES deben reunir las siguientes características recurrentes:

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2008 es de S/. 3,500 nuevos soles

El 02 de Julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”

+ Se cambian los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera:

	Ley MYPE D.S. N° 007-2008-TR		Ley N° 30056	
	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa			Más de 1700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

2.3. Marco conceptual

Cadena de valor.- Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. A partir de una breve revisión bibliográfica se ampliará el concepto y su utilidad.

Estrategias genéricas.- Michael Porter lo describe como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

Ventaja Competitiva.- Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Ventaja competitiva de una Empresa.- Es cualquier característica que aísla a nuestra empresa de los competidores. ... Por **ventaja competitiva** se entienden las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

Investigación transaccional o transversal

El estudio se ubica en una investigación de campo de carácter descriptivo, donde se hará un análisis sistemático de las estrategias que emplean las microempresas de muebles en Lima Metropolitana, con el propósito de describirla, y explicar cómo pueden influir las estrategias competitivas en este sector industrial, para los cuales los datos de interés serán tomados directamente de la realidad de estudio.

Investigación transaccional o transversal: Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan dato en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotográfica de algo que sucede. (Sampieri pp-51)

Por lo tanto al investigar a un número de empleados y directivos de las microempresas en una ciudad en cierto momento implica que el diseño de la investigación es no experimental tipo transaccional descriptivo ya que permitirá evaluar a un grupo de personas u objetos es decir se estudiara una variable y proporcionar su descripción.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transaccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal. El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación Transaccional o transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El diseño transaccional descriptivo que se aplicará en el trabajo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación. El diseño de investigación Transaccional correlativo-causal que se aplicará, servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un

momento determinado. Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

3.3. Población de estudio

La población objeto de estudio quedó constituida por la totalidad 41 Unidades empresariales en Muebles y Accesorios de un total de 2,004 microempresas que representan el 2% de las MYPES registradas en la Municipalidad de Lima Metropolitana. Constituido por todo el personal que laboran en estas microempresas de Muebles (9 empleados y 1 directivo), de Lima Metropolitana.

3.3.1 Muestra

Considerando las características del estudio y los objetivos de la investigación se dividió la población por estratos a fin de dar representatividad a los dos estratos que integran el universo. El primer estrato está representado por los directivos que lo representan los dueños o el gerente. El segundo estrato conformado por los empleados.

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Donde:

N	<i>Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.</i>
P y q	<i>Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.</i>
Z	<i>Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96</i>
N	<i>El total de la población. Este caso 620 personas.</i>
EE	<i>Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.09</i>

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 620) / (((0.09)^2 \times 619) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a) Técnicas

Entrevistas. Es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar, en cuya presente investigación acudimos a conversar con los empresarios y los trabajadores de la Microempresas de muebles de Lima Metropolitana de esta manera podremos recoger el significado su experiencia.

Recolección de datos, Documentos de información de la MYPES en Lima Metropolitana. Análisis de discurso, se realiza considerando las opiniones de los destacados empresarios de la Microempresas y trabajadores, con experiencia en la Mypes; lo cual nos llevara a generar una opinión fundamentada respecto a la Competitividad.

Encuesta. El estudio se realizará a través de un muestreo estratificado, tomando como base las Mypes. El trabajo de campo se llevó a cabo durante meses y los datos han sido registrados en un cuestionario estructurado sobre la base de los objetivos planteados.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ficha de registro. En la cual se registra y analiza los documentos de información de las unidades empresariales, se analiza las estrategias competitivas su aplicación

Ficha a de datos. Esta técnica nos facilitó la recopilación de información a través de la elaboración de fichas de registro de datos tipográficos (bibliográficas y hemerograficas), y se emplea fichas de investigación textuales, resumen, mixtas y comentario) cuyo contenido fue plasmado en nuestro marco teórico y resultados del trabajo de investigación..

Cuestionario. Es una forma organizada y practica de hacer preguntas y respuestas, mediante la cual se obtuvo información anticipada y estructurada de nuestro tema a investigar. El cuestionario se aplicó a los trabajadores y gerentes de las microempresas. Recopilación de opiniones.

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de la encuesta realizada a las personas y representantes legales de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2016-2017

El estudio se basa en opinión pública de los trabajadores como a los gerentes de las distintas microempresas de mueble de Lima Metropolitana, comprendidos entre el año 2016-2017, el cual tuvo por finalidad conocer sus opiniones y comportamiento sobre temas relacionados a sus capacidades distintivas en el proceso de elección de estrategias competitivas que se llevó a cabo dichos años con el fin de obtener rentabilidad en estos respectivos años de gestión.

En dicha investigación se realizó un muestreo aleatorio simple, tomando en cuenta la proporcionalidad de Trabajadores y empleadores existentes en las microempresas de muebles de Lima Metropolitana en los años 2016 – 2017..

Las respuestas fueron recogidas a través de un cuestionario estructurado de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente se buscaba contrastar las hipótesis planteadas dentro del trabajo de investigación.

Para el análisis del trabajo de campo se llevó a cabo la descripción de los principales resultados a través de la lectura de los cuadros estadísticos basándonos en dos criterios, en primer lugar convertir todas las respuestas a porcentajes de tal forma que la lectura sea equivalente al universo total investigado y en segundo lugar se enfatizó aquellas respuestas que permitan comprender mejor las propuestas planteadas en el presente trabajo.

Cuadro N° 1

¿Pertenece su empresa a una asociación empresarial, Red Empresarial, Asociación Empresarial, Consorcio Empresarial, y/o Otra forma de asociación?

	Porcentaje
Si pertenece	6,3%
No, pero ha pertenecido	3.3%
Nunca	90,3%
Total	100,0%

En el primer resultado se puede observar que solo el 6.3% de las microempresas indican pertenecer a alguna asociación siendo baja la cantidad de estas que pertenecen a alguna asociación; se puede apreciar que una mayoría importante del grueso de microempresas el 90.3% indica no haberse asociado nunca. Estas no lo habrían hecho por diversos motivos que serán señalados más adelante.

Cuadro N° 2

¿Por qué razones no se puede concretar acuerdos para asociarse? (en base al 67,3% de entrevistados)

	Porcentaje
No existe confianza	20,0%
No pueden ponerse de acuerdo	25,3%
Tiene malas experiencias	13,0%
No se cumple con lo acordado	26,7%
No tiene tiempo	8,3%
Otros	6,7%
Total	100,0%

Esta pregunta se dividió en dos grupos, aquellos que respondieron que si desean asociarse y aquellos que señalaron que prefieren trabajar solos, en el

primer grupo se encuentra un 67,3% de microempresas entrevistados, los cuales explicaron por qué no se concreta esta asociación principalmente aduciendo tres motivos, el

primer y más importante es que no se cumple con lo acordado (26.7%) lo que demuestra que no existe hábitos de cultura en cuanto a respetar lo acordado. En otras palabras consideran que la asociación no funciona porque ya se ha tenido malas experiencias

Un segundo grupo considera que es preferible trabajar solo

Cuadro N° 3

¿Por qué razones es preferible trabajar solo o considera que la asociatividad es una estrategia para lograr mayores rentabilidades? (en base al 32,7% de entrevistados)

	Porcentaje
No estaba informado	46,6%
Tenía otras cosas que hacer	21,9%
No sabe/no responde	11,0%
Las personas son conflictivas	6,8%
Personas negativa y poco conocimiento	5,5%
Estaba en problemas	2,7%
Tenía problemas con compartir la renta	2,7%
No estaba preparado	2,8%
Total	100,0

Como se puede apreciar en el cuadro N° 3, la principal razón de la ausencia de asociatividad o de alguna forma de experiencias en una de ellas por parte de los microempresario fue la desinformación, (46,6%) de las microempresas

entrevistadas así lo manifestaron, aunque por otro lado el desinterés en este tipo de procesos también posee un porcentaje bastante elevado como evidencia la respuestas de (21,9%), este desinterés por la asociatividad se acentuará cuando se trate de participar de manera más activa en el proceso, como lo veremos más adelante. 6.8% de microempresarios ambiente conflictivo y 5.5% evidencian que la asociatividad es limitada por tener en el entorno de trabajo personas conflictivas, negativas, que no compartan la misma visión y con desconocimiento del rubro de muebles en cuanto a la comercialización.

Cuadro N° 4

¿Cuántos años de antigüedad tiene su empresa en funcionamiento?

	Porcentaje
Mayores a 8 años	30,3%
Mayores a 2 hasta 8 años	36.4%
Menores de 2 años	33,3%
Total	100,0%

En el caso de las empresas de muebles de Lima Metropolitana en el primer resultado se puede observar que solo el 30.3% de las microempresas tienen más de ocho años de antigüedad, Por otra parte la proporción de microempresas con un funcionamiento mayor a dos años hasta ocho años de funcionamiento representa el 36.4% en la actividad de muebles de Lima Metropolitana esta proporciones se explican quizás por qué la comercialización de muebles está orientada al mercado interno.

Cuadro N° 5

¿Si su microempresa había solicitado financiamiento desde su creación y si esta hubiese sido aprobada?

	Porcentaje
No	62,5%
Si	37,5%
Total	100,0%

Las respuestas de las microempresas de muebles nos demuestran que en esta actividad solo el 37.5% del total de las microempresas han solicitado crédito financiero siendo muy bajo en estos tiempos y que el (62,5%) manifestó que no acudió a la solicitud de estos créditos.

Cuadro N° 6

¿Si su microempresa había solicitado financiamiento y si esta hubiese sido aprobada el motivo del préstamo es para invertir en capital de trabajo o en la compra de algún activo? (en base al 37,5% de los entrevistados)

	Porcentaje
Capital de Trabajo	92,5%
Maquinaria o Algún otro activo	7,5%
Total	100,0%

En base a las dos respuestas a la pregunta del cuadro N° 5 se formuló una nueva pregunta que buscaba profundizar en la identificación de las causas por las cuales los microempresarios habían solicitado crédito se obtuvo que el principal motivo del crédito es para invertir en capital de trabajo siendo poco solicitado un préstamo para la adquisición de algún activo.

Cuadro N° 7

¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa desde su creación y con cuanto tiempo de funcionamiento?

AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	Entre 1 y 5 Trabajadores	Más de 5 Trabajadores	TOTAL %
Mayor a 6 años	19.7%	80,3%	100%
Mayor a 2 hasta 6 años	49.7%	50.3%	100%

En el caso de las empresas de muebles de Lima Metropolitana en el primer resultado se puede observar que respecto a los años de funcionamiento las empresas con más de cinco trabajadores tienen más de ocho años de

antigüedad, Por otra parte la proporción de microempresas con un funcionamiento mayor a dos años hasta ocho años de funcionamiento cuenta con menos de cinco trabajadores por otra parte sabemos que existe diversas definiciones para definir el tamaño de una empresa es son aplicables según el objeto de estudio, en nuestro caso se tomara en cuenta de acuerdo a la cantidad de trabajadores que laboran según el reglamento de la ley mype.

Cuadro N° 8

¿Cuántos es el número de Trabajadores promedio que cuenta desde su creación?

	Porcentaje
Mayores a 8 años	30,3%
Mayores a 2 hasta 8 años	36.4%
Menores de 2 años	33,3%
Total	100,0%

En el caso de las empresas de muebles de Lima Metropolitana en el primer resultado se puede observar que solo el 30.3% de las microempresas tienen más de ocho años de antigüedad, Por otra parte la proporción de microempresas con un funcionamiento mayor a dos años hasta ocho años de funcionamiento representa el 36.4% en la actividad de muebles de Lima Metropolitana esta proporciones se explican quizás por qué la comercialización de muebles está orientada al mercado interno.

Cuadro N° 9

¿Ha participado en programas de formación por parte de su empresa?

	Porcentaje
No	83,5%
Si	16,5%
Total	100,0%

Las respuestas de los trabajadores nos demuestran que el nivel de formación es muy bajo así vemos que en la industria de muebles de lima metropolitana el escenario es en realidad muy bajo en estos tiempos, solo el (83,5%) de los trabajadores manifestó que desarrolló algún tipo

de formación y la empresas así mismo declaran no capacitar a sus trabajadores. En base a las dos respuestas a la pregunta del cuadro N° 9 se formuló una nueva pregunta que buscaba profundizar en la identificación de las causas por las cuales los trabajadores no habían participado o si habían participado en el desarrollo de algún proceso de formación o

Cuadro N° 10

¿Cuáles son las causas más importantes por las que las empresas no capacitan a sus trabajadores? (en base al 83,5% de los entrevistados)

	Porcentaje
Problemas de tiempo	40,0%
Costos altos	39,5%
No existe conocimiento del tema	20,5%
Total	100,0%

El primer grupo corresponde a los trabajadores que según manifestaron no participaron por problemas de tiempo este obedece a un 40%, por costos altos en cuanto a pasajes 39.5 % y por no tener conocimiento de la existencia de capacitaciones el 20% de los trabajadores.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

- Si existen relación positiva entre la microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana y los factores que permitan la generación y acumulación de ventajas competitivas para la creación de valor
- La evidencia empírica muestra una relación positiva entre los años de funcionamiento y la rentabilidad de las empresas, explicada principalmente por el proceso de aprendizaje y acumulación de experiencia, repercutiendo en que las empresas más antiguas tengan una menor probabilidad de fracaso y mejor rentabilidad
- La relación es positiva entre tamaño y rentabilidad de las Pymes. Se produce fundamentalmente vía margen y dentro de los factores financieros sobre todo vía costo medio de la deuda probado esta que esta relación se encuentra favorecida con una situación económica expansiva (crecimiento y bajos tipos de interés) y es mas homogéneo cuando existe recesiones por lo tanto la relación entre margen y rentabilidad económica en la pymes se da con una mayor dimensión de la empresa

5.2. ANALISIS E INTERPRETACION

- Describir los lineamientos para mejorar la industria peruana de muebles de madera en el Perú a fin de crear productos de alto valor agregado para mejorar la competitividad.
- Los resultados muestran que la relación positiva entre tamaño y rentabilidad se produce vía margen y costo de deuda en una situación expansiva para el negocio por tanto cuando consideramos el efecto margen y rotación en la determinación de la rentabilidad económica se pone de manifiesto que es la primera de ambas variables la que con independencia del tamaño determina fundamentalmente el nivel de rentabilidad económica.

VI. CONCLUSIÓN

- Los resultados obtenidos de acuerdo con las estadísticas realizadas, según la variable independiente, de los 100 entrevistados en un porcentaje de 80 % han respondido que la aplicación de las estrategias competitivas valiosa para lograr la creación de valor en la Empresa
- En el caso de las empresas de muebles de Lima Metropolitana en el primer resultado se puede observar que solo el 30.3% de las microempresas tienen más de ocho años de antigüedad, y las que mayor se encuentra son las microempresas mayores a dos años hasta ocho años de funcionamiento representa el 36.4% y podemos observar que el 37.5% del total de las microempresas han solicitado crédito financiero siendo muy bajo en estos tiempos. Sobre todo si tenemos que el (62,5%) manifestó que no acudió a la solicitud de estos créditos. De los cuales los microempresarios habían solicitado crédito se obtuvo que el principal motivo del crédito es para invertir en capital de trabajo siendo poco solicitado un préstamo para la adquisición de algún activo
- En el caso de las empresas de muebles de Lima Metropolitana en el primer resultado se puede observar que respecto a los años de funcionamiento las empresas con más de cinco trabajadores tienen más de ocho años de antigüedad prácticamente se puede observar que no existe presencia de la mediana y gran empresa en establecimientos de muebles
- En cuanto a la articulación muestran que las microempresarias fortalecen sus relaciones con sus proveedores a través de vínculos de empatía y confianza estableciéndose lazos amicales en condiciones de honestidad y respeto. Y a través de relaciones con mejores condiciones de negociación y atención personalizadas, obteniendo mayores beneficios en las compras realizadas.

VII. RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación nos hace conocer el perfil de los Microempresarios, el nivel de los trabajadores de la pequeña empresa de muebles, el entorno en que se desenvuelven y nos permite hacerle llegar los resultados de su desenvolvimiento a efectos que puedan mejorar su competitividad.

Asimismo, promover la capacitación a fin de dar lineamientos para mejorar la industria peruana de muebles de madera por medio del Ministerio de trabajo en coordinación de la Dirección General de la Pymes que existe en el Ministerio de la Producción, a fin de crear productos de alto valor agregado y se logre mejorar la competitividad.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dirección de Marketing, Kotler, Philip. Pearson Educación, México 2001
Décima Edición, La edición del milenio.
- El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Mintzberg, Henry,
Brian Quinn, James. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
1993 Segunda Edición.
- Fundamentos de Mercadotecnia Kotler, Philip. Prentice Hall
Hispanoamericana, S.A. México 1988.
- Fundamentos de Marketing Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker,
Bruce J. McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. 11 Edición
México 2000.
- Fundamentos de Mercadotecnia Staton, William J. McGraw Hill 2000
Séptima Edición.
- Marketing Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Pearson Educación, México, 2001
Octava Edición
- Marketing Conceptos y Estrategias Pride, William, M., Ferrel, O.C. McGraw
Hill/ Interamericana S.A. México, 1997 Novena Edición
- Marketing Estratégico Jean-Jacques Lambin. McGraw Hill, España, 1995
Tercera Edición
- Marketing, Enfoque América Latina Arellano Cueva, Rolando McGraw Hill/
Interamericana Editores, S.A de C.V. , México 2000
- Mercadeo en el Siglo XXI Schneider Farese, Louis, Kimbrell, Grady,
Woloszyk, Carl A. McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
México, 2001
- Azkoul, Nasser (2004). Estrategias Comerciales de la Empresa.
Ponencias. UNEXPO. Doctorado en Administración de Empresas.
- Anzola, Sérvulo (2002). Administración de Pequeñas Empresas. Segunda
Edición. Mc Graw Hill. México.
- Aprada (2003). Lógica de las Prácticas Simbólicas Teóricas. Tesis de
Grado. Universidad Anahuac. México.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). (1997). Indicadores de Gestión para Entidades Públicas. Documento N° 16. España.
- Bastidas, Eunice y Ripoll (2003). Una Aproximación a la Aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Compendium 11.23-41.
- Bateman, Thomas y Otros (2004). Administración una Ventaja Competitiva. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México
- Daboin, Morella (2000). Diseño Estratégico de Competitividad para el Diario los Andes Edición Trujillo. Tesis de Grado presentada a la Universidad "Valle del "Momboy.
- Fred, David. (1997). Planeación Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Gómez, Henry (2004). Estrategia, Realidad e Imaginación. Debates IESA. Volumen IX. Número 4.
- Hurtado de B., Jacqueline. (2000). Metodología de la Investigación Holística. SYPAL. Caracas.
- Hernández, Sergio y Otros (2003). Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Roberto y Otros (2003). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Queigne (2005). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como Herramienta Gerencial para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud. Tesis de Grado presentada a la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Kaplan, R. S. y Norton, D. S. (1999). The balanced scorecard: translating strategic into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert y Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral "The Balanced Scorecard". Gestión 2000. Barcelona. España.
- López Viñegla, Alfonso (2003). El Balanced Scorecard en el Proceso de Planificación Estratégica. III Congreso Nacional de Contabilidad Pública. Bogotá.

- Ogliastri, Enrique (2003). Estrategia. Debates IESA. Volumen VIII. Número 4.
- Pacheco, Juan y Otros (2002). Indicadores Integrales de Gestión (Balanced Scorecard). Mc Graw Hill. Colombia.
- Passarrelli, Percia (2004). Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadora del Estado Lara utilizando el Balanced Scorecard como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores. Tesis de Grado presentada a la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Porter, Michael (1995). Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. México.
- Sáez, Ángel y Otros. (2004). Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Thompson, Arthur y Otros. (2004). Administración Estratégica. Décima Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Vasallo de López, I. (1994). Investigación en Comunicación. Editorial Loyola. Universidad de Sao Paulo. Brasil.
- Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993), El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos Primera Edición. En Español Prentice Hall Hispanoamericana, S.A..
- ROBERT M. GRANT (2006) Dirección Estratégica 5ª EDICION Editorial: S.L. CIVITAS EDICIONES Lengua: CASTELLANO
- ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI (2014) Metodología de la investigación sexta edición por Mc Graw Hill./ Interamericana Editores S.A de C.V. Colombia, Edificio Punta Santa Fe.

ANEXO N° 1

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

Revisado el instrumento del Plan de Tesis denominado: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS PYMES MICROEMPRESAS DE MUEBLES DE LIMA METROPOLITANA 2016-2017, mi calificación es la siguiente:

N°	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se lograra contrastar la hipótesis con este instrumento?					x	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					x	
3	¿Qué se porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						x
4	¿En qué porcentaje las preguntas son de fácil comprensión?					x	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					x	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					x	

Validado favorablemente por:

Mag. Félix Javier Gutiérrez Paucar

Docente de la Escuela Universitaria de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima- Perú

Lima, 2 de Julio del 2019

ANEXO N° 2

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ESTABLECIDA POR EXPERTO

Revisado el instrumento del Plan de Tesis denominado: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS PYMES MICROEMPRESAS DE MUEBLES DE LIMA METROPOLITANA 2016-2017, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores e incluso puede ser aplicados a otras entidades similares. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

En estos términos, la confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograran. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible lograr en este trabajo de investigación.

Otra manera de aproximarse a la confiabilidad del instrumento es preguntarse: ¿Hasta dónde los resultados que se obtendrán con el instrumento constituirán la medida verdadera de las variables que se pretenden medir? Esta acepción del término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad: la misma que es factible de lograr con el instrumento de este trabajo de investigación.

Existe una tercera posibilidad de enfocar la confiabilidad del instrumento: ella responde a la siguiente cuestión: ¿Cuánto error está implícito en la medición del instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición, de acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este marco, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se ha establecido un margen de error del 5% que es un porcentaje generalmente aceptado por los investigadores, lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo se tiene un alto grado de homogeneidad.

Determinada la confiabilidad del instrumento por el experto:

Mag. Félix Javier Gutiérrez Paucar

Docente de la Escuela Universitaria de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima- Perú

Lima, 2 de Agosto del 2019.

ANEXO 3

Matriz de consistencia

Título: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS PYMES MICROEMPRESAS DE MUEBLES DE LIMA METROPOLITANA 2016-2017.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	MARCARCO TEORICO	METODOLOGIA
¿De qué manera las estrategias competitivas influyen en la generación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?	Analizar las estrategias que afectan o condicionan directamente la competitividad de la microempresas de la industria peruana de muebles en el Perú a fin de crear el impacto en la generación de valor de estas. Mismas.	Existen relación positiva entre la microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana y los factores que permitan la generación y acumulación de ventajas competitivas para la creación de valor	<u>Independiente (X)</u> Estrategias Competitivas	X1= Asociatividad de la empresa X2= Antigüedad X3= Tamaño X4= Perfil del Trabajador X5= Perfil del empresario		
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS				
1.- ¿Cómo se presentan los niveles de afectación de los factores de competitividad de las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?	1.- Identificar los niveles de afectación de los factores de competitividad de las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?		<u>Dependiente (Y)</u> Creación de Valor	Y1=Rentabilidad de la Empresa		

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	MARCARCO TEORICO	METODOLOGIA
<p>2.- ¿Cómo se presentan los niveles de generación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?</p>	<p>2.- Identificar los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana</p>		<p><u>Independiente (X)</u></p>	<p>X1= Asociatividad de la empresa X2= Antigüedad X3= Tamaño</p>		
<p>3.- Existe relación entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2017 – 2018?</p>	<p>3.- Determinar la relación que existe entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2017 – 2018?</p>	<p>1.- Existe relación entre los niveles de ventajas competitivas y los niveles de generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana 2017 – 2018?</p>	<p>Estrategias Competitivas</p> <p><u>Dependiente (Y)</u></p> <p>Creación de Valor</p>	<p>X4= Perfil del Trabajador X5= Perfil del empresario Y1=Rentabilidad de la Empresa</p>		

3.5 Operacionalización de variable

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
4.- Como influye la asociatividad de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	4.- En cuanto influye las asociatividades en obtención de la concreción de los proyectos de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	2.-En que mediada existe esfuerzos en la formación de Asociatividades de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018	<p><u>Independiente (X)</u></p> <p>Estrategias Competitivas</p>	X1= Asociatividad de la empresa	<p>X11= Nivel de Partición en alguna forma de asociatividad</p> <p>X12= Grado de percepción de la modalidades de Asociatividad y cuáles son los procedimientos para desarrollar la implementación de estas</p> <p>X13= Grado de conocimiento de las ventajas, desventajas y su potencial para hacer crecer los negocios y que acciones concretas llevara a cabo para que su modalidad Asociativa tenga éxito?</p>	<p>X111=¿Pertenece a alguna asociación empresarial?</p> <p>X112= ¿cuáles cree usted que son las ventajas que brinda la Asociatividad?</p> <p>X113 = ¿Una buena asociatividad significa un acuerdo?</p> <p>X114 = ¿Cuál es una característica de una franquicia?</p> <p>X115 = ¿Qué oportunidades se pierden o se ganan trabajando con esta modalidades?</p> <p>X116= ¿En que consiste la subcontratación?</p> <p>X117= El joint venture permite principalmente:</p>

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
5.- Como influye la antigüedad de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	5.- Como influye la antigüedad de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la obtención de experiencia y mejora de procesos productivos entre otras cosas	3.- En que magnitud la antigüedad de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 tiene incidencias sobre su rentabilidad financiera	Independiente (X) Estrategias Competitivas	X2= Antigüedad	X21= Número de años de funcionamiento	X211= ¿Cuántos años de funcionamiento? X212= Cuántas veces ha tenido financiamiento desde la creación del negocio? X213= Cual es la vida útil de sus principales activos en el tiempo
6.- En cuanto influye el tamaño de la empresa en la Generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018	6.- En cuanto influye el tamaño de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 a su rentabilidad financiera y su economía de escala	4.- Existe esfuerzos de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en buscar una mayor dimensión o tamaño para obtener una economía de escala y un mayor financiamiento para la creación de valor		X3= Tamaño	X31= número de Trabajadores X32=Volumen de Ventas anuales y Valor de activos fijos X33=Coeficiente de capital de trabajo	X313= ¿Cuánto es el número de Trabajadores promedio que cuenta desde su creación? X314= Cual es el valor de ventas anuales y valor de activos fijos X315=¿Cuál es el coeficiente de capital de trabajo? X315= se aplica una producción de escala

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
7.- En cuanto influye el esfuerzo de los trabajadores Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	7.- Realizar un exhaustivo análisis de cómo afectan o condicionan el perfil del trabajador a la competitividad de la microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	5.- En que magnitud existe esfuerzos en las microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la formación de trabajadores que permite la generación y acumulación de ventajas competitivas para la creación de valor	Independiente (X) Estrategias Competitivas	X4= Perfil del Trabajador	X41= Nivel de participación en alguna forma de capacitación X42=Números de oficios por trabajador X42=Grado de instrucción Índice de analfabetismo, primaria, secundaria, universitaria, profesional. X42= Grado de percepción de los empleados sobre los desafíos que impone el trabajo	X411= ¿A participado en programas de formación por parte de su empresa? X412= ¿Uds. aprendió el oficio en la empresa o donde los adquirió? X413= ¿Cuál es el nivel de estudio que tiene? X413= ¿Cuál es el nivel de dificultad que encuentra en su labor que desempeña?
8.- En cuanto influye el perfil del empresario en la Generación de valor de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018	8.- Realizar un exhaustivo análisis de cómo afectan o condicionan el perfil del empresario a la competitividad de la microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 en la generación de valor	6.- La ventaja competitiva de las Microempresas de Muebles de Lima Metropolitana, 2017-2018 se ve influenciada positivamente por el nivel de formación del empresario		X51= Perfil del Empresario	X51= Habilidad de gestión. X51= Capacidad estratégica. X51= Formación	X511=¿ Implementar las políticas económicas y financieras X512=¿ Planificar el desarrollo comercial de la empresa. X512=¿ Ha tenido carrera, así como cualquier programa de formación directiva.

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p>9.- ¿Cuál es el efecto de la aplicación de la medición de los factores de rentabilidad en la creación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?</p>	<p>9.- Determinar el efecto de la medición aplicación de los factores de rentabilidad en la creación de valor de las microempresas de fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018?</p>	<p>7.- La aplicación de las mediciones de los factores de rentabilidad genera ventajas competitivas que generan valor en la fabricación de muebles de Lima Metropolitana. 2017 – 2018</p>	<p><u>Dependiente (Y)</u> Creación de Valor</p>	<p>Y1=Rentabilidad de la Empresa</p>	<p>Y11= Inversión Y12= Financiación Y13= Liquidez</p>	<p>Y111= ¿Cuál es la rentabilidad en relación con las inversiones? Y12= ¿Cuál es la rentabilidad en relación a la financiación? Y12= ¿Cuál es la rentabilidad en relación a la liquidez?</p>