



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA J&J VAPOR
REPRESENTACIONES EN EL PERIODO 2016 - 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Administración.

Autor:

Omar Francisco Ilave Berrospi
Michael Joel Muñico Marquiño

Asesora:

María Jeanett Ramos Caveró

Lima– Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres Ilave Berrospi Omar Francisco y Muñico Marquiño Michael Joel, denominada:

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA J&J VAPOR REPRESENTACIONES EN EL PERIODO 2016-2017.”

Maria Jeanett Ramos Cavero
ASESOR

Elizabeth Emperatriz Garcia Salirrosas
JURADO
PRESIDENTE

Oscar Orlando Rodriguez Vargas
JURADO

Hector Eduardo Veliz Lázaro
JURADO

DEDICATORIA

Omar Francisco Ilave Berrospi

Dedicado a mis padres Elar Roberto y Nelly Mery quienes me apoyaron en concluir con éxito en mi carrera profesional, a mis familiares y amigos, que apoyaron en el desarrollo de este proyecto.

.

Michael Joel Muñico Marquiño

Dedicado a mi familia y al hermano Manuel ex director de mi colegio quien me apoyo moralmente en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al profesor Augusto Francisco Javes Sánchez, por su ayuda y apoyo incondicional para desarrollarnos como profesionales.

Agradecimiento al profesor Marino García Arguedas, por su consejo y asesoría en el desarrollo de la tesis en la área metodológica.

Agradecimiento a nuestra Asesora Maria Jeanett Ramos Cavero, por los buenos consejos en el desarrollo de la presente tesis y su excelente profesionalismo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| APROBACION DE TESIS..... | 1 |
| DEDICATORIA..... | 2 |
| AGRADECIMIENTO..... | 3 |
| INDICE DE TABLAS..... | 7 |
| INDICE DE GRAFICOS..... | 8 |
| INDICE DE ANEXO..... | 9 |
| RESUMEN..... | 10 |
| ABSTRACT..... | 11 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN ----- | 12 |
| 1.1. Realidad problemática | 12 |
| 1.2. Formulación del problema | 13 |
| 1.2.1 Problema Principal..... | 13 |
| 1.2.2 Problemas Secundarios | 13 |
| 1.3. Justificación..... | 13 |
| 1.4. Limitaciones | 14 |
| 1.5. Objetivos..... | 14 |
| 1.5.1 Objetivo General..... | 14 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 14 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO----- | 16 |
| 2.1. Antecedentes | 16 |
| 2.1.1 Nacionales | 16 |
| 2.1.2 Internacionales | 18 |
| 2.2. Bases Teóricas | 20 |
| 2.2.1 GESTION | 20 |
| 2.2.1.1 Definición de Gestión | 20 |
| 2.2.1.2 Historia de la Gestión | 20 |
| 2.2.1.3 Modelos de Gestión Empresarial..... | 23 |
| 2.2.1.3.1 Modelo de Gestión Tradicional | 23 |
| 2.2.1.3.2 Nuevo Modelo de Gestión Empresarial..... | 23 |
| 2.2.1.4 Ciclo de la Gestión | 24 |
| 2.2.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA..... | 26 |
| 2.2.2.1 Concepto | 26 |
| 2.2.2.2 Dirección Estratégica | 26 |
| 2.2.2.3 Niveles de Estrategias..... | 27 |
| 2.2.2.3.1 Estrategias Corporativas..... | 27 |
| 2.2.2.3.2 Estrategias de Negocio | 27 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.2.2.3.3 | Estrategias Operativas | 27 |
| 2.2.2.4 | Modelos Estratégicos | 28 |
| 2.2.2.4.1 | Ciclo de Vida del Producto | 28 |
| 2.2.2.4.1.1 | Introducción | 28 |
| 2.2.2.4.1.2 | Crecimiento | 28 |
| 2.2.2.4.1.3 | Madurez..... | 29 |
| 2.2.2.4.1.4 | Declinación | 29 |
| 2.2.2.5 | Matriz de crecimiento del producto /mercado | 30 |
| 2.2.2.5.1 | Estrategia de Penetración de Mercado | 30 |
| 2.2.2.5.2 | Desarrollo de Mercado | 30 |
| 2.2.2.5.3 | Estrategia de Desarrollo del Producto | 30 |
| 2.2.2.5.4 | Diversificación..... | 31 |
| 2.2.3 | COMPETITIVIDAD | 31 |
| 2.2.3.1 | Definición..... | 31 |
| 2.2.3.2 | Factores que afectan la Competitividad | 32 |
| 2.2.3.3 | Ventaja Competitiva | 33 |
| 2.2.3.4 | Características Básicas de una Ventaja Competitiva | 33 |
| 2.2.3.5 | Barrera de Entrada | 34 |
| 2.2.3.5.1 | Economía de Escala | 34 |
| 2.2.3.5.2 | Diferenciación del producto | 34 |
| 2.2.3.5.3 | Requerimiento de Capital | 34 |
| 2.2.3.5.4 | Costos de Cambio | 35 |
| 2.2.3.5.5 | Acceso a Canales de Distribución | 35 |
| 2.2.3.5.6 | Desventajas de costos Independientes de las Economía de Escala..... | 35 |
| 2.2.3.6 | Intensidad de la Rivalidad entre los competidores | 35 |
| 2.2.3.6.1 | Competidores Numerosos o de igual fuerza | 36 |
| 2.2.3.6.2 | Crecimiento lento del sector | 36 |
| 2.2.3.6.3 | Altos Costos Fijos o de Almacenamiento..... | 36 |
| 2.2.3.6.4 | Ausencia de Diferenciación y Costos Cambiantes | 36 |
| 2.2.3.6.5 | Aumento de la capacidad en grades incrementos | 37 |
| 2.2.3.6.6 | Competidores Diversos..... | 37 |
| 2.2.3.6.7 | Importantes Interés Estratégicos | 37 |
| 2.2.3.7 | Presión Proveniente de los productos sustitutos | 37 |
| 2.2.3.8 | Poder de Negociación de los Clientes..... | 38 |
| 2.2.3.9 | Poder de Negociación de los Proveedores | 38 |
| 2.2.3.10 | Tipos de Estrategias Competitivas | 39 |
| 2.2.3.10.1 | Estrategias Genéricas | 39 |
| 2.2.3.10.2 | Estrategia Combinada..... | 40 |
| 2.2.3.10.3 | Estrategias de Ingreso..... | 41 |
| 2.2.3.10.3.1 | Nuevos Ingresos Pioneros | 41 |
| 2.2.3.10.3.2 | Nuevos Ingreso Imitativo..... | 41 |
| 2.2.3.10.4 | Nuevo Ingreso Adaptivo | 41 |
| 2.2.3.11 | Modelos Gerenciales | 42 |
| 2.2.3.11.1 | Planeación Estratégica..... | 42 |
| 2.2.3.11.2 | Reingeniería | 42 |
| 2.2.3.11.3 | Benchmarking | 43 |
| 2.2.3.11.4 | Outsourcing | 43 |
| 2.2.3.11.4.1 | Beneficios que buscan las Empresas | 44 |
| 2.2.3.11.4.2 | Ventajas y Desventajas | 45 |
| 2.2.3.11.4.3 | Tipos de Outsourcing..... | 45 |
| 2.2.3.11.5 | La calidad Total | 46 |
| 2.2.3.11.6 | El coaching | 46 |
| 2.2.3.11.7 | Justo a Tiempo..... | 46 |
| 2.2.3.11.8 | Las Cinco S | 46 |
| 2.2.3.12 | Los sistemas y tecnología la Información en la empresa..... | 47 |
| 2.2.3.12.1 | Características que debe cumplir la información | 47 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.2.3.12.2 | TIC`s que pueden utilizar las MYPES | 48 |
| 2.2.3.12.2.1 | Línea Fija Teléfono / Fax | 48 |
| 2.2.3.12.2.2 | Teléfono Celular..... | 48 |
| 2.2.3.12.2.3 | Correo Electrónico | 49 |
| 2.2.3.12.2.4 | Internet (www) | 49 |
| 2.2.3.12.2.5 | Web | 49 |
| 2.2.3.12.2.6 | Comercio Electrónico..... | 49 |
| 2.3. | Definición de términos básicos | 50 |
| CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS ----- | | 52 |
| 3.1. | Formulación de la hipótesis..... | 52 |
| 3.1.1 | Hipótesis Principal | 52 |
| 3.1.2 | Hipótesis Secundaria | 52 |
| 3.2. | Operacionalización de variables | 52 |
| CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL----- | | 54 |
| CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS ----- | | 66 |
| 5.1. | Tipo de diseño de investigación..... | 66 |
| 5.2. | Material de estudio. | 66 |
| 1. | Unidad de estudio. | 66 |
| 2. | Población. | 66 |
| 3. | Muestra. | 66 |
| 5.3. | Técnicas, procedimientos e instrumentos. | 66 |
| 1. | Para recolectar datos..... | 66 |
| 2. | Para analizar información..... | 67 |
| CAPÍTULO 6. RESULTADOS----- | | 68 |
| CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN ----- | | 75 |
| CONCLUSION..... | | 76 |
| RECOMENDACIONES..... | | 77 |
| REFERENCIAS..... | | 87 |
| ANEXOS..... | | 89 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 1</i> Operacionalización De Variables | 53 |
| <i>Tabla 2</i> Matriz de Evaluación De Factores Externos (EFE) | 59 |
| <i>Tabla 3</i> Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 60 |
| <i>Tabla 4</i> Matriz De Perfil Competitivo (MPC) | 61 |
| <i>Tabla 5</i> Matriz FODA..... | 62 |
| <i>Tabla 6</i> Matriz DAFO..... | 63 |
| <i>Tabla 7</i> Ingreso de Vetas y Pagos Diarios..... | 71 |
| <i>Tabla 8</i> Tablas Resúmenes de Ingreso Total /Ventas Totales/Pagos Diarios/Cuadre de Efectivo . | 72 |
| <i>Tabla 9</i> Porcentaje de Compras sobre Ventas (Mensuales) | 72 |
| <i>Tabla 10</i> Precio Proveedor..... | 73 |
| <i>Tabla 11</i> Pago Proveedores..... | 73 |
| <i>Tabla 12</i> Estado de Cuenta de Pago | 73 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| <i>Grafico 1</i> Ciclo Deming | 24 |
| <i>Grafico 2</i> Ciclo De Vida Del Producto | 29 |
| <i>Grafico 3</i> Factores Que Afectan la Competitividad | 32 |
| <i>Grafico 4</i> Fueras Que Impulsen La Competitividad En La Industria | 38 |
| <i>Grafico 5</i> Tres Estrategias Genéricas | 40 |
| <i>Grafico 6</i> Planeamiento Estratégico | 42 |

ÍNDICE DE ANEXO

| | |
|---|-----|
| ANEXO A. Formato de Encuesta | 89 |
| ANEXO B. Instrumento de Medición y Valor de Respuesta | 94 |
| ANEXO C. Matriz de Consistencia | 100 |
| ANEXO D. Primera Encuesta Realizada –Empresa | 101 |
| ANEXO E. Segunda Encuesta Realizada-Empresa | 106 |
| ANEXO F. Constancia de Haber Realizado la Encuesta a la Empresa | 111 |
| ANEXO G. Constancia de Autorización de la Empresa..... | 112 |

RESUMEN

La empresa J&J Vapor Representaciones, dedicada a la comercialización de pernos, tuercas, espárragos de la línea automotriz e industrial principalmente; teniendo además como productos secundarios de comercialización insumos de lubricación, cuidado y mantenimiento de maquinarias y equipos. Esta empresa es, la que tomamos para poder investigar la influencia que tiene las Estrategias de Gestión Empresarial en la Competitividad.

Todas las empresas cuando se inician en el mercado, ingresan a un mundo competitivo, en la que buscan ser líderes y ser exitosas buscando una expansión y teniendo un posicionamiento, considerando y aplicando estrategias que le ayuden a ir enrumadas a un objetivo trazado. Por lo tanto las empresas requieren de un planeamiento estratégico, herramientas y estrategias empresariales que les ayuden a cumplirlas.

Por lo que se planteara, un modelo de gestión aprovechando las Estrategias de Gestión Empresarial que ayude a aumentar la Competitividad que tiene en su momento la empresa.

Los datos analizados a la empresa dieron como resultado un nivel de competitividad Nulo, por tal razón de propondrá que se apliquen herramientas de gestión como el outsourcing con proveedores, Tics (telefonía móvil, telefonía fija, correo electrónico, comercio electrónico, banca electrónica, redes sociales, ERPs) que ayudaran a un mejor servicio, atención a los clientes y lo primordial la rapidez de atención.

.

ABSTRACT

The company J & J Vapor Representaciones, dedicated to the commercialization of bolts, nuts, asparagus of the automotive and industrial line mainly; having as secondary products of marketing lubrication supplies, care and maintenance of machinery and equipment. This company is the one we take in order to investigate the influence of the Corporate Management Strategies on Competitiveness.

All companies when they start in the market enter a competitive world, in which they seek to be leaders and be successful looking for an expansion and having a positioning, considering and applying strategies that help them to be led to a goal. Therefore companies require strategic planning, tools and business strategies to help them meet them.

For what it will consider, a management model taking advantage of the Strategies of Business Management that helps to increase the Competitiveness that the company has at the moment.

The data analyzed to the company resulted in a low level of competitiveness, for that reason it will propose the application of management tools such as outsourcing with suppliers, Tics (mobile telephony, fixed telephony, electronic mail, electronic commerce, Social, ERPs) to help better service, customer service and the speed of attention.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El mundo empresarial es muy cambiante y muy competitivo, por lo cual para el presente trabajo de investigación hemos tomado como muestra a la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.

En la actualidad la empresa no cuenta con Estrategias de Gestión Empresarial, que le ayude a ser competitiva en el sector Comercio Metalmeccánico. La misma que no tiene un canal de tercerización (outsourcing) que le permita atender todos los pedidos que llegan al negocio por tal esto genera menos ingresos lo cual produce una incapacidad de atención al mercado. Adicionalmente a ello no se cuenta con Tecnología de Información Empresarial (Tics) como email, computadoras, ERP's, pagina web, redes sociales, por ello origina que no tenga una adecuada comunicación rápida con los clientes y/o proveedor; en el caso del proveedor se espera que tenga el tiempo de acercarse al negocio para hacer el pedido respectivo y esto origina retraso en la entrega de mercadería y disminución de ventas ya que muchos clientes necesitan la mercadería máximo en 3 días promedios, y con respecto a los clientes al no tener estas facilidades de comunicación se pierden posibles ventas.

La empresa a la actualidad no ha planteado un Planeamiento Estratégico, que le permita afrontar riesgos y coyunturas en el presente o futuro, el cual pueda apoyarse, y esto origina que se trabaje sin una proyección clara.

La empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES ha crecido considerablemente con respecto al año 2005, como consecuencia de inyección de capital, aumento de la mercadería y mudanza hacia otro lugar más comercial.

Si bien es cierto la empresa ha aumentado sus ventas, pero no con su objetivo que es crecer 15% anual con respecto al periodo anterior. Esto se origina porque no se cuenta con Estrategias de Gestión Empresarial que ayuden a que la empresa conlleve a ser más competitiva en el sector donde se encuentra.

El mundo empresarial no se detiene, las empresas deben ser competitivas y tienen que adaptarse a los cambios, solo así logran establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. Por el cual, al hacer una organización, se debe seleccionar las mejores estrategias a seguir, ya que es de mucha importancia para tener el éxito empresarial, asimismo ninguna empresa puede estar compitiendo sin tener claro a dónde quiere llegar, esto lleva a contar con una visión clara, misión, objetivos, metas y las estrategias necesarias para llegar a esos objetivos.

Hoy en día las Estrategias de Gestión Empresarial a nivel mundial van creciendo, por lo cual, la aplicación de esta, ya no es solo una opción para las grandes compañías, sino por el contrario es una obligación.

Asimismo, Michael Porter, nos dice de la importancia de la gestión estratégica en la empresas y como estas repercuten en el negocio para crear un diferenciación con las demás compañías y *“El posicionamiento estratégico busca lograr una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distintivo de la compañía. Ello significa la realización de actividades distintas, o la realización de actividades similares de una manera distinta.”*

Las empresas peruanas actuales buscan desarrollar su competitividad, esto debido a los nuevos entornos que trae la globalización, y ésta nos lleva a contar con un planeamiento estratégico bien definido, con relación a los objetivos de la empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera la estrategias de gestión empresarial influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?

1.2.2 Problemas Secundarios

- a) ¿En qué forma el Planeamiento Estratégico influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?
- b) ¿En qué manera las TIC's influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?
- c) ¿En qué forma el outsourcing influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?

1.3. Justificación

El Motivo de nuestra investigación es dar a conocer los problemas que suscitan dentro de empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES, ya que no cuentan con Estrategias de Gestión Empresarial lo que impide el crecimiento y la falta de competitividad. Seguidamente, plantear propuestas y soluciones para la compañía, para lo cual, la empresa pueda desarrollarse mejor en el comercio de metalmecánica. Asimismo, con la propuesta de los modelos de gestión y el uso de las herramientas de gestión como son uso de las Tics, outsourcing y el Planeamiento Estratégico, que hemos detectado como mejoras, queremos ver la evolución y el impacto que tendrá en la compañía y sobre todo en la competitividad de la empresa en el sector donde se encuentra, ya que, estos tres elementos mencionados anteriormente son de mucha importancia en toda empresa para que se mantenga vigente

en el mercado. Ser competitivo en la actualidad determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados que se posiciona como son sus principales competidores las empresas Zúñiga y San Pedro las mismas que se dedican al mismo rubro y logran posicionarse con la estrategia de liderazgo en bajos costos logrando así captar mayor mercado, y además el hecho de contar con una fortaleza financiera como mayor capital para el crecimiento de la empresa.

Ser competitivo en el mercado toma su tiempo y es todo un reto para las empresas que quieren sobresalir y ser líderes, es por eso que desarrollan Estrategias de Gestión Empresarial que influye directamente en la competitividad.

1.4. Limitaciones

- Posible cierre del negocio, ya que con esta limitación se detendría la investigación y no se podría recabar la información necesaria.
- Ingreso de un distribuidor mayorista en la zona, donde se encuentra establecido el negocio, ya que podría entrar con la estrategia de enfoque direccionando sus precios al por mayor, y esto sería un punto en contra del negocio.
- La información de la empresa no fue documentada ya que el crecimiento que tuvo la empresa fue poco a poco bajo las necesidades que se observaban y no se cuenta con sistemas de registro administrativo donde se pueda documentar el historial de la empresa, por lo tanto la información que se obtuvo para el presente trabajo se recopiló mediante forma verbal, mediante comprobante de pago a la SUNAT, hojas de ventas y pagos simples sin especificaciones adicionales.
- La llegada del proyecto está dirigido a empresas comercializadoras de insumos de metalmecánica, ya que se cuenta con el conocimiento de este tipo de empresa y esto genera una limitación con posibles reflejos hacia otro tipo de empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- a) Determinar como la Estrategia de Gestión Empresarial influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar como el Planeamiento Estratégico influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.

- b) Determinar cómo las TIC's influyen en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.
- c) Determinar como el outsourcing influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Nacionales

El artículo científico titulado La planificación estratégica y su relación en la competitividad del sector textil exportador de Lozano, J (2013) publicado por la Universidad Cesar Vallejo. Menciona que la competitividad se basa según, Hif, Ireland y Hoskisson (2008,p.4) en la competitividad estratégica y que esta solo se logra cuando se tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor siendo un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr ventaja competitiva. De ella se tuvo en cuenta que al existir competitividad debe reflejarse en las empresas de crecimiento empresarial, innovación y posicionamiento. Y en planificación estratégica en base al análisis interno y externo de la organización (FODA), objetivos empresariales, y estrategias empresariales.

El artículo científico titulado E-Commerce y su influencia en la competitividad de la empresa artesanía Guiri S.R.L en el distrito de Comas, de Rodriguez, J(2012) publicado por la Universidad Cesar Vallejo, manifiesto que de acuerdo con el trabajo de campo realizado, los clientes manifestaron que sus motivaciones para comprar por internet serian por delivery sólo el 34% en recibir los productos en su casa y/o oficina, así mismo el 24% por ofertas y promociones exclusivas, así mismo que 42% afirma que, si regularmente conocen sobre el tema sobre que es una tienda virtual. Estos datos reflejan que el e-commerce se relaciona con la competitividad debido a que sus motivaciones para comprar por internet serian por recibir los productos en casa y/o oficina.

El artículo científico titulado "Caracterización de la Formalización y la Competitividad de las Mype del Sector Servicio-Rubro Mecánica Automotriz-Laboratorio Diesel- del Distrito de Juliaca Provincia de San Román, región Puno, periodo 2015, Sucasaire, N (2016) publicado por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Nos menciona con respecto a la competitividad las principales conclusiones que los empresarios encuestados del rubro servicio-mecánica automotriz- laboratorio diesel del distrito de Juliana, que un 60% no tiene un plan estratégico para su empresa, un 60% de los empresarios conocen el

termino competitividad , un 60% de los empresarios piensan que su empresa es competitiva, un 60% los empresarios conocen a sus competidores, un 80% no mejoro nada en su infraestructura, un 40% de los empresarios cree que su empresa es competitiva con los precios bajos, consideran que la implementación de nuevas tecnologías contribuye a la competitividad de las Mype.

El artículo científico titulado “Propuesta de un modelo de Negocios para mejorar la competitividad de una empresa distribuidora de productos masivos en la región Arequipa”, Mengoa, F (2012) publicado por la Universidad Católica Los Ángeles de Santa María. Nos menciona que en el análisis matricial, la empresa se ubica en una posición estratégica competitiva por lo que su estrategia a seguir debe ser crecer y construir y se recomienda desarrollo de producto y de mercado, así como penetración de mercado. Adicionalmente considera que las tácticas a seguir como la visita del asesor comercial, capacitación del personal de ventas, mejora en el plazo de entrega, alianzas estratégicas e investigación de nuevos mercados ayudaran a mejorar la posición competitiva de la empresa

El artículo científico titulado “El Balanced Scorecard como herramienta para la toma de decisiones de la Gestión Empresarial en el Perú”, Montenegro, L (2011) publicado por la Universidad Nacional de Trujillo. Nos menciona que el Balanced Scorecard, es una metodología-herramienta para medir, monitorear y mejorar los procesos de una empresa, no solo desde el punto de vista financiero, sino que conjuga factores más relevantes tales como el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Siendo estos últimos los más abstractos y difíciles de medir, pero sin embargo son la base de toda organización.

El artículo científico titulado: La implementación de un sistema de CRM como oportunidad de fidelización y ventaja competitiva, de Solís, P. (2011), publicado por la Universidad Privada del Norte teniendo como objetivo de investigación determinar la incidencia de la gestión de la relación con el cliente-CRM en la reducción del tiempo del acto, disminución de costos de capacitación de los alumnos de la escuela de post-grado y estudios continuos, tomando como muestra a la UNIVERSIDAD PRIVADA SUR S.A.C. El éxito de la implementación de una solución CRM se basa en 4 pilares: estrategia, procesos, personas, tecnología. El fallo de cualquiera de ellos puede suponer el fracaso de la implementación. La aplicación de una solución CRM permite ahorrar en gastos fijos de ventas y marketing a tratar de captar nuevos Clientes. Mencionando que el CRM es una filosofía de trabajo que centra a la empresa en el cliente, no solo está

constituido por la tecnología sino por un conjunto de procesos, estrategias de fidelización y una cultura organizacional orientada hacia el cliente externo. Muchas personas orientan sus procesos principalmente hacia la satisfacción del cliente interno facilitando el trabajo al interno de la organización, diseñando procesos algunos veces demasiado burocráticos y tediosos para el desarrollo de un correcto enfoque, considerando que al cliente se debe mirar tanto en el aspecto interno como el externo de la organización.

El artículo científico titulado “Influencias del Financiamiento y la Contabilidad como una estrategia en la gestión empresarial, de las micro y pequeñas empresas, dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores Arequipa 2015”, Vásquez, R (2016) publicado por la Universidad Nacional de Trujillo. Nos menciona el presente estudio de investigación, se determinó que el financiamiento influye de manera positiva en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores en Arequipa, gracias a la garantía patrimonial personal de sus propietarios, pueden acceder a fuentes de financiamiento para financiar sus inversiones en capital de trabajo, activos fijos y tecnología impulsando una mejora en sus ingresos y contar con liquidez, ya que cuentan con un mejor inventario para ofrecer a sus clientes. En la actualidad las micro y pequeñas empresas, por tener la característica fundamental de ser negocios con un capital de trabajo pequeño, normalmente se les hace muy difícil tomar los servicios de un profesional contable en forma interna, debido al costo que les generaría a diferencia de aquellas empresas que si han tomado la decisión y cuentan con la asesoría al menos de forma externa de un contador, ya que las ventajas de disponer de este profesional les va a permitir una mejor gestión empresarial y lograr su objetivo de crecimiento permanente y sostenido.

2.1.2 Internacionales

El artículo científico titulado “Propuesta para determinar la Competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO”, de Cataño, L. & Gutiérrez, A. (2011) publicada por la Universidad

Tecnológico de Pereira - Colombia, tiene como objetivo analizar al mismo y determinar la competitividad que hay en el sector. Entre los elementos más destacados a lo largo de los años para explicar la competitividad se encuentran la productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, precio e innovación; a partir del

siglo XX se empezó a concebir la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora la generación de valor, agregado y las estrategias gerenciales para posicionarse en mercados nacionales y extranjeros. En la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada del término “competitividad” y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores. El grado de competitividad de una empresa se ve altamente influenciado por los contextos en el cual se desenvuelve, es decir, el tamaño, el sector pertenece, la ubicación, el entorno competitivo, el comportamiento del mercado, entre otros.

El artículo científico titulado “Investigación de los Trapiches del Municipio de Santuario Risaralda, análisis de productividad y oportunidades de mejora para la Competitividad del Sector”, de Gallego (2013) publicado por la Universidad Tecnológica de Pereira. Tomo como muestra los trapiches 3 del Municipio de Santuario Risaralda. Nos mencionada esta investigación que falta de direccionamiento estratégico, que conozca las variables macro/ambientales, que proyecte estrategias integradoras y fortalezca el sector como tal, evitar esfuerzos individuales. Si se tiene un norte; a su vez oriente a los colaboradores a un logro, a un objetivo, en el que se vean reflejadas políticas de producción, estándares de calidad, métodos de control, por lo tanto, esta situación permite poner en evidencia la falta de conocimiento sobre las estructuras organizacionales y sobre la importancia o incidencia que esta tiene sobre los empleados de las organizaciones.

El artículo científico titulado “Crecimiento Estratégica y Calidad para la Competitividad” Gaxo Colombia S.A.S- Dosquebradas, de Ocampo, M (2015) publicada por la Universidad Tecnológica de Pereira, donde tomo como muestra a la empresa GAXO COLOMBIA S.A.S. Manifestó que si bien, la calidad y la gestión estratégica son integrales, el ciclo completo de una gestión debe cerrarlo la medición, la adopción del cuadro integral de mando (Balanced Scorecard), es una herramienta que concreta la consecución de los resultados. Adicionalmente menciona que la implementación del sistema de gestión de calidad no se realiza una sola vez, este debe ser actualizado según sea necesario de acuerdo a la retroalimentación que se realiza después de la evaluación de los resultados.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 GESTION

2.2.1.1 Definición de Gestión

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE) explica que “la gestión es el cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño”.

Hay 4 elementos fundamentales que están muy ligados con la gestión de las empresas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

(Berreiro Fernández , Díaz de Castro, Berreiro Fernández , Ruzo Sanmartin, & Lozada Pérez , 2003) indican que gestión y administración son las dos traducciones más comunes del termino de inglés *managment*. Los libros pioneros y clásico de las enseñanzas empresariales se debe a Taylor “Principios de la Administración científica” y Fayol “Administración Industrial Empresarial”.

(Velasco J. A., 2013, pág. 124) manifiesta que la “.....*gestión y mejorar son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; no se suele ver gestionar peoras. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos*”.

2.2.1.2 Historia de la Gestión

La palabra Gestión viene del latín *gestio, gestionis* y *compuesta* de *gestus* (hecho, concluido), participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo).

(Arias, 2012) Manifiesta que no se tiene una fecha exacta de cuando y donde nació la gestión empresarial y/o administración de los recursos en una

Organización como una disciplina moderna, lo que se tiene son sus aproximaciones entre el siglo XIX e inicios del XX.

Entre los 1920 a 1930 se crea el concepto de División de Trabajo, en el cual los trabajadores, motivados por el salario se dedican a operaciones simples, monótonas, repetitivas, y cualquiera de las diferentes actividades que se realizan en el área de producción, y así haciendo que todos realizaran una actividad creían que se podía obtener un rendimiento productivo óptimo dentro de la organización. (Arias, 2012)

EN 1911 Frederick Winslow Taylor, producto de 30 años de Investigación en distintas compañías de producción industrial, publico el libro Principios de la Administración Científica, donde el propone mejores condiciones para trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo una serie de problemas que incluyen el más aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las maquinas, la lentitud de los obreros por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo.

(Taylor citado por Enrique, 2013) desarrolla cuatro principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, ellos son:

1. Principio de Planeamiento: Cambiar el criterio individualista del empleado por métodos de procedimientos científicos, mediante planeación de métodos.
2. Principio de Preparación: Selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para una mejora en los procesos y el trabajo
3. Principio de Control: Controlar el trabajo que se realiza para observar si se está realizando con las procedimientos establecidos.
4. Principio de Ejecución: Distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

(Henry Fayol citado por Tomas, 2011) en 1916 expuso su teoría en el libro *Administration Industrielle et générale* publicado en Paris. Donde da a conocer sus 14 Principios de Administración.

1. División de Trabajo
2. Autoridad y Responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena de valor
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

En la Segunda Guerra Mundial los empresarios se dan cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajos más creativos y con mucha mayor responsabilidad, y así mejorar la eficacia y eficiencia de la productividad en la empresa, pues así los empleados se sienten útiles e importantes. (Arias, 2012)

Después de la crisis económica de la década de los 70's (Arias, 2012) comenta que los empresarios se dan cuenta que no es suficiente buscar aumentar el recurso económico, sino también buscan otros objetivos tales como la ampliación de mercados, diversificación de productos e inclinándose por las tendencias de la personificación y a una mejora de la calidad, aumentando no solo la calidad en los productos y servicios, sino también en servicios adicionales de pre y post venta.

El periodo comprendido entre la terminación de la Segunda Guerra Mundial y el fin de la época del setenta, apporto el mayor porcentaje de la fundamentación teórica y conceptual de la calidad que conocemos hoy. Aparece en el escenario mundial "El proceso de Calidad Total". (Cubillas Rodriguez & Roza Rodriguez , 2009)

2.2.1.3 Importancia de la Gestión Empresarial

La gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta para el desarrollo económico, ya no solo de las propias empresas que implantan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país. (Gómez, 2014)

2.2.1.3 Modelos de Gestión Empresarial

2.2.1.3.1 Modelo de Gestión Tradicional

(Collell & Asociados, 2012) Abordan que la gestión tradicional de las empresas se estructura agrupando en departamentos y actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando).

Según (Velasco J. A., 1994) las características del tipo de gestión tradicional son:

- A los resultados (efecto). A las operaciones internas y al progreso tecnológico.
- Sacar ideas de trabajo de los directivos y ponerlas en manos del trabajador
- Gestión del personal por control.
- Importancia a la persona
- Deciden los mandos

2.2.1.3.2 Nuevo Modelo de Gestión Empresarial

(Navarro, 2002) expresa que las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación. Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Estos son los conceptos que más afectan a la gestión empresarial:

- La tecnología
- Los recursos humanos
- La globalización
- El enfoque al cliente y la innovación

2.2.1.4 Ciclo de la Gestión

Menciona (Velasco J. A., 2012) que un modelo para visualizar el concepto de gestión conocido, pero no por ello suficientemente aplicado, ciclo Deming; es fundamental que la lógica que en el subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa

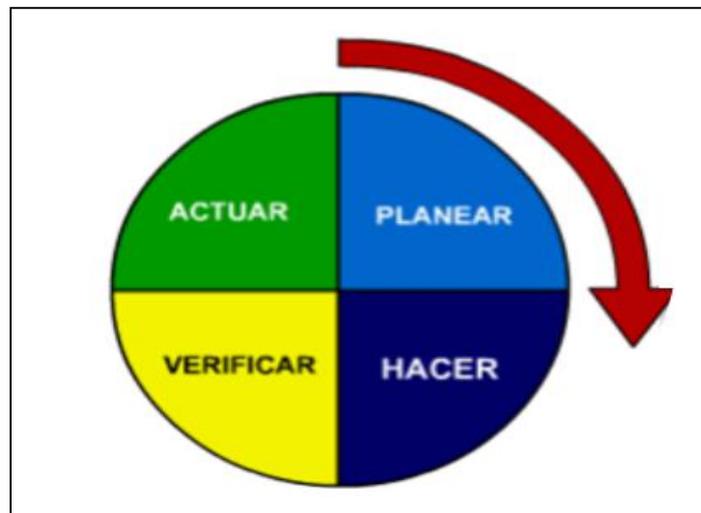


Grafico 1 Ciclo Deming

Fuente: Universidad TecVirtual de Sistema Tecnológico de Monterrey

Menciona (Velasco J. A., 2012) el siguiente ciclo

1. El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar) input tradicional de los procesos de mejora continua). Según a que nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también:

- La estrategia de la empresa
- La situación del escenario competitivo en cada momento.

Para asegurar a su vez la eficiencia de los objetivos desde un punto de vista competitivo. Asegurar la alienación de estos tres elementos (escenario-estrategia – objetivos) es, sin duda, un proceso clave de dirección.

2. La **Planificación**. Etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.

Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de responsabilidades.

Lo que da credibilidad a los objetivos son las acciones que vamos a tomar para conseguirlos; muchos directivos se limitan a hacer un seguimiento a las cifras que cuantifican los objetivos – resultados.

3. La fase de **Ejecución** se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer. Las empresas si están organizadas para esta fase; normalmente se sabe quién tiene que hacer que aunque no es evidente que la fase de ejecución este alienada con la Planificación o viceversa, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado.

4. La siguiente etapa es de la **Comprobación** (medición o evaluación); se ha de verificar con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habías sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora; de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir:

- A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método valido).
- A elaborar un plan de acciones complementarias.

Finaliza esta fase, se puede proceder de dos formas:

- a) Por el *ciclo negativo*, es decir, búsqueda y castigo del culpable; esto nos hace más sabios pero no más ricos.
 - b) Por el *ciclo positivo*, es decir, trabajar en equipo para buscar la solución más adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa
5. La etapa final, **Actuar**, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

2.2.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.2.1 Concepto

(Manuera Aleman & Roriguez Escudero, 2012, pág. 41) alegan que es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos”. (Fred R., 2008, pág. 5)

(Chiavenato & Arao, 2011, pág. 4) aborda que la estrategia es básicamente es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

2.2.2.2 Dirección Estratégica

Consideran (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) que no solo lo podemos definir como dirección de diferentes procesos en la empresa, ya que todas las actividades están definidas y gestionan recursos que ya están disponibles en la compañía. Por tal, la dirección estratégica se utiliza en situaciones muy precisas y no rutinarias que pueden afectar a toda la empresa. La

dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, por tal, los directivos de las empresas tienen que tomar decisiones muy precisas. La dirección estratégica puede verse compuesta por tres elementos:

- a) Posición Estratégica: Trata como afecta la estrategia de la empresa en el entorno externo (competencia, recursos, partes interesadas).
- b) Elección Estratégica: Saber la estrategia y métodos que se aplicara a futuro, conociendo la unidad de negocio. Por el cual se hará una estrategia tanto en función de la dirección y métodos de desarrollo.
- c) Estrategia de acción: Se caracteriza que la estrategia que se pondrá en marcha funcione.

2.2.2.3 Niveles de Estrategias

2.2.2.3.1 Estrategias Corporativas

(Gerry, Kevan, & Richard , 2010) Aducen que se refiere al alcance global de una organización y como se añadirá valor a sus diferentes partes (unidades de negocio). Esto podría incluir aspectos relacionados con la cobertura geográfica, con la diversidad de productos/servicios o unidades de negocio y con cómo deben ser asignados los recursos entre las diferentes partes de la organización.

2.2.2.3.2 Estrategias de Negocio

(Gerry, Kevan, & Richard , 2010) se refieren a cómo deberían competir los distintos negocio incluido en la estrategia corporativa en sus mercados particulares(por esta razón, la estrategia a nivel de negocio en ocasiones es denominada “estrategia competitiva”)

2.2.2.3.3 Estrategias Operativas

Que se ocupa de como las partes que componen una organización apoyan las estrategias corporativas y de negocio en términos de recurso, procesos y personas. (Gerry, Kevan, & Richard , 2010) .

Por ejemplo, la compra de una maquinaria este se usa para alcanzar cierto propósito o función, pero toda la parte debe funcionar de forma correcta para que la maquinaria funcione correctamente.

2.2.2.4 Modelos Estratégicos

2.2.2.4.1 Ciclo de Vida del Producto

Es importante el análisis del ciclo de vida del producto en la que se encuentra actualmente las compañías con el fin de adecuar las estrategias acorde a la situación de la empresa (Chiavenato & Sapiro, 2011)

2.2.2.4.1.1 Introducción

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Mencionan que los clientes no conocen el producto, ya que, esta será lanzada al mercado por primera vez. A pesar de ser un producto o servicio nuevo este debe de tener una característica muy significativa para el agrado de los compradores entre otras cosas más tales como:

- Un producto nuevo para el mercado
- Un producto con nuevas características
- Un producto con un nuevo uso y muy diferente para el mercado

2.2.2.4.1.2 Crecimiento

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Consideran que en este punto se puede apreciar el aumento significativo de las ventas por parte de la empresa. Asimismo, todo está a causa de dos motivos que los clientes nuevos

están probando el producto y un elevado número de clientes que están satisfechos con el producto o servicio. Por ello las estrategias aplicables a esta fase pueden ser:

- Crear o tener nuevos modelos
- Segmentar los productos
- El aumento de la cobertura mediante mejores canales de distribución
- Dar un giro a la publicidad para alentar a la gente a seguir consumiendo el producto.

2.2.2.4.1.3 Madurez

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Afirman esta etapa se produce cuando los clientes conocen los productos y empiezan a consumirlo. En esta etapa la demanda agregada de aquellos productos disminuye, por tal motivo disminuyen competidores o el mercado está saturado. Por el cual, ya no se podrá innovar el producto a costa de la competencia.

Por ello (Chiavenato & Sapiro, 2011) consideran algunas estrategias para esta fase.

- (a) Introducción de algunas modificaciones a la industria.
 - Para tener más clientes
 - Para tener mayor tasa de consumo en el mercado.
- (b) Instrucción de Modificaciones
 - Con el fin de dar un mayor valor agregado al producto

2.2.2.4.1.4 Declinación

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Mencionan que última etapa del ciclo de vida donde las compañías suelen llegar. Las empresas salen del sector para no tener mayores pérdidas o de lo contrario permaneciendo en el para recuperarse o intentar consolidarse.

Asimismo, esta etapa se tiene escasas de oportunidades para la venta. Por ende bajan las utilidades, todo esto generado por los cambios de gusto o tendencia de los clientes, entre otras cosas más.

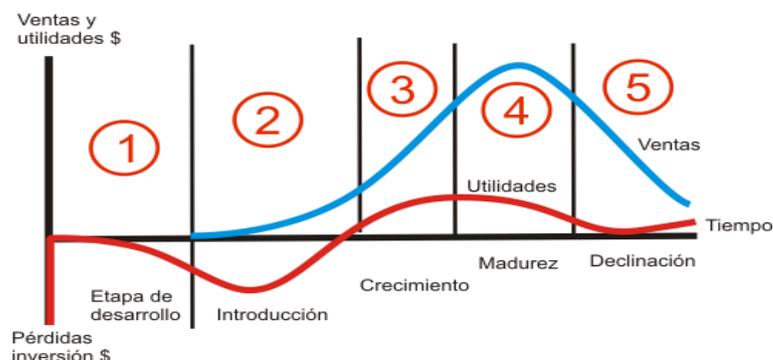


Gráfico 2 Ciclo De Vida Del Producto

Fuente: Planificación Estratégica; Idalberto, C & Arao, S (2011)

2.2.2.5 Matriz de crecimiento del producto /mercado

(D'Alessio Ipinza, 2008) afirma que la matriz de crecimiento del producto de Ansoff propuso una matriz cuyos elementos tienen o representan los productos, actuales y nuevos, además de mercados, actuales y nuevos. Para luego detallar las estrategias alternativas.

Por otra parte, cuando la compañía desea generar mayores utilidades en la industria, esta debe considerar notablemente sus mercados y productos. Para Ansoff existen cuatro estrategias generales de la matriz de crecimiento de producto / mercado.

2.2.2.5.1 Estrategia de Penetración de Mercado

La empresa busca aumentar el volumen de venta de sus productos, en los mercados, lo cual se logra con aumentar la participación. Seguidamente se tendrá que hacer mayores gastos de publicidad, además la compañía debe tener en cuenta que algún momento va a tener un mercado saturado, por ello la empresa debe planificar otras estrategias con el fin de seguir creciendo. (D'Alessio Ipinza, 2008)

2.2.2.5.2 Desarrollo de Mercado

(D'Alessio Ipinza, 2008) considera que las compañías que siguen vendiendo en la industria, van a buscar nuevos mercados, donde seguir colocando sus productos. La apertura de nuevos mercados, está relacionado con la persecución de nuevas segmentaciones de mercados.

2.2.2.5.3 Estrategia de Desarrollo del Producto

Esto tiene que ver la exigencia de la creación de nuevos productos, para sus segmentos que se encuentra actualmente. Este tipo de estrategia se puede llevar a cabo si en caso las fortalezas de la empresa están directamente relacionadas con sus clientes específicos, mas no por su producto específico, esto conlleva mayor riesgo. (D'Alessio Ipinza, 2008)

2.2.2.5.4 Diversificación

(D'Alessio Ipinza, 2008) menciona que las compañías se va a desarrollar en la industria, diversificando nuevos negocios, con la finalidad de desarrollar nuevos productos a nuevos mercados. Una estrategia muy riesgosa. Pero sin embargo es una opción para muchas empresas, ya que trae alta rentabilidad.

2.2.3 COMPETITIVIDAD

2.2.3.1 Definición

El diccionario de Oxford de Economía define la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”.

Para Michael Porter la competitividad se vincula a la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación región o clusters, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital

(O’Kean Alonso, 2013) define que la competitividad es un concepto diferente. Está asociado al éxito al competir a la excelencia de un país o de un tejido productivo concreto.

Se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. (Juan Carlos Mathews, 2009)

2.2.3.2 Factores que afectan la Competitividad



Grafico 3 Factores Que Afectan la Competitividad

Fuente: ¿Cómo Medir la Competitividad? Rojas, Romero, S, Sepúlveda, S (2000), p.12

2.2.3.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Porter, la estrategia toma decisiones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frete al éxito. Michael Porter nos mención que... *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*

(Rivera Camino & de Garcillan Lopez-Rua, 2009) manifiesta que ..*“es la superioridad que el mercado atribuye a nuestra oferta y que genera fidelización que conduce a la compra “*

(Fred R., 2008) afirma que ventaja competitiva es ...*“ todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales “*

“La ventaja competitiva tiene que ser sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores. Es preciso mencionar que ambos calificativos son necesarios por cuanto una ventaja competitiva frente a los competidores”....
(Manuera Aleman & Rodriguez Escudeo, 2012)

2.2.3.4 Características Básicas de una Ventaja Competitiva

Consideran (Rivera Camino & de Garcillan Lopez-Rua, 2009) las siguientes características

1. Que sea Inimitable: El producto o servicio que está brindando la compañía al mercado debe ser único, quiere decir, que sea difícil de imitar por los demás competidores.
2. Que sea sostenible: La empresa debe contar en el corto, mediano y largo plazo con los recursos y conocimientos para montar la fabricación y distribución de la competencia de la oferta de mercado
3. Que sea rentable: No solo se refiere a la rentabilidad en términos de utilidad, sino que , la rentabilidad en lo social e imagen de la compañía, asimismo ahorraría en la publicidad dentro a la empresa , ya que esta , no necesitara hacer demasiada publicidad
4. Que sea percibida: El mercado donde la empresa comercializa, va a identificar los productos que la compañía está ofreciendo, tiene que

5. satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello el producto de la empresa tiene que ser mucho mejor que la oferta de la competencia.

2.2.3.5 Barrera de Entrada

(E. Porter, 2013) Anuncia las siguientes barreras de entrada

2.2.3.5.1 Economía de Escala

(E. Porter, 2013) Señala que la empresa debe distribuir sus costos de producción entre las cantidades producidas. Por ello, los costos de fabricación por unidades disminuirán siempre y cuando los volúmenes aumenten. Además, la economía de escala desanima el ingreso de otras compañías a la industria.

2.2.3.5.2 Diferenciación del producto

(E. Porter, 2013) Menciona que las primeras compañías establecidas en la industria gozan lealtad e identificación. Por ello, el usuario percibe que el producto tiene mayor valor que el de la competencia. Por otra parte, la diferenciación creará una gran barrera de entrada, ya que los futuros competidores tendrán que desembolsar grandes sumas de dinero para ganarse la lealtad de los consumidores.

2.2.3.5.3 Requerimiento de Capital

Los altos costos de inversión financiera para ingresar a un mercado hacen barreras de entrada para los competidores, ya que, estos tienen que invertir en publicidad o investigación. Por ende generara gastos que no sean recuperables en el corto y mediano plazo. (E. Porter, 2013)

2.2.3.5.4 Costos de Cambio

(E. Porter, 2013) Los costos de cambios generan una barrera de entrada porque los compradores cuando cambian de proveedores tienen que asumir costos como (capacitación, tiempo de adaptación o evaluación, asesoría, etc). Y si los costos de cambio son elevados entonces difícilmente los compradores cambiarán de producto.

2.2.3.5.5 Acceso a Canales de Distribución

(E. Porter, 2013) Considera que la empresa que desea ingresar al mercado tiene que tener en cuenta cómo distribuir sus productos. Negociar con aquellos canales de distribución que hacen negocio con los competidores. Por lo cual, los nuevos distribuidores tengan que negociar como canales haciéndoles descuentos de otros medios lo cual afectará a la utilidad de dicha empresa.

2.2.3.5.6 Desventajas de costos Independientes de las Economía de Escala

(E. Porter, 2013) Determina que las compañías que llevan buen tiempo instaladas en la industria pueden llegar a tener una ventaja de costos, que no pueden estar relacionadas con su tamaño, ni con la economía a escala. Por ello, los factores que te llevan a tener esta ventaja son:

- Las patentes que están protegidas por la competencia.
- Acceso a las materias primas
- Localización estratégica o favorable
- Subsidio del gobierno

2.2.3.6 Intensidad de la Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores consta eventualmente de un posicionamiento en el mercado, por ello estas instituciones privadas recurren a una guerra de precios, publicidad, etc. Todo esto deriva a que las compañías quieren sobresalir en el contexto instalado. El peor error

que pueden hacer aquellas compañías es hacer competencia en base a precios, porque a la larga tendrán una disminución de ingresos entre ellos. Sin embargo, si la elasticidad de precios es demasiado flexible, puede que no surja el problema. (E. Porter, 2013)

2.2.3.6.1 Competidores Numerosos o de igual fuerza

En el mercado competitivo hay una variedad de empresas que hacen movimientos empresariales que piensan que no pueden ser vistos por los demás. Hay empresas que son equilibradas y son las que ingresan a este tipo ataques para obtener el liderazgo en el mercado. (E. Porter, 2013)

2.2.3.6.2 Crecimiento lento del sector

(E. Porter, 2013) Considera que las compañías que quieran expandirse o crecer ven en la competencia como un factor para conseguirlo. Y es muy inestable cuando la industria crece aceleradamente, por ello, las empresas tiene que mejorar o mantenerse al ritmo que hay en el mercado.

2.2.3.6.3 Altos Costos Fijos o de Almacenamiento

Este factor genera una presión porque las empresas utilizan todas sus capacidades. Sin embargo, a veces los excesos de capacidad conducen a la reducción de precios por parte de la empresa. (E. Porter, 2013)

2.2.3.6.4 Ausencia de Diferenciación y Costos Cambiantes

(E. Porter, 2013) Menciona que cuando elección del cliente se va basar entre el precio y servicio, por el cual, las compañías hacen grandes esfuerzos para competir en los mencionados anteriores.

2.2.3.6.5 Aumento de la capacidad en grades incrementos

Cuando aquellas economías de escala señalan la necesidad de incrementar la capacidad. Asimismo estas capacidades pueden alterar demasiado el equilibrio de la oferta y la demanda de la industria. (E. Porter, 2013)

2.2.3.6.6 Competidores Diversos

(E. Porter, 2013) Los competidores tienen también estrategias diferentes para poder competir con las demás compañías. En ocasiones es difícil descifrar las intenciones que tienen aquellos competidores.

2.2.3.6.7 Importantes Interés Estratégicos

(E. Porter, 2013) En el mercado la rivalidad será mayor aun inestable debido a que todas las compañías querrán obtener el triunfo, en algunos casos podrán sacrificar la rentabilidad

2.2.3.7 Presión Proveniente de los productos sustitutos

(E. Porter, 2013) Todas aquellas empresas de un determinado mercado suelen competir con aquellas compañías que generan algún producto sustituto, y de cierto modo, estos productos sustitutos reducen los rendimientos potenciales de la industria. Los productos sustitutos son todos aquellos que pueden realizar la misma función de la industria. Por otra parte, los productos sustitutos que necesitan de un mayor enfoque son todos esos productos sujetos a tendencias de mejora en precios y desempeño a diferencia de la industria. Asimismo, los que generan grandes utilidades.

2.2.3.8 Poder de Negociación de los Clientes

(E. Porter, 2013) Este punto es muy importante a tomar en cuenta, debido a que los clientes obligan a la industria a reducir sus precios, ya que, hay empresas que compiten entre sí. Por lo cual, los clientes también exigen una mejor calidad. Seguidamente, esto está en función a las situaciones del mercado y la cantidad de compra que realizan estos.

2.2.3.9 Poder de Negociación de los Proveedores

En este último punto los proveedores pueden tener mayor manejo de poder en la negociación como subir los precios de las existencias o servicios, o de lo contrario disminuir la calidad de lo mencionado anteriormente. (E. Porter, 2013)

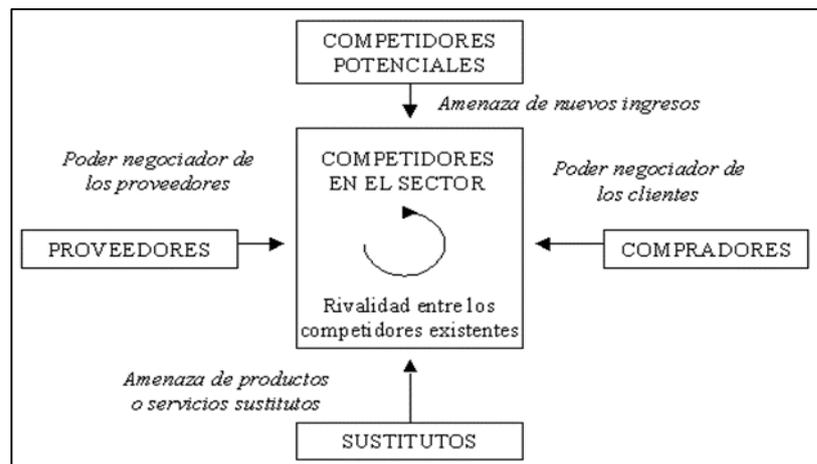


Grafico 4 Fueras Que Impulsen La Competitividad En La Industria.

Fuente: Estrategia Competitiva, Porter, M (2013), p.44

2.2.3.10 Tipos de Estrategias Competitivas

2.2.3.10.1 Estrategias Genéricas

a) Liderazgo por costos:

La posición de costos bajos da a la empresa utilidades mayores al rendimiento promedio del mercado, no obstante la presencia de mayores fuerzas competitivas le da una defensa frente a la rivalidad de los competidores. La protege frente a los clientes poderosos, porque estos solo ejercen poder para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. Esta estrategia coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los productos sustitutos de los competidores. La protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, porque las negociaciones seguirán aumentando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente ya que este será el primero en sufrir las presiones competitivas. (Porter, 1993)

(Michael Porter citado por Fred, 2013) considera que para tener éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa tiene que tener los costos de toda su cadena de valor menos que de la competencia. Por tal manera menciona que hay dos formas de lograrlo.

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dicha actividad.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos.

b) Diferenciación:

(Porter, 1993) se basa en agregar valor al producto o servicio en el mercado donde se encuentra la empresa. Cuando se logra la diferenciación se consiguen utilidades mayores al promedio de las empresas, por lo cual establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas. La diferenciación da una protección hacia la competencia ya que los clientes son leales a la marca y disminuye la sensibilidad de precio. Genera márgenes más altos de beneficios para enfrentar el poder de los proveedores y también disminuye el poder de negociación de los clientes.

“Debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de incorporar alguna característica diferenciadora”..... (Fred R., Administración Estratégica, 2013, pág. 151)

c) **Enfoque:**

Se centra en un grupo de clientes, producto o en un lugar geográfico. Esta estrategia se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar mayor atención a un segmento diferente que las otras empresas. Por tal manera se diferencia al satisfacer en mayor grado las necesidades del mercado. (Porter, 1993)

| E s t r a t e g i c o | Ventajas Estratégicas | |
|---|--|--------------------------|
| | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| | Toda la industria | Diferenciación |
| Solo un segmento | Enfoque (segmentación o especialización) | |

Grafico 5 Tres Estrategias Genéricas

Fuente: Estrategias Competitivas, Porter, M (2013), p.81

2.2.3.10.2 **Estrategia Combinada**

Muchas de las empresas que utilizan este tipo de estrategia particularmente las pequeñas y jóvenes consiguen el éxito, ya que utilizan una combinación de las estrategias genéricas.

Las empresas nuevas tendrían una excelente posición al utilizar estrategias combinadas ya que tienen la facilidad de adaptarse a situaciones únicas.

Puede argumentarse, las grandes empresas tienen la dificultad de adaptarse a cambios tan rápidos y radicales, y esto lo pueden hacer empresas pequeñas. (G. Dess, Lumpkin, & B. Eisner, 2011)

2.2.3.10.3 Estrategias de Ingreso

Una de las grandes preocupaciones de los empresarios hoy en día es que sus ingresos hagan un rápido flujo de efectivo por el cual (G. Dess, Lumpkin, & B. Eisner, 2011) consideran estas sub estrategias.

2.2.3.10.3.1 Nuevos Ingresos Pioneros

Las empresas que ingresan con productos nuevos y totalmente diferentes, pueden cambiar la forma que se realiza los negocios en su sector o industria, ingresando a resolver problemas viejos y satisfacer necesidades en los clientes. Existen riesgos asociados al ingreso de productos pioneros, ya que este no sea aceptado por los clientes. (G. Dess, Lumpkin, & B. Eisner, 2011)

2.2.3.10.3.2 Nuevos Ingreso Imitativo

(G. Dess, Lumpkin, & B. Eisner, 2011) Manifiesta que siempre las empresas van a innovar o agregar valor a un producto y/o servicio que se ofrece en el mercado, pero en el caso de los imitadores ellos están más enfocados a la comercialización, buscan productos ya posicionados y se encargan ellos de ubicarlos en nuevos nichos de mercado o localidad existente.

2.2.3.10.4 Nuevo Ingreso Adaptivo

(G. Dess, Lumpkin, & B. Eisner, 2011) considera que la gran parte de las empresas se ubican en el punto de la imitación y su creación, esto lo hace para ofrecer un valor diferente y así ganar participación en el mercado, ellas conocen muy bien el estado del mercado y las tendencias actuales. Las empresas que hacen uso de esta estrategia no pretenden imitar algo, sino es adaptarla al ambiente donde estarán.

2.2.3.11 Modelos Gerenciales

2.2.3.11.1 Planeación Estratégica

(Arturo, 2004) menciona que la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivo.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiendo visualizar el futuro e identificando los recursos, principios, valores y objetivos (Tasayco, 2009)

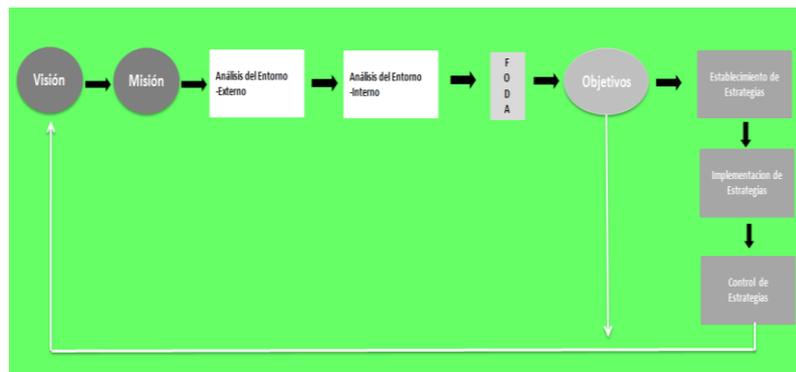


Grafico 6 Planeamiento Estratégico

Fuente: Planeamiento Estratégico, Becerra, A & García, E (2010), p.13

2.2.3.11.2 Reingeniería

La reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es comenzar de nuevo desde cero, es un cambio de todo o nada.

(Hammer, 1994 citado por Rafoso Pomar & Artilles Visbal, 2011) manifiesta que reingeniería es el concepto actual que se le da a los

cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente.

2.2.3.11.3 Benchmarking

Es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos.

(Arturo K. , 2011) nos dice que es una técnica o herramienta que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa. El cual primero tenemos que estudiar nuestros competidores, recopilar toda la información relevante sobre ellos, analizar e identificar o destacar los aspectos o estrategias.

(Gerry, Kevan, & Richard , 2010, pág. 83) considera que *“benchmarking reside, entonces, no tanto en la mecánica detallada de la comparación, sino en el impacto que tales comparaciones pudieran tener los comportamientos. Pueda ser útil considerado como un proceso para tomar impulso en la mejora y el cambio”*.

2.2.3.11.4 Outsourcing

Es un término generalmente traducido como subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, el outsourcing es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa.

Adicionalmente (Romero, 2002) menciona que el outsourcing *“...delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio”*.

(W. Hill & R. Jones, 2011, pág. 303) considera que *“El outsourcing es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad”*.

2.2.3.11.4.1 Beneficios que buscan las Empresas

(Louie Radnofsky & Jim Carlton citado por Fred R. , 2011) expresan que las empresas que usan la subcontratación (outsourcing) están buscando los siguientes beneficios o resolver problemas.

1. Ahorro de costos: Acceso a salarios mas bajos en países extranjeros.
2. Enfoque en el negocio central: Concentrar los recursos en el desarrollo del negocio central, en lugar de distraerlos en otras funciones.
3. Reestructura de costos: La subcontratación modifica el equilibrio entre los costos fijos y costos variables.
4. Mejora de calidad: Esto se logra al subcontratar especialmente para llevar a cabo diferentes funciones del negocio.
5. Conocimiento: Se tiene acceso a la propiedad intelectual, más experiencia y conocimiento más amplio.
6. Protección legal: Se tiene acceso a los servicios mediante un contrato jurídicamente vinculado.
7. Conocimiento operativo expertos: Se tiene acceso a las mejores prácticas operacionales.
8. Acceso al talento: Se gana acceso a una fuente sostenible de talento y habilidades.
9. Capitalizador al cambio : Utilizar un contrato de subcontratación como catalizador de un cambio relevante
10. Mejor capacidad de innovación: Se aprovecha el conocimiento externo para superar las limitaciones de la capacidad interna.
11. Reducción del tiempo de la llegada del producto al mercado: Se acelera el desarrollo y la producción del producto, gracias a las capacidades adicionales del proveedor.
12. Administración de riesgos: Los riesgos se manejan mejor mediante la asociación con una empresa externa.
13. Beneficios fiscales: Se aprovecha los incentivos fiscales para la ubicación de fabricas

2.2.3.11.4.2 Ventajas y Desventajas

Ventajas:

Según (Chiavenato & Arao, 2011) afirman lo siguiente:

1. Acceso a diferentes recursos y competencia
2. Mayor visibilidad y reducción de costos de operación
3. Enfoque en las competencias esenciales del negocio.
4. Flexibilidad para determinar el volumen de producción
5. Obtener ingeniería simultánea, es decir, el know-how de los proveedores
6. Transferencia del riesgo a terceros.

Desventajas:

Según (Chiavenato & Arao, 2011) consideran:

1. Falta de control tecnología sobre los proveedores
2. Insatisfacción por los resultados obtenidos
3. Transferencia de ganancia de proveedores
4. Costo más alto de los previstos
5. Dependencia de terceros poco comprometidos con el negocio
6. En su fácil inicial, desinversión en recurso y despido de empleados.

2.2.3.11.4.3 Tipos de Outsourcing

Manifiesta (Almanza Martinez & Archundia Fernandez) que los tipos de outsourcing se clasifica de acuerdo a las áreas de la empresa que se va a recibir apoyo:

- 1.-outsourcing de sistema financiero
- 2.-outsourcing de sistemas contables
- 3.-outsourcing de sistemas informáticos
- 4.-outsourcing en el área de Recursos Humanos
- 5.-outsourcing de los sistemas administrativos
- 6.-outsourcing de actividades secundarias

2.2.3.11.5 La calidad Total

Tiene que ver la calidad total de hacer las cosas correctas desde el inicio hacia el final en busca de la perfección, esto conlleva que la calidad no sea solamente un programa o un sistema gerencial sino una cultura. Posicionando la calidad en las organizaciones se basa que las empresas tienen que tener el mejoramiento continuo y viéndolo en la administración moderna está dirigida a que el cliente tenga la satisfacción y la buena productividad. (Pietro Herrera, 2011)

2.2.3.11.6 El coaching

El mundo actual requiere una fuerza de trabajo muy competente y eficiente, por el cual el coaching es el proceso de dirigir, entrenar a una o grupos de personas de la mejor manera para que lleguen a su mejor nivel. (Pietro Herrera, 2011)

Considera (Henric-Coll, 2003) que... *"El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización"*.

2.2.3.11.7 Justo a Tiempo

Eliminación de actividades que no generan valor al producto o a la empresa, el cual (Pietro Herrera, 2011) considera los siguientes objetivos fundamentales que tiene la mega tendencia JUSTO A TIEMPO:

6. Descubrir y atacar los factores críticos que producen problemas
6. Eliminar los desperdicios o despilfarros.
6. Buscar la simplicidad en los procesos y controles
6. Diseñar sistemas para identificar y solucionar los problemas

2.2.3.11.8 Las Cinco S

El aplicar las 5`s en una empresa es generar cambios en los hábitos para que así haya una armonía entre los compañeros de trabajo y así haciendo un buen ambiente laboral. (Pietro Herrera, 2011) , estas son

Clasificación y Desastre, Organización, Higiene y visualización, Disciplina y compromiso, Limpieza.

2.2.3.12 Los sistemas y tecnología la Información en la empresa

(Suarez Rey & Gomez Vieites, 2009) aducen que en la actualidad las Tic`s juegan un rol muy importante en las organizaciones modernas empresariales, hasta el punto de poder brindar el éxito o el fracaso en el entorno donde se encuentra la empresa. En este nuevo contexto las TIC se han convertido en un elemento esencial de toda empresa como motor de cambio y también como tener una ventaja competitiva hacia otras empresas.

“Un conjunto de dispositivos, soluciones y elemento de tipo hardware, software y de comunicaciones aplicados de tratamientos automáticos de la información y la difusión de la misma para satisfacer la necesidad de información”..... (de Pablos Heredero, Lopez Hermoso Agius , Romo Romero, & Medina Salgado, 2013)

2.2.3.12.1 Características que debe cumplir la información

Según (Suarez Rey & Gomez Vieites, 2009) la información tiene que tener estas características:

1. Exactitud : Información ha de ser precisa y libre de errores
2. Completitud: la información debe contener todos aquellos hechos que pudieran ser importantes para la persona que la va a utilizar.
3. Economicidad : el coste en que se debe incurrir para obtener la información debería ser menor que los beneficios proporcionados por esta organización
4. Confianza : para dar crédito a la información obtenida, se ha de garantizar tanto la calidad de los datos utilizados, como la de la fuente de información
5. Relevancia: La información ha de ser útil para la toma de decisiones. En este sentido, conviene evitar todos aquellos hechos que sean superfluos o que no aporten ningún valor.
6. Nivel de detalle: la información debería presentar el nivel de detalle indicado a la decisión que se destina. Se debe proporcionar

con la presentación y el formato adecuado, para que resulte sencilla y fácil de manejar.

7. Oportunidad: Se debe entregar la información a la persona que corresponde y en el momento en que esta la necesite para tomar la decisión.
8. Verificabilidad: la información ha de ser contrarrestada y comprobada en todo momento.

2.2.3.12.2 TIC`s que pueden utilizar las MYPES

(Duncombe & Heeks, 2003) consideran las siguientes tecnologías:

2.2.3.12.2.1 Línea Fija Teléfono / Fax

Es hoy en día la tecnología de comunicación ms efectiva en términos de costos para las Mypes, tiene cuatro usos principales.

- i. Establecer contactos con clientes y proveedores
- ii. Marketing directo de productos y servicios
- iii. Tener información de proveedores y clientes
- iv. Mantener a los clientes informados de inconvenientes o cosas que pasen en el momento.

2.2.3.12.2.2 Teléfono Celular

Se han vuelto un elemento importante en personas de negocio, el cual te mantiene conectado de manera inmediata con los clientes, proveedores, trabajadores. Claro está que en la actualidad las tarifas de los celulares son altas, pero las empresas de telefonía tienen facilidades para obtenerlas. Los cuales dan los siguientes beneficios:

- i. Cobertura y uso internacionales.
- ii. Capacidad para enviar información.
- iii. Acceso a la red y al correo electrónico

2.2.3.12.2.3 Correo Electrónico

Es el intercambio de mensajes entre computadoras, el cual da los beneficios de:

- i. Da el medio más barato, más rápido y más confiable para intercambiar información comercial.
- ii. Permite enviar una gran cantidad de información.
- iii. Los documentos pueden ser protegidos.
- iv. Los mensajes pueden ser enviados diferentes personas o empresas.
- v. Puede acceder a los servicios de correo electrónico mientras no se está en el trabajo.

2.2.3.12.2.4 Internet (www)

Es una red global entre computadoras que se comunican entre sí.

2.2.3.12.2.5 Web

Contenido de páginas con datos de palabras, imágenes, sonidos, video) que están unidas entre sí electrónicamente. Las Mypes pueden utilizar los sitios Web para promocionar su negocio, para poder decepcionar consultas, pedidos.

2.2.3.12.2.6 Comercio Electrónico

Consiste en hacer transacciones comerciales. Claro está que los costos para implementar este servicio son alto y los requerimientos para hacerlo incluyen procesos internos computarizados y conexiones a la red de banda ancha.

2.3. Definición de términos básicos

a) Economía

La economía es una ciencia social que estudia cómo los individuos o las sociedades usan o manejan los escasos recursos para satisfacer sus necesidades. Tales recursos pueden ser distribuidos entre la producción de bienes y servicios, y el consumo, ya sea presente o futuro, de diferentes personas o grupos de personas en la sociedad.

b) Cuasicontrato

El Cuasicontrato es una de las fuentes de las obligaciones que consiste en la aceptación de un acto voluntario de la persona que se obliga, lícito y de carácter no convencional que hace nacer obligaciones.

c) Sistemático

Que sigue o se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados

d) Equidad

Desde las Ciencias Económicas se habla de equidad como la justicia que debe aplicarse al tratamiento de impuestos de las personas. Esto quiere decir que las cargas impositivas deben variar según cada caso particular para alcanzar verdaderamente la equidad

e) Diversificación

Es en el ámbito empresarial donde más se utiliza este concepto. La diversificación es una estrategia empresarial. Algunas entidades se dedican a la venta de un producto o servicio. Su comercialización puede ser rentable, pero existe el riesgo de que otros competidores consigan una cuota de mercado significativa. Ante esta amenaza, se activa un nuevo planteamiento empresarial: la diversificación. Se trata de dividir el esfuerzo.

f) Planeación

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan

g) Tercerización

El diccionario que elabora la Real Academia Española no reconoce el término tercerización. En cambio, sí aparece un concepto que se utiliza como sinónimo: subcontratación.

h) Clúster

Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

3.1.1 Hipótesis Principal

Las estrategias de gestión empresarial se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES

3.1.2 Hipótesis Secundaria

- a. El Planeamiento Estratégico se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES
- b. El uso de las TIC's se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES
- c. El empleo del outsourcing se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES

3.2. Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL | DIMENSION | ITEM |
|---|---|---|--|
| ESTRATEGIAS DE GESTION EMPRESARIAL | La búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. | Estrategias | <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Tics |
| | | Planeamiento Estratégico | |
| | | Tecnología de la Información (TIC's) | <ul style="list-style-type: none"> • Web • Redes Sociales • Banca Electrónica • Correo Electrónico • E-Commerce |
| COMPETITIVIDAD | La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y | Función Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo gerentes • Experiencia • Toma de decisiones |
| | | Función Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica • Estructura organizacional • Normas legales y tributarias |
| | | Función | <ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial |

| | | | |
|--|--|------------------------------|--|
| | sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. | Comercial y Logística | <ul style="list-style-type: none"> establecida • Exportaciones • Mercadeo Y Ventas • Experiencia en el mercado • Conocimientos de competidores • Gestión de Proveedores • Gestión Producto • Gestión Precio • Gestión Plaza o Distribución • Gestión de promoción • Servicio al cliente • Alianzas estratégicas • Calidad total • Investigación & Desarrollo |
| | | Función Financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Endeudamiento • Administración financiera • Cumplimiento de obligaciones |
| | | Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Manejo del idioma Ingles • Programas de Capacitación y Salud • Salud y seguridad industrial • Evaluación del desempeño |
| | | Función Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Maquinarias y equipos • Innovación Tecnológica • Vigilancia Tecnológica |
| | | Función Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental de la empresa |
| | | Factores Externos | <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Cambios tecnológica • Factores políticos y legislativos • Factores socioculturales • Factores internacional |

Tabla 1 Operacionalizacion De Variables

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

PLANEACION ESTRATEGICA

1. INTRODUCCION

La empresa **J&J VAPOR REPRESENTACIONES** de **EDDA BERROSPI ZEGARRA** con RUC **10103984764** inicio sus actividades comerciales de compra y venta de pernos (industriales, automotrices y domésticos) el 7 de julio del 2005, con dirección fiscal Av. Túpac Amaru 4584 Año Nuevo -Comas- Lima.

En forma de traspaso comercial se adquirió por el valor de \$10,000 mercadería como pernos (hexagonales milimétricos y pulgadas, socket, coche, prisionero) además tuercas, abrazaderas, autorroscantes, arandelas planas y de presión, seguro de rueda, reguladores, ni ples, terminales, suples, pasadores, abrazaderas de muelle.

A mediados del 2005 se decide hacer la publicidad mediante letreros y paneles, se adquiere un teléfono público con la finalidad de captar más clientes. A pesar del esfuerzo hecho no se obtuvo éxito ya que las ventas eran demasiado bajas para el monto de inversión que se había hecho, ya que el local estaba en una zona un poco alejada del sector comercial automotriz.

Posteriormente en el año 2007, se decidió buscar un nuevo local con mejor ubicación encontrándose uno en la Av. Túpac Amaru 4282 Año Nuevo-Comas- Lima. Este local se encuentra en un perímetro netamente automotriz, donde podemos observar una importadora de repuestos, tiendas dedicadas a la comercialización de repuestos, tienda dedicada a la venta de repuestos eléctricos y encendido automotriz, boutiques de carros, tiendas dedicadas a la venta de llantas, casa especializada en la venta de reparación de frenos, talleres especializados en la reparación de radiadores, talleres mecánicos, talleres especializados en muelle, planchadores de carros, tapiceros, soldadores, servicio de carwash, polarizados de lunas y talleres de rectificación de motores.

Al mudarse al nuevo local viendo las expectativas de la zona se decide inyectar \$ 5,000 capital para ampliar la línea, implementando como (lubricantes, grasas, aceites, liquido de radiador , empaquetaduras, líquido de frenos, focos eléctricos, seguro de tapiz, barras estabilizadoras, anillos siger, pernos de expansión, pernos cuchilla, llaves mixtas, llaves hexagonales, dados pulgadas y milimétricos, juego de machos, palancas de machos, llaves de taladros, alicates, rachis, brocas, palanca de dados y llave de ruedas.

En la inyección de capital ha permitido incrementar el nivel de ventas y siempre considerando el deseo de crecer más.

La empresa comercializa como primera línea pernos industriales, automotriz y domestico; también venden productos de complemento como refringentes, grasas, spray, llaves, desarmadores, etc.

2. ANALISIS ENTORNO DE LA EMPRESA

En la actualidad la competitividad, globalización y las inversiones extranjeras son puntos muy importantes que afectan directamente a la economía y estabilidad de un país. Si mencionamos al rubro metalmecánico y automotriz, son rubros de grandes inversiones nacionales e internacionales, creando créditos, circulación de capital y grandes inversiones. El rubro de metalmecánica es sinónimo de inversión, el cual la demanda es muy extensa y su uso muy variado.

En la actualidad el mundo empresarial es muy cambiante y dinámico, el cual las empresas encaran nuevos retos y posiciones cada día, en donde se hace necesario contribuir al desarrollo del país y empresarial, el cual se utilizan planes, metas, objetivos, o estrategias que ayudan a los empresarios a desarrollarse más en el mundo empresarial.

3. METAS DE LA EMPRESA

- Dar al cliente una variedad en los productos, proporcionar gran variedad de stock, con el fin de beneficiar al cliente.
- Implementar promociones con el fin de dar a conocer a la comunidad y clientes la mayor información posible del negocio.
- Negociar con los proveedores para así poder ofrecer productos con mayor margen de descuento y tener mayor rentabilidad.
- Capacitar al personal en cuanto a presencia, conciencia y atención.
- Disponer de Tecnologías de la Información (TIC), para poder controlar la gestión que se está realizando y poder ser más eficientes en la empresa.

4. OBJETIVO

Objetivo principal :

- Ser la primera opción de compra al momento que el cliente necesite alguna mercadería de metalmecánica.

Objetivo Específico:

- Expandir del local para un mayor margen de compra de los clientes.
- Conseguir nuevos nichos de mercado fuera de la localidad de desempeño del negocio.
- Garantizar productos de calidad y diversidad, por medio de un costeo adecuado
- Brindar producto a precios accesibles, al alcance del bolsillo

5. CULTURA DE LA ORGANIZACION

Valores:

La Direccionamiento Estratégico que se ha optado por tener es con respecto a los valores es los siguientes:

- Solidaridad
En la empresa la dueña procura pagar un salario justo a sus trabajadores, de tal manera que les alcance para cubrir las necesidades primordiales de su familia.
- Calidad
La empresa está comprometida con los clientes a dar la calidad ofrecida con respecto a la calidad de los pernos (fierro o acero)
- Responsabilidad
La empresa muchas veces hace ventas a pedido, y el compromiso de responsabilidad que tiene la empresa al entregar al tiempo exacto y las características pedidas.
- Honestidad
No mentir a los clientes con respecto a la calidad de la mercadería.

VISION

“ser la empresa líder en la comercialización de pernos en el sector, y brindar soluciones rápidas, oportunas y eficientes a las necesidades de cada cliente, por medio de nuestra amplia experiencia en el mercado.”

MISION

“ofrecemos a los clientes un amplio stock de productos de la mejor calidad que nos permita satisfacer sus necesidades y convertirnos en su primera opción dentro del mercado”

6. FORMULACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

6.1 FODA

FORTALEZAS:

- Personal capacitado para la atención del público.
- Variedad de mercadería.
- Reconocidos por el tiempo en el mercado
- Calidad en la variedad de los productos
- Buena reputación ante los proveedores.
- Facilidades de financiamiento en la adquisición
- Precio accesible a los clientes
- Asesoramiento a los clientes en los productos
- Cuenta con capital propio

OPORTUNIDADES:

- Crecimiento del parque automotor.
- Facilidades de pago con los proveedores.
- Financiamientos aceptados , por parte de las entidades bancarias

- Apertura de nuevos centros de reparación (mecánica)
- Búsqueda de nuevos mercados
- Buscar la exclusividad de algunos proveedores
- Crecimiento en el sector construcción
- La barrera de entrada es alta

DEBILIDADES:

- No contamos con servicios adicionales (colocación de pernos o (misceláneas)
- No se cuenta con un trabajo con un sistema de inventarios
- No cuenta con revisión minuciosa del ingreso de la mercadería
- Falta de una dirección estratégica
- Cuenta con un solo local de venta
- Falta de publicidad
- Espacio físico limitado
- Productos con poca rotación

AMENAZAS:

- Crecimiento de la competencia.
- La alza del precio del dólar, esto hace que los precios suban
- Inseguridad en el sector
- Situación económica en el país
- Competencia desleal
- Reducción de la calidad en los productos

- Incremento de nuevos impuestos por parte de gobierno que afecten al negocio

6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| N° | FACTORES | PESO | CALIFICACION | PESO PONDERADO |
|----|---|----------|--------------|----------------|
| | OPORTUNIDADES | | | |
| 1 | • Crecimiento del parque automotor. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 2 | • Facilidades de pago con los proveedores. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3 | • Financiamientos aceptados , por parte de las entidades bancarias | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4 | • Apertura de nuevos centros de reparación (mecánica) | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 5 | • Búsqueda de nuevos mercados | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6 | • Buscar la exclusividad de algunos proveedores | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 7 | • Crecimiento en el sector construcción | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 8 | • La barrera de entrada es alta | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | AMENAZAS | | | |
| 1 | • Crecimiento de la competencia. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 2 | • La alza del precio del dólar, esto hace que los precios suban | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 3 | • Inseguridad en el sector | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 4 | • Situación económica en el país | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 5 | • Competencia desleal | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 6 | • Reducción de la calidad en los productos | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 7 | • Incremento de nuevos impuestos por parte de gobierno que afecten al negocio | 0.01 | 2 | 0.02 |
| | TOTAL | 1 | | 2.78 |

Tabla 2 Matriz de Evaluación De Factores Externos (EFE)

Fuente: Elaboración Propia

En este caso podemos apreciar que J&J VAPOR REPRESENTACIONES responde de manera efectiva ante las amenazas y las oportunidades, ya que las calificaciones tuvieron que ser tomadas coherentemente para el determinado sector de comercialización, y según los resultados obtenidos que fue de un 2.78 da entender que la empresa se encuentra del promedio de empresas del sector que pueden aprovechar sus oportunidades y disminuir un poco sus amenazas.

6.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFi)

| N° | FACTORES | PESO | CALIFICACION | PESO PONDERADO |
|--------------------|---|----------|--------------|----------------|
| FORTALEZA | | | | |
| 1 | • Personal capacitado para la atención del público. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 2 | • Variedad de mercadería. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 3 | • Reconocidos por el tiempo en el mercado | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 4 | • Calidad en la variedad de los productos | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 | • Buena reputación ante los proveedores. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 6 | • Facilidades de financiamiento en la adquisición | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 7 | • Precio accesible a los clientes | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 8 | • Asesoramiento a los clientes en los productos | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 9 | • Cuenta con capital propio | 0.07 | 3 | 0.21 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | • No contamos con servicios adicionales (colocación de pernos o (misceláneas) | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 2 | • No se cuenta con un trabajo con un sistema de inventarios | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 3 | • No cuenta con revisión minuciosa del ingreso de la mercadería | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4 | • Falta de una dirección estratégica | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 5 | • Cuenta con un solo local de venta | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 6 | • Falta de publicidad | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 7 | • Espacio físico limitado | 0.01 | 3 | 0.03 |
| 8 | • Productos con poca rotación | 0.07 | 1 | 0.07 |
| TOTAL | | 1 | | 2.7 |

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia

En este caso podemos apreciar que J&J VAPOR REPRESENTACIONES responde de manera efectiva ante las debilidades y las fortalezas, ya que las calificaciones tuvieron que ser tomadas coherentemente para el determinado sector, y según los resultados obtenidos que fue de un 2.7 da entender que la empresa se encuentra del promedio de empresas del sector que pueden aprovechar sus fortalezas sobre sus debilidades.

6.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| Matriz de perfil competitivo | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Factores críticos del éxito | J&J VAPOR REPRESENTACIONES | | | ZUÑIGA | | SAN PEDRO | |
| | Peso | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Calidad del servicio | 0.25 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 |
| Competitividad precio | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 |
| Posición en el mercado | 0.18 | 2 | 0.36 | 4 | 0.72 | 2 | 0.36 |
| Publicidad | 0.15 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| Tecnología de vanguardia | 0.2 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Fortaleza financiera | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| Total | 1 | | 2.27 | | 2.85 | | 2.05 |

Tabla 4 Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

Fuente: Elaboración Propia

La matriz de perfil competitivo de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES, llegamos a puntos importantes que están ya mencionadas en el cuadro. El peso ponderado que tomamos en cuenta fue la competitividad en el precio, ya que hay una gran interacción entre empresa proveedor. Por otra parte, de ZUÑIGA tiene un peso total con mayor ponderación de 2.85 mayor a un que J&J VAPOR REPRESENTACIONES está en segundo lugar con un 2.27 y SAN PEDRO ultimo con 2.05. La empresa Zúñiga tiene mayor posicionamiento de mercado por el cual es un punto importante el cual tiene puntos a favor.

Finalmente el menor peso ponderado para la empresa fue la tecnología de vanguardia ya que es un factor muy importante para el mejor desarrollo de la misma y así ser más competitivo.

7 IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

7.1 MATRIZ PARA DEFINIR LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| • F1 Personal capacitado para la atención del público. | • D1 No contamos con servicios adicionales (colocación de pernos o misceláneas) |
| • F2 Variedad de mercadería. | • D2 No se cuenta con un trabajo con un sistema de inventarios |
| • F3 Reconocidos por el tiempo en el mercado | • D3 No cuenta con revisión minuciosa del ingreso de la mercadería |
| • F4 Calidad en la variedad de los productos | • D4 Falta de una dirección estratégica |
| • F5 Buena reputación ante los proveedores. | • D5 Cuenta con un solo local de venta |
| • F6 Facilidades de financiamiento en la adquisición | • D6 Falta de publicidad |
| • F7 Precio accesible a los clientes | • D7 Espacio físico limitado |
| • F8 Asesoramiento a los clientes en los productos | • D8 Productos con poca rotación |
| • F9 Cuenta con capital propio | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZA |
| • O1 Crecimiento del parque automotor. | • A1 Crecimiento de la competencia. |
| • O2 Facilidades de pago con los proveedores. | • A2 La alza del precio del dólar, esto hace que los precios suban |
| • O3 Financiamientos aceptados , por parte de las entidades bancarias | • A3 Inseguridad en el sector |
| • O4 Apertura de nuevos centros de reparación (mecánica) | • A4 Situación económica en el país |
| • O5 Búsqueda de nuevos mercados | • A5 Competencia desleal |
| • O6 Buscar la exclusividad de algunos proveedores | • A6 Reducción de la calidad en los productos |
| • O7 Crecimiento en el sector construcción | • A7 Incremento de nuevos impuestos por parte de gobierno que afecten al negocio |
| • O8 La barrera de entrada es alta | |

Tabla 5 Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Matriz DAFO

| Factores Internos | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|---|--|
| Factores Externos | ESTRATEGIA "FO" | ESTRATEGIA "DO" |
| OPORTUNIDADES | <p>✓ (F2,O1) tercerizar para tener una variedad de productos ante el crecimiento del parque automotor para así poder satisfacer la demanda.</p> <p>✓ (F4,O6) contar con productos de calidad para tener a los clientes exclusivos que en medida compraran grandes cantidades de nuestros productos.</p> | <p>✓ (D2,D4,03) Al tener los financiamientos aceptados por parte de las entidades bancarias privadas o públicas, entonces podemos asesorarnos con un especialista o de lo contrario poder llevar algunos cursos con respecto a dirección estratégica y logística.</p> |
| AMENAZAS | <p>✓ (A1,F3,F4) Ante los crecimientos de la competencia del mercado podemos darnos a conocer mucho más por nuestra variedad de nuestros productos mediante publicidad u otros medios, ya que, somos reconocidos en el mercado.</p> | <p>✓ (A2,A5,D2) Ante la competencia desleal que existe podemos automatizar algunos procesos como la instalación de una TIC (OPENBRAVOO y CRM libre), para llevar un control internos de los inventarios y clientes, de tal modo, poder ahorrar en algunos costos, ya que, ante la subida de los precios trataremos de que nuestros productos no se incrementen, consiguiendo la rotación rápida de las existencias .</p> |

Tabla 6 Matriz DAFO

Fuente: Elaboración Propia

7.3 FUERZAS DE PORTER

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Los clientes tienen un poder de negociación cuando hay bastantes de ellos o están en grupos grandes, o cuando adquieren cantidades grandes de mercadería.

En el caso la empresa la comercialización de pernos minorista, no se puede decir que los clientes tienen mucho poder. De otro lado en pocas veces se asocian en grandes grupos, realizan compras de manera independiente.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En este sentido la empresa posee una gran debilidad puesto que no cuenta con un proveedor específico que directamente le surta el negocio, el propietario cuando ve que algún producto falta llama proveedor más cercano, pero si este dice que no tiene que conseguir al instante otro, por el cual en algún caso se obtiene productos más elevados de precio.

3. Amenaza de productos sustitutos

La gran variedad de productos ofertados por las diferentes negocios relacionados en el rubro existente, no es una ventaja para los pocos productos ofertados por la empresa en estudio, pues el propietario del negocio mensualmente lleva una lista de productos que vende a diario para remplazar los no existentes dentro de su almacén.

4. Rivalidad entre los competidores

No se trata de medir fuerzas, se trata de vender dando importancia la cadena de valor y garantizando confianza y calidad. El negocio debe de mejorar sus ventas e infraestructuras para poder superar a la competencia. Consiguiendo los mismos producto e igual calidad, a menor precio y ofreciendo servicio.

7.4 TECNOLOGIA

En la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES no se cuenta con sistemas que ayuden a mejorar la gestión como de inventarios, ingresos o egresos, ventas diarias, que permita a la empresa operar con un control en todos los procesos. Esta empresa comenzó

sus actividades con la comercialización netamente de pernos, luego por la necesidad de aumentar las ventas se surtió de accesorios complementarios en pocas cantidades.

Desde el inicio se ha mantenido con nada de crédito y ha sobrevivido a la competencia pues con un pequeño capital, pudo iniciarse y abrir puerta dentro del mercado local, ya que en el sector existen dos grandes lubricentros, las que no alcanzan cubrir las expectativas demandadas ni cubrir en un 100% dichas solicitudes. La empresa está ubicada en un espacio de 6X8mts², en donde ubican en estantes a la altura los diferentes productos que ofertan en este negocio, en una vitrina ubican otros productos que requieren de mayor seguridad.

El vendedor es la mismo propietario del negocio y cuenta ayudantes. Utilizan un pequeño espacio para usarlo como bodega en donde almacena los productos que entran por primera vez al negocio.

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación.

a. Transaccional Correlacional:

- Tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas.

5.2. Material de estudio.

1. Unidad de estudio.

Empresa Comercial de Metalmecánica J&J VAPOR REPRESENTACIONES.

2. Población.

La población de estudio son las empresas del mismo rubro metalmecánico en el distrito de Comas.

3. Muestra.

Empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

1. Para recolectar datos.

La técnica que se utilizara en la presente investigación será una Encuesta, que fue desarrollada por Leidy Yeni Castaño Montes & Angélica María Gutiérrez Castro en su Tesis PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO (2011). Consta de 8 Factores que miden la competitividad en una empresa comercial, del cual consta de 38 indicadores y 70 preguntas distribuidas en los 38 indicadores. (ANEXO A)

- Función Gerencial, 3 preguntas.
- Función Administrativa, 5 preguntas.
- Función Comercial y Logística, 31 preguntas.

- Función Financiera, 9 preguntas.
- Talento Humano, 10 preguntas.
- Función Tecnológica, 5 preguntas.
- Función Ambiental, 2 preguntas.
- Factores Externos, 5 preguntas.

2. Para analizar información.

El procesamiento que se aplicara para el análisis de la información antes recogida de la encuesta, será una estructura que consta de los valores las 70 preguntas (ANEXO B), que fue elaborado por Leidy Yeni Castaño Montes & Angélica María Gutiérrez Castro en su Tesis PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO (2011).

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

ANTES

La empresa J&J Vapor Representaciones, antes que se Implante las Estrategias de Gestión Empresarial y este cambio radical, se realizó un registro de los Ingresos y Egresos hasta Mayo del 2016, el cual fue la fecha corte anual para comenzar los cambios.

| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| 2014 | 3509 | 3466 | 4390 | 3280 | 3521 | 3241 | 3035 | 3576 | 3282 | 3509 | 3795 | 2248 |
| 2015 | 3402 | 4190 | 4002 | 4321 | 4000 | 3750 | 3850 | 4130 | 4250 | 4235 | 3957 | 3956 |
| 2016 | 3854 | 3954 | 4125 | 4225 | 4325 | | | | | | | |

| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
|---------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| 2014 | 2145 | 2541 | 2450 | 2143 | 2230 | 2140 | 2241 | 2001 | 1966 | 2241 | 2152 | 2052 |
| 2015 | 2012 | 2300 | 2540 | 2025 | 2102 | 2548 | 2458 | 2452 | 2541 | 2412 | 2123 | 2458 |
| 2016 | 3490 | 3217 | 3250 | 3653 | 3552,2 | | | | | | | |

Se registró también que la empresa no cuenta con:

- Planeamiento estratégico.
- Uso de Tecnología de Información y Comunicación :
 - ✓ Correo Electrónico
 - ✓ Banca Electrónica.
 - ✓ Registro minucioso y exacto de todos los egresos que salía de la caja
 - ✓ Control de Mercadería Comprada mensual (%)
 - ✓ . Registro de Proveedores
- Tercerización de Fabricación de Productos.
- Alianzas estratégicas con empresas proveedoras para un menor costo de fabricación.
- Mayor especialización en la diversidad de productos que se puedan vender.
- Aumento de diversificación de productos para la venta.

Por tal motivo se le realizó una medición **ANTES de implantar estrategias de Gestión Empresarial**, el cual nos muestra un 41.11% de nivel de competitividad el cual es un nivel **NO COMPETITIVO**, habiendo también un nivel de Gestión bajo

| FACTORES | PF | VARIABLES | PUNTAJE | (PF * TPV)/100 |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------|----------------|
| | PONDERACION FACTORES | | VARIABLES | |
| Función Gerencial | 12,4 | · Nivel educativo gerentes | 24 | 8,25 |
| | | · Experiencia | 25 | |
| | | · Toma de decisiones | 17,5 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 66,5 | |
| Función Administrativa | 13,6 | · Planeación Estratégica | 5,83 | 3,51 |
| | | · Estructura organizacional | 0 | |
| | | · Normas legales y tributarias | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 25,83 | |
| Función Comercial y Logística | 21,2 | · Área Comercial establecida | 7 | 8,59 |
| | | · Exportaciones | 0 | |
| | | · Mercadeo Y Ventas | 6 | |
| | | · Experiencia en el mercado | 4 | |
| | | · Conocimientos de competidores | 5 | |
| | | · Gestión de Proveedores | 2,26 | |
| | | · Gestión Producto | 1 | |
| | | · Gestión Precio | 1,75 | |
| | | · Gestión Plaza o Distribución | 0,00 | |
| | | · Gestión de promoción | 4 | |
| | | · Servicio al cliente | 6,5 | |
| | | · Alianzas estratégicas | 0 | |
| | | · Calidad total | 3 | |
| · Investigación & Desarrollo | 0 | | | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 40,51 | |
| Función Financiera | 13,2 | · Rentabilidad | 20 | 9,31 |
| | | · Endeudamiento | 20 | |
| | | · Administración financiera | 10,5 | |
| | | · Cumplimiento de obligaciones | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 70,5 | |
| Talento Humano | 13,7 | · Cultura organizacional | 18,75 | 3,94 |
| | | · Manejo del idioma Ingles | 10 | |
| | | · Programas de Capacitación y Salud | 0 | |
| | | · Salud y seguridad industrial | 0 | |
| | | · Evaluación del desempeño | 0 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 28,75 | |
| Función Tecnológica | 9,8 | · Maquinarias y equipos | 33,37 | 3,27 |
| | | · Innovación Tecnológica | 0 | |
| | | · Vigilancia Tecnológica | 0 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 33,37 | |
| Función Ambiental | 7,6 | · Política ambiental de la empresa | 0 | 0,00 |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 0 | |
| Factores Externos | 8,5 | · Situación económica del país | 10 | 4,25 |
| | | · Cambios tecnológica | 10 | |
| | | · Factores políticos y legislativos | 0 | |
| | | · Factores socioculturales | 10 | |
| | | · Factores internacional | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 50 | |
| NIVEL DE COMPETITIVIDAD | | | 41,11 | |

DESPUES

La implantación de todas estas necesidades mencionadas en el **ANTES**, ayudaron a mejorar a la empresa a ser más competitiva y reconocida en el sector de comercio metalmecánica por la calidad en el servicio, productos, precio y especialización.

Por tal motivo se realizó un registro de los Ingresos y Egresos de Junio 2016 al Mayo 2017, para ver los cambios que se propusieron a la empresa.

INGRESOS

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------|--------|---------|--------|-------|------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| 2014 | 3509 | 3466 | 4390 | 3280 | 3521 | 3241 | 3035 | 3576 | 3282 | 3509 | 3795 | 2248 |
| 2015 | 3402 | 4190 | 4002 | 4321 | 4000 | 3750 | 3850 | 4130 | 4250 | 4235 | 3957 | 3956 |
| 2016 | 3854 | 3954 | 4125 | 4225 | 4325 | 5784,4 | 6169,6 | 7601 | 6433 | 5496,5 | 5324,3 | 6071,2 |
| 2017 | 5784,9 | 5739,9 | 6887,4 | 6701 | 7170 | | | | | | | |

EGRESOS

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------|--------|---------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| 2014 | 2145 | 2541 | 2450 | 2143 | 2230 | 2140 | 2241 | 2001 | 1966 | 2241 | 2152 | 2052 |
| 2015 | 2012 | 2300 | 2540 | 2025 | 2102 | 2548 | 2458 | 2452 | 2541 | 2412 | 2123 | 2458 |
| 2016 | 3490 | 3217 | 3250 | 3653 | 3552,2 | 3957,6 | 5705,2 | 6714,7 | 5942,2 | 3891,6 | 4749,8 | 5490,6 |
| 2017 | 5371,1 | 5212,9 | 5881 | 5602 | 5432 | | | | | | | |

El presente cuadro es la medición y comparativa en los Ingresos que hubieron en dos periodos distintos de la empresa, teniendo en cuenta que el último periodo se generó los cambios antes mencionados.

CRECIMIENTO ANUAL

| | |
|----------------------------|---------------|
| JUN-2015/MAY2016 | S/. 48.611,00 |
| JUN2016/MAY-2017 | S/. 68.993,60 |
| CRECIMIENTO % ANUAL | 41,93% |

Los controles que se realizaron a la empresa en el proceso de mejora son los siguientes:

Tabla de Control N°1.-Ingresos de Ventas y Pagos diarios

En la presente tabla de control, se hace el registro diario de ingresos y egresos:

- Ingreso: Ventas Diaria y Teléfono (quincenal).
- Egresos: Pago proveedores y otros (seguro, viáticos, sueldo).

Los Ingresos y Egresos se totalizan diariamente y mensualmente automáticamente.

| VENTAS Y PAGOS DIARIOS | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|------------|--------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|------------|-----------|------------------|
| AÑO | MES | DÍA | ventas | telefono | VENTAS TOTAL | mercadería 1 | mercadería 2 | mercadería 3 | otros | PAGO TOTAL | TOTAL DIA | TOTAL MERCADERIA |
| 2017 | abril | 01/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 03/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 04/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 05/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 06/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 07/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 08/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 09/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 10/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 11/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 12/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 13/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 15/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 17/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 18/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 19/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 20/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 21/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2017 | abril | 22/04/2017 | 0,00 | | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla 7 Ingreso de Vetas y Pagos Diarios
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

Tabla de Control N°2.- Tablas Resúmenes de Ingreso Total /Ventas Totales/Pagos Diarios/Cuadre de Efectivo

En la presente tabla resumen podremos actualizar base una tabla dinámica que es alimentada de información por la **Tabla de Control N°1**.

- Total Pago: Considera la sumatoria de todos los egresos realizados en el mes.
- Total Ventas: Totaliza todos los ingresos diarios en el mes (otros y mercadería).
- Total Otros/ Mercadería: Totaliza los egresos que hubo en el mes por separado.
- Cuadre Efectivo: Se contara el efectivo en caja y en cuenta bancaria y totalizara para el cuadro mensual.

| INGRESO MENSUAL BRUTO | |
|-----------------------|-------------------|
| Etiquetas de fila | Suma de TOTAL DIA |
| abril | 0,00 |
| mayo | 0,00 |
| junio | 0 |
| Total general | 0,00 |

| CUADRE DE EFECTIVO | |
|--------------------|-------------|
| Efectivo en Caja | 0,00 |
| | 0,00 |

| TOTAL PAGO | |
|-------------------|--------------------|
| Etiquetas de fila | Suma de PAGO TOTAL |
| abril | 0,00 |
| mayo | 0,00 |
| junio | 0,00 |
| Total general | 0,00 |

| TOTAL OTROS PAGOS | |
|-------------------|---------------|
| Etiquetas de fila | Suma de otros |
| abril | 0,00 |
| mayo | 0,00 |
| junio | 0,00 |
| Total general | 0,00 |

| TOTAL MERCADERIA | |
|-------------------|--------------------------|
| Etiquetas de fila | Suma de TOTAL MERCADERIA |
| abril | 0,00 |
| mayo | 0,00 |
| junio | 0,00 |
| Total general | 0,00 |

| TOTAL VENTAS | |
|-------------------|----------------------|
| Etiquetas de fila | Suma de VENTAS TOTAL |
| abril | 0,00 |
| mayo | 0,00 |
| junio | 0,00 |
| Total general | 0,00 |

Tabla 8 Tablas Resúmenes de Ingreso Total /Ventas Totales/Pagos Diarios/Cuadre de Efectivo
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

Tabla de Control N°3.- Porcentaje de Compras sobre Ventas (Mensuales)

La presente tabla se alimentara de la **Tabla de Control N°1**, en donde se podrá cuantificar el porcentaje que representa el Total de Mercadería comprada, con respecto a las ventas mensuales que tiene que ser menor igual al 50% al total de las Ventas.

| % COMPRAS DE MERCADERIA / VENTAS (MENSUALES) | | | |
|---|--------------------------|----------------------|-------------------------|
| Etiquetas de fila | Suma de TOTAL MERCADERIA | Suma de VENTAS TOTAL | % de MERCADERIA /VENTAS |
| abril | 0 | 0 | 0,00 |
| mayo | 0,0 | 0 | 0,00 |
| junio | 0,0 | 0,0 | 0,00 |
| Total general | 0 | 0 | 0,00 |

Tabla 9 Porcentaje de Compras sobre Ventas (Mensuales)
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

Tabla de Control N°4.- Precio Proveedor

La presente tabla se alimentara cada vez que llegue un proveedor nuevo con algún producto que se comercialice o este en proyecto implementarse en el negocio.

Si en caso llegue un proveedor con algún producto que se comercialice, se filtrara en la columna Producto y se verificaran los precios que se están comprando a los proveedores actualmente para tomar la mejor decisión de compra o posible negociación.

| PRECIO PROVEEDOR | | | | | |
|------------------|--------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| ITE | PRODUCTO | PROVEEDOR | PRECIO U | PROVEEDOR | PRECIO UN |
| 1 | LIMPIA CARBURADOR 296 MML/100Z | VISTONY | 5,00 | IMP. SAM | 5,2 |
| 2 | LIMPIA CONTACTO | VISTONY | 8,50 | IMP. SAM | 8 |
| 3 | SILICONA GRIS | VISTONY | 9,50 | IMP. SAM | 9,5 |
| 4 | LIQUIDO LIMPIA PARABRISA | VISTONY | 10,50 | IMP. SAM | 10,4 |

Tabla 10 Precio Proveedor
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

Tabla de Control N°5.- Pago Proveedor

La presente tabla de control se podrá registrar las distintas obligaciones que se tiene con los proveedores (nombre del proveedor, N° de Factura, Fecha de Vencimiento, Monto, días de plazo, amortización, estado de deuda), lo cual permite una correcta organización en las obligaciones.

| PAGO PROVEEDORES | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------------|-------------|-----------|--------|----------------|------------|----------------|--------|-------|--------------------|
| Actividad/ Cliente/ Proveedor | N° Factura o Boleta | Fecha | Días de Crédito | Vencimiento | Importe | Moneda | AMORTIZACIÓN 1 | | AMORTIZACIÓN 2 | | Saldo | Vigente/ Cancelado |
| | | | | | | | Monto | Fecha2 | Monto3 | Fecha4 | | |
| A | 100 | 15/06/2017 | 30 | 15/07/2017 | 500 SOLES | 500 | 15/07/2017 | | | | 0 | CANCELADO |
| B | 200 | 15/06/2017 | 30 | 15/07/2017 | 450 SOLES | 200 | 30/06/2017 | 06/09/1900 | 15/07/2017 | | 0 | CANCELADO |
| A | 101 | 16/06/2017 | 30 | 16/07/2017 | 500 SOLES | | | | | | 500 | VIGENTE |
| B | 201 | 16/06/2017 | 30 | 16/07/2017 | 450 SOLES | | | | | | 450 | VIGENTE |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Tabla 11 Pago Proveedores
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

Tabla de Control N°5.- Pago Proveedor

La presente tabla se alimentara de la **Tabla de Control N°4**, en donde se podrá ver cuantas obligaciones (vencidas o vigentes) se tiene por proveedor y totalizarlas.

| ESTADO DE CUENTA | | | |
|-------------------------------|----------------------|---|---------------|
| Cuenta de N° Factura o Boleta | Etiqueta de Columnas | | Total General |
| | A | B | |
| Vigente | 2 | | 2 |
| Cancelado | | 2 | 2 |
| Total General | 2 | 2 | 4 |

Tabla 12 Estado de Cuenta de Pago
Fuente: Empresa J&J Vapor Representaciones

La presente es la medición **DESPUES de implantar las Estrategias de Gestión Empresarial**, el cual nos muestra un 57.24% de nivel de competitividad el cual es un nivel de **COMPETITIVIDAD BAJA**, habiendo mejorado en la gestión a un Nivel de Gestión Medio.

| FACTORES | PF | VARIABLES | PUNTAJE | (PF * TPV)/100 |
|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| | PONDERACION FACTORES | | VARIABLES | |
| Función Gerencial | 12,4 | · Nivel educativo gerentes | 32 | 9,24 |
| | | · Experiencia | 25 | |
| | | · Toma de decisiones | 17,5 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 74,5 | |
| Función Administrativa | 13,6 | · Planeación Estratégica | 23,32 | 5,89 |
| | | · Estructura organizacional | 0 | |
| | | · Normas legales y tributarias | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 43,32 | |
| Función Comercial y Logística | 21,2 | · Área Comercial establecida | 7 | 12,35 |
| | | · Exportaciones | 0 | |
| | | · Mercadeo Y Ventas | 7,5 | |
| | | · Experiencia en el mercado | 4 | |
| | | · Conocimientos de competidores | 5 | |
| | | · Gestión de Proveedores | 4,5 | |
| | | · Gestión Producto | 4 | |
| | | · Gestión Precio | 3,5 | |
| | | · Gestión Plaza o Distribución | 8 | |
| | | · Gestión de promoción | 4 | |
| | | · Servicio al cliente | 6,5 | |
| | | · Alianzas estratégicas | 1,25 | |
| | | · Calidad total | 3 | |
| · Investigación & Desarrollo | 0 | | | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 58,25 | |
| Función Financiera | 13,2 | · Rentabilidad | 30 | 10,63 |
| | | · Endeudamiento | 20 | |
| | | · Administración financiera | 10,5 | |
| | | · Cumplimiento de obligaciones | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 80,5 | |
| Talento Humano | 13,7 | · Cultura organizacional | 18,75 | 5,31 |
| | | · Manejo del idioma Ingles | 10 | |
| | | · Programas de Capacitación y Salud | 0 | |
| | | · Salud y seguridad industrial | 10 | |
| | | · Evaluación del desempeño | 0 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 38,75 | |
| Función Tecnológica | 9,8 | · Maquinarias y equipos | 33,34 | 6,53 |
| | | · Innovación Tecnológica | 33,34 | |
| | | · Vigilancia Tecnológica | 0 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 66,68 | |
| Función Ambiental | 7,6 | · Política ambiental de la empresa | 40 | 3,04 |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 40 | |
| Factores Externos | 8,5 | · Situación económica del país | 10 | 4,25 |
| | | · Cambios tecnológica | 10 | |
| | | · Factores políticos y legislativos | 0 | |
| | | · Factores socioculturales | 10 | |
| | | · Factores internacional | 20 | |
| TOTAL PUNTAJE VARIABLE (TPV) | | | 50 | |
| | | | NIVEL DE COMPETITIVIDAD | 57,24 |

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

Al finalizar el trabajo de nuestra investigación y los resultados obtenidos se determina que las estrategias de gestión empresarial son muy importante en las compañías actuales, mayor aún, si estas necesitan desarrollarse y aumentar su competitividad. Según (Manuera Aleman & Rodríguez Escudeo, 2012) señala que la ventaja competitiva tiene que ser sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores. Es preciso mencionar que ambos calificativos son necesarios por cuanto una ventaja competitiva frente a los competidores. Por ende, esto quiere decir, que la compañía tiene innovar pero para innovar tiene que evaluar, desarrollar o modificar cada cierto tiempo sus estrategias de gestión empresarial; esto debido al cambio de mercado y las nuevas tendencias.

Seguidamente, todo lo mencionado anteriormente, nos confirma que las estrategias de gestión empresarial aplicadas en la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES repercutirán en su competitividad. Por ende en el primera análisis de competitividad basado en la encuesta hecha a la dueña de la empresa, nos arrojó un 41.11% como resultado y según la tabla de ponderación de referencia de competitividad, la empresa no está siendo competitiva en el mercado; lo cual puede traer como consecuencia que la compañía tenga pérdidas o no logre los resultados esperados. Por la cual, le llevaría a un posible cierre del negocio ante esta situación.

Finalmente, ante la falta de un rumbo claro de la empresa, la implementación de un Modelo de Gestión Empresarial será esencial para la compañía. Dicho modelo será una referencia para la implementación de las estrategias adecuadas, pero esto ira de la mano con las herramientas de gestión seleccionadas para la compañía J&J VAPOR REPRESENTACIONES como el Outsourcing, Tics, 5 S entre otros.

CONCLUSIONES

Se determinó que el uso de estrategias de Gestión Empresarial influye en la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del mercado, ya que mediante conversación con la dueña manifestó que:

1. Las ventas aumentaron un 41.93% a partir del mes de Junio del periodo del 2016 a Mayo de 2017, evidenciándolo en un control simple de registro de ventas y pagos diarios. Estos cambios se comenzaron a originar mediante un plan de mejoras que se le dieron a la empresa.
2. El uso de un planeamiento Estratégico ayuda a la empresa a conocer a los clientes, competidores, proveedores más detalladamente, teniendo en cuenta la visión y misión establecidas.
3. El empleo de estrategias de diferenciación de costos, tener productos de buena calidad y servicio otorgo a la empresa un buen posicionamiento y sólido crecimiento en el corto plazo.
4. El empleo de las Tics (Tecnología de Información y comunicación), en la empresa es muy importante, ya que esto permite un mejor control de los diferentes procesos que tiene la empresa, como ventas, pagos, relación de inventarios, rentabilidad, caja chica, originando así una mejora sustancial en la empresa, convirtiéndola más competitiva en relación a sus competidores. Adicionalmente el uso de Tics proporciono una rápida comunicación con los proveedores mediante el correo electrónico, ya que anteriormente se esperaba al proveedor que se acercara al negocio para la toma de pedido y esto demoraba de 3 a 4 días, y adicionar a esto la entrega del pedido de 2 días. Con el uso del correo ya no se tiene que esperar al vendedor y solo se tiene que esperar la entrega del producto de 2 días, esto origina contar con disponibilidad de productos para la venta.
5. A la empresa el empleo del outsourcing (tercerización) le otorgó un valor agregado enorme al servicio que se le da a los clientes, ya que anteriormente la empresa solo se dedicaba exclusivamente al comercio (compra y venta) de productos de metalmecánica, por el cual la empresa por querer seguir creciendo y ser más competitiva comenzó a dar el servicio de fabricaciones especiales, esto origino que se hagan alianzas con tornerías y fabricas para obtener mejores precios en la fabricación de estas mismas.

RECOMENDACIONES

Propuesta de un Modelo de Gestión Empresarial para la mejora de la competitividad

I. PUNTOS GENERALES

En el presente modelo se presentara las herramientas y estrategias que ayudaran a la empresa a mejorar su competitividad en el área comercial y posicionamiento en el mercado para ser líderes en el sector.

Se tendrá en cuenta el proceso Deming que cuenta con las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

PLANIFICACIÓN

ETAPA 1:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, a través de un análisis FODA.
- Diagnosticar la situación de la empresa mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Diagnosticar la situación de la empresa mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Diagnosticar la situación como esta la empresa a comparación de los competidores mediante la matriz de Perfil Competitivo (MPC).

ETAPA 2:

- Definir la Misión y Visión de la empresa.
- Definir Valores.
- Definir Objetivos General y Específicos.
- Estrategias y Herramientas que se Utilizaran.

HACER

ETAPA 3:

- Aplicación de **ETAPA 1 y 2**, que corresponde al punto de Planificación.

VERIFICAR

ETAPA 4:

- Conformada por el control y seguimiento de la **ETAPA 3**, que implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos asignados previamente.

ACTUAR

ETAPA 5:

- Analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, para proponer posibles mejoras que ayuden a la mejora de los procesos.

II. OBJETIVOS DEL MODELO PROPUESTO

1. Objetivo Principal

- Dar a conocer a la empresa un modelo de gestión para mejorar la Competitividad en el área comercial y posicionamiento en el mercado, a través de la implementación efectiva del modelo.

2. Objetivos Secundarios

- Dar a conocer una metodología eficiente que permita mediante la evaluación de la empresa interna y externa el conocimiento global de ella.
- Definición de misión, visión y valores para que la filosofía de la empresa, sea una sola.
- Proponer estrategias y herramientas que ayuden a la empresa a ser más competitivas y más capaz de afrontar nuevos retos en el mercado.

III. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

El modelo de Gestión empresarial la misma que le proporcionara a la compañía los medios necesarios para revertir la posición en la que se encuentra actualmente. Por ello, realizando una serie de evaluaciones donde denoten las deficiencias y errores en las que incurre la empresa para luego evaluar y planificar mejores toma de decisiones. Cabe destacar que este modelo propuesto no solamente se puede realizar a la empresa en estudio, sino que se puede aplicar a empresas pymes de rubro comercial u otro sector.

IV. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

1. Empresa

- Reducción de costos innecesarios
- Mejora de la Imagen confiable y positiva
- Mejoramiento en la atención al cliente
- Aumento de la Rentabilidad.
- Mejora en la productividad.
- Mejora en el posicionamiento de empresa.
- Cambio de actitudes y comportamiento de la persona.
- Buen clima laboral.

2. Empleado

- Aumento de conocimiento personales y profesionales.
- Aumento de la eficacia personal.
- Buena relación empresa y empleado.

V. MODELO DE GESTIÓN

1. Planificar

Etapa 1

1.2 Análisis FODA

El **FODA** es una herramienta estratégica de análisis de la situación actual de la empresa. El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico de la compañía para luego tomar las decisiones estratégicas oportunas para que la organización mejore en el futuro. Su nombre deriva formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



Análisis Interno:

- Fortaleza: Son las capacidades y recursos que tiene la empresa, que puede aprovechar como ventaja competitiva.
- Debilidades: Todas la capacidades que carece y son inferior y pueden mejorar.

Análisis Externo:

- Oportunidades: Ocasión de mejora de manera externa a la empresa que puede ayudarla a ser mejor.
- Amenazas: Factor externo que tenemos que tener de cuidado ya que afecta directamente la supervivencia de la empresa o cuta de mercado.

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El objetivo de esta matriz es la evaluación de factores económicos, sociales, demográficos, tecnológico, competitivo que le ayuden a los estrategas a ver un resultado resumido en factores numéricos.

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | | |
|---|---|-------------|--------------|----------------|
| Nº | FACTORES | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Organismos aptos para recibir capacitación P.A.P.D. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 2 | IUTE punto de apoyo para desarrollo del P.A.P.D. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 3 | FUNDEM presta ayuda logística al P.A.P.D. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 4 | Posibles nexos con la Guarnición Militar. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 | Cuerpo de Bomberos para capacitarlos como voluntarios y recibir ayuda logística | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 6 | Equipo médico especialista en el área de psiquiatría. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 7 | No existe otro Organismo para Brindar esta asistencia. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Poco interés de las comunidades al P.A.P.D | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 2 | Poca información en comunidades acerca de desastres de menor grado. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 3 | El efecto emocional del voluntario capacitado. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 4 | Falta de compromiso del voluntariado capacitado con el P.A.P.D. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 5 | Riesgo de Cruz Roja Venezolana de perder la continuidad del P.A.P.D. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| Total | | 1,00 | | 2,65 |

Consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de factores críticos o determinantes en el proceso de la auditoria externa. Tener aproximadamente entre diez y veinte factores que comprendan Amenazas y Oportunidades.
2. Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), el peso que se le otorgue a cada factor indica la importancia para alcanzar el éxito. Las Oportunidades suelen tener el peso más alto que las amenazas, pero las amenazas pueden tener también un peso alto si son graves o amenazadoras. La suma en total de los factores debe ser 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, para determinar si las estrategias que tiene la empresa está respondiendo adecuadamente, donde 4=una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media, 1=una respuesta mala. Las calificaciones que se le otorgue a los factores se base en la eficacia de las estrategias.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir, es que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes.

1.3 Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, busca identificar y evaluar la relación entre ellas.

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) | | | | |
|--|--|-------------|--------------|----------------|
| N° | FACTORES | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Estructura organizativa bien definida. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2 | Definición clara de su proceso funcional. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 3 | Personal directivo altamente calificado. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 4 | Programas de capacitación actualizados. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5 | Realiza reuniones periódicas con coordinadores regionales. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 6 | Registro manual de los datos de sus voluntarios capacitados. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 7 | Relación armoniosa entre los voluntariados. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Presupuesto de funcionamiento anual. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 2 | Solo apoyo financiero y tecnológico de la American Red Cross. | 0,10 | 1 | 0,1 |
| 3 | Lentitud del manejo de los recursos financieros | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4 | Falta de sistema de administración estratégica. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Falta de indicadores de control. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 7 | Canales de comunicación inapropiados | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 8 | Espacio físico inadecuado y dependiente. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 9 | Vehículo propio. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 10 | Apoyo de la dirección de salud y bienestar social de la institución. | 0,10 | 1 | 0,1 |
| 11 | Motivación a la comunidad. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Total | | 1,00 | | 2,14 |

Consta de 5 pasos:

6. Hacer una lista de factores críticos o determinantes en el proceso de la auditoria externa. Tener aproximadamente entre diez y veinte factores que comprendan Amenazas y Oportunidades.
7. Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), el peso que se le otorgue a cada factor indica la importancia para alcanzar el éxito. Las Oportunidades suelen tener el peso más alto que las amenazas, pero las amenazas pueden tener también un peso alto si son graves o amenazadoras. La suma en total de los factores debe ser 1.0.
8. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, para determinar si las estrategias que tiene la empresa está respondiendo adecuadamente, donde 4=una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media, 1=una respuesta mala. Las calificaciones que se le otorgue a los factores se base en la eficacia de las estrategias.
9. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
10. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir,

es que las estrategias de la empresa están aprovechando las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

1.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Es un instrumento analítico que le ayudara a la empresa que lo aplique, conocer a los competidores más importantes de su empresa e informar sus fortalezas y debilidades más importantes. Las ponderaciones y calificaciones deberán ser analizadas de manera muy cuidadosa, para así no hacer una mala ponderación ni calificación.

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Factores claves del éxito | Ponderación | Librería Galicia | | Librería Barbosa | | Librería Obregón | |
| | | Clasificación | Resultado ponderado | Clasificación | Resultado ponderado | Clasificación | Resultado ponderado |
| Gama de productos | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| Calidad de los productos | 0,2 | 3 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Competitividad | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Servicio al cliente | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Tecnología | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Experiencia | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Total | 1 | | 2,2 | | 3 | | 2,9 |

Procedimiento:

1. Se asignan los factores decisivos de éxito, así como los competidores representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor, con el objetivo de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito, donde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Muy importante considerar que la suma de todas las ponderaciones de los factores debe ser 1.
3. Se asigna una calificación a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está analizando. Donde 1=Debilidad grave, 2= Debilidad menor, 3=Fortaleza menor y 4= Fortaleza importante.
4. Multiplicar la ponderación con la calificación, correspondiente a cada empresa.
5. Sumar la columna (Resultado de ponderado), el resultado más alto será quien es tu competidor más fuerte y con el menor indicador será el menos fuerte.
6. Cabe indicar que los factores usados para esta matriz son: Gama de producto, Calidad de los productos, Competitividad, Servicio al cliente, Tecnología y experiencia.

ETAPA-2

1.5 Definir Visión y Misión

1.5.1 Visión

Es una declaración escrita a dónde quiere llegar la empresa, considerando puntos importantes como por ejemplo cual es la imagen deseada de nuestro negocio, como seremos en el futuro, que haremos en el futuro, que actividades haremos en el futuro, estas son puntos clave para que el desarrollo de esta sea la más consistente y precisa. El fin de hacer la visión, es ser el motor de la empresa.

1.5.2 Misión

Describe a que se dedica la empresa, y que hace para cumplir su visión. No olvidar que la misión es la razón de ser de la institución. Para construir la misión se tienen que también responder a una serie de interrogantes como quienes somos, que buscamos, que hacemos, donde lo hacemos, porque lo hacemos, para quien trabajamos; son preguntas muy esenciales y claves que ayudaran a la empresa a ser más detallista y precisa al hacer su misión.

1.6 Definir Valores

Son principios éticos que tiene que llevar la empresa, es donde se asienta la cultura institucional de la empresa, comportamiento y lineamiento. Como por ejemplo solidaridad, Compromiso, Respeto, Honestidad, Consideración, Puntualidad, Honradez, etc. Estos son necesarios ponerlos y saberlos.

1.7 Definir Objetivos (General y Específicos)

1.7.1 Objetivo General

Expresan el propósito general de la empresa, sobre todo tienen que ser coherente con la misión. Mayormente corresponde a las finalidades genéricas de la empresa.

1.7.2 Objetivo Específicos

Se derivan del objetivo General, señalando el camino que se tiene que seguir para conseguirlo, también tenemos que considerar los resultados que deseamos tener de este punto. Al redactar nuestros objetivos específicos tienen que ser medibles, alcanzables, Retadores y realistas.

1.8 Estrategias y Herramientas a Aplicar

Estrategias:

Toda organización debe saber cuál son sus metas al corto, mediano y largo plazo. Seguidamente, una de las formas de llegar a esas metas es a través de las estrategias que es muy importante para el crecimiento de toda compañía, las estrategias podrían ser modificadas esto debido al cambio que pueda ocurrir en el mercado.

- Estrategia en Liderazgo de Bajos Costos:
- Diferenciación: Consiste básicamente en diferenciar el producto o el servicio de las demás empresas,
- Publicidad (volantes), con un descuento de 15% en la compra total, si es que se acercan al negocio con el volante.
- Atención especializada.
- Servicio postventa.
- Comprar mayores lotes de mercadería, para así tener mejores precio y descuentos.
- Tercerización de una actividad que no sea la principal de la empresa.
- Diversificación y no centralizarse en un solo producto.
- Uso de Merchandasing.

Herramientas:

Las herramientas son una parte fundamente para la toma de decisiones y la planificación estratégica según el tamaño de las compañías o el sector donde se desempeñen. Las empresas deben analizar la efectividad, manejabilidad de la herramienta y en cuanto impactara para el crecimiento de la entidad en el mediano y corto plazo.

- Uso de Tics como página web, redes sociales, en la cual se ganara presencia de mercado y posteriormente ventas por web.
- Uso de banca electrónica
- Correo electrónico.
- Programas ERPs gratuitos que le ayuden a la empresa a tener mejor control en las ventas, pagos, caja chica, inventarios.

- Tablas dinámicas en Excel, controles administrativos básicos.
- Telefónica celular y fija.
- CMR donde se podrá analizar lo gusto, preferencia y la gestión de relación con los consumidores.

REFERENCIAS

- Almanza Martínez, M., & Archundia Fernández, E. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>
- Arias, C. I. (31 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el Miercoles de Mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>
- Arturo. (2004). *Crece Negocio*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de Crece Negocio: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Arturo, K. (04 de Noviembre de 2011). *Crece Negocio*. Recuperado el Jueves de Junio de 2015, de Crece Negocio: <http://www.crecenegocios.com/concepto-del-benchmarking/>
- Berreiro Fernández, J. M., Díaz de Castro, J. A., Berreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., & Lozada Pérez, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. En J. M. Berreiro Fernández, J. A. Díaz de Castro, B. Berreiro Fernández, E. Ruzo Sanmartín, & F. Lozada Pérez, *Gestión Científica Empresarial* (pág. 9). Coruña: Netbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ª Edición*. Mexico: McGraw-Hill International.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). *PLANEACION ESTRATEGICA*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica 2ª Edición*. Mexico: McGraw Hill Education.
- Collell & Asociados, C. (20 de Agosto de 2012). *Collell & Asociados, C.A.* Recuperado el Miercoles de Mayo de 2015, de <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/gestion-tradicional-vs-gestion-por-procesos/>
- Cubillas Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). *El Concepto de Calidad: Historia, evolución e Importancia para la Competitividad*. *Universidad de la Salle*, 87.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso Estratégico- Un enfoque de gerencia*. Mexico: PEARSON.
- de Pablos Heredero, C., Lopez Hermoso Agius, J. J., Romo Romero, S. M., & Medina Salgado, S. (2013). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Deas, Lumpkin, & Eisner. (2010). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Duncombe, R., & Heeks, R. (15 de Mayo de 2003). *International Institute for Communication and Development*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de [http://www.iicd.org/files/report15- Informacion-Tecnologia-y-la-Pequeña-Empresa.pdf](http://www.iicd.org/files/report15-Informacion-Tecnologia-y-la-Pequeña-Empresa.pdf)
- E. Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva*. Madrid: PIRAMIDE.
- Fred R., D. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCATION.
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON.
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON.
- G. Dess, G., Lumpkin, T., & B. Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gerry, J., Kevan, S., & Richard, W. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- Gómez, J. B. (2014). *Blog Corporativo*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de <http://www.imformacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
- Henric-Coll, M. (20 de 08 de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Juan Carlos Mathews. (2009). *USAID*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/COMPETITIVIDAD.pdf>

- Manuera Aleman , J. L., & Rodriguez Escudeo, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Manuera Aleman , J. L., & Roriguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategia de Markeying* . Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Navarro, E. (20 de Mayo de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el Miercoles de Mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-gestion-empresa/>
- Negron, D. F. (2009). *Administracion de Operaciones*. En D. F. Negron, *Administracion de Operaciones* (pág. 8). Mexico : CENGAGE Learnig Editores S.A.
- O`Kean Alonso, J. (9 de Mayo de 2013). *Economy Weblog*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Economy Weblog: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/05/que-es-la-competitividad.php>
- Pech Escalante, A. I. (20 de 08 de 2014). *DATATEAM* . Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.datateam.com.mx/hoshin-kanri-planeacion-estrategica-japonesa-para-todos/>
- Pietro Herrera, J. E. (2011). *Gestion Estrategica Organizacional* . Bogota: ECOE EDICIONES.
- Porter, M. (1993). *Estrategia Competitiva*. Madrid: PIRAMIDE.
- Rivera Camino , J., & de Garcillan Lopez-Rua, M. (2009). *Direccion de Marketing Fundamentos y Aplicacion*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Romero, A. (19 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Suarez Rey, C., & Gomez Vieites, A. (2009). *Sistemas de Informacion* . Mexico: Alfaomega Group Editor S.A.
- Tasayco, G. J. (2 de Noviembre de 2009). *Monografias.com*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos75/planificacion-estrategica-herramienta-organizaciones-estrategicas/planificacion-estrategica-herramienta-organizaciones-estrategicas.shtml>
- Velasco, J. A. (1994). *Gestion de la Calidad*. En J. A. Velasco, *Gestion de la Calidad Empresarial* (pág. 164). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Velasco, J. A. (2012). *Gestion por Procesos*. En J. A. Velasco, *Gestion por Procesos* (págs. 128-129-130). Mexico: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.
- Velasco, J. A. (2013). *Gestion por Procesos*. En J. A. Velasco, *Gestion por Procesos* (pág. 124). Mexico: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A de C.V.
- W. Hill, C., & R. Jones, G. (2011). *Administracion Estrategica*. Mexico: CENGAGE Learning.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de Encuesta

Encuesta Determinación de la Competitividad

Objetivo: Conocer el desempeño de la empresa comercial J&J VAPOR REPRESENTACIONES, con el fin de determinar el nivel de competitividad para determinar que se aplicaran para el mejoramiento de la misma

Ciudad:

Fecha:

Nombre de la Empresa:

Subsector al que pertenece:

FUNCIÓN GERENCIAL

Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria () Secundaria () Técnico () Tecnológico () Universitario ()
Postgrado ()

2. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 ()

3. **Toma de decisiones** ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.
- El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado mas que los recursos invertidos
- El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

II. FUNCION ADMINISTRATIVA

5. **Planeación estratégica** ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas en la empresa? (opción múltiple).

Misión () Visión () Valores () Objetivo () Políticas () Resultados ()
Ninguna ()

5. **Estructura Organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con : (opción múltiple)

Organigrama () Manual de funciones () Manual de procesos () Ninguno de los anteriores ()

5. **Normas legales y tributarias** ¿ Se han evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio , cámara de comercio ?

SI () NO ()

5. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fecha definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

SI () NO ()

5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

SI () NO ()

III. FUNCION COMERCIAL Y LOGISTICA

1 Área comercial establecida ¿la empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?

SI () NO ()

1. Exportaciones ¿la empresa cuenta con un plan de exportación?

SI () NO ()

2. La participación del total de las ventas en el mercado internacional :
Alta: más del 50% () Media: entre 16% y 49%() Baja: entre 1% y 15% () Nula: no exporta ()
3. **Mercado y Ventas** ¿Cómo se encuentra las ventas de sus productos?
Crecimiento () Estables () Decrecimiento ()
4. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
SI () NO ()
5. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
SI () NO () Algunas Veces ()
6. ¿La empresa cuenta con alguna estrategia diferenciadora?
SI () NO ()
7. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?
Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 ()
8. Conocimiento de competidores ¿la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
SI () NO ()
9. **Gestión de Proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es :
Mucho () Regular () Poco ()
10. ¿Antes de seleccionar sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
SI () NO () Algunas Veces ()
11. Realiza controles periódicos a sus proveedores
SI () NO ()
12. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (*opción múltiple*)
Hoja de pedido () Hoja de Evaluación del proveedor () Lista de aceptados ()
Registro de no conformidades de proveedor () Ninguna de las anteriores ()
13. **Gestión de producto** ¿elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercado?
SI () NO ()
14. ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna()
15. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y controles de estos?
SI () NO ()
16. ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna()

17. **Gestión de precios** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de:
(opción múltiple)
Costos () Oferta () Demanda () Situación Competitiva () Ninguna de las anteriores ()
18. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?
SI () NO ()
19. **Gestión promoción** ¿los recursos asignados al mercado (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?
SI () NO ()
20. ¿Con que periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimientos de tendencias?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna()
21. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
SI () NO ()
22. ¿Hay sistemas de investigación que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?
SI () NO ()
23. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
Alto () Medio () Bajo ()
24. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?
SI () NO ()
25. **Alianzas Estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:
Proveedores () Clientes () Empresas del sector () Universidades ()
Instituciones gubernamentales () Ninguna de los anteriores ()
26. **Calidad Total** ¿la empresa cuenta con programas de calidad?
SI () NO ()
27. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?
SI () NO ()
28. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?
SI () NO ()
29. **Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de investigación & desarrollo?
SI () NO ()
30. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?
SI () NO ()

IV. FUNCIONES FINANCIERAS

1. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?
SI () NO ()
2. ¿Considera que su negocio es rentable?
SI () NO ()
3. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es :
0% - 50% () 51% - 70% () Mas de 70% ()

3. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para :
Hacer Inversión () Cubrir Gastos () No hace uno de ellas ()
4. Administración Financiera ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?
SI () NO ()
5. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?
SI () NO ()
6. ¿Con que periódicas se comparan los resultados financieros con presupuesto, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna()
7. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, equipos y otros activos fijos, y en general de inversiones?
SI () NO () Algunas Veces ()
8. Cumplimiento de obligaciones ¿Existen algunos aspectos(cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?
SI () NO () Algunas Veces ()

V. TALENTO HUMANO

1. **Cultura Organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?
SI () NO ()
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de diferentes niveles de la compañía?
Buena () Regular () Mala ()
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es :
Buena () Regular () Mala ()
4. ¿el personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armonice?
SI () NO () Algunas Veces ()
5. **Manejo de Idioma Ingles** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es :
Nulo () Bajo () Medio () Alto ()
6. Programa de Capacitación y promoción ¿la empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y trasferencias?
SI () NO ()
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?
SI () NO ()
8. **Salud y seguridad industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?
SI () NO ()
9. ¿la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documentos cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?
SI () NO ()
10. **Evaluación de desempeño** ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna()

VI. FUNCION TECNOLOGICA

1. Maquinarias y Equipos ¿Cuántos años de uso promedio, tiene los equipos de la empresa?
0-5 () 5 - 10 () 10- 15 () Mas de 15 ()
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinarias de la empresa?
SI () NO ()
3. **Innovación Tecnológica** ¿La empresa está actualizada de materia de nuevos desarrolladores en programas y equipos de cómputo y tiene al personal capacitado para manejarlo?
SI () NO ()

4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática- hardware y software , incorporación de personal capacitado, cursos de información). ¿En que nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
5. Vigilancia Tecnológica ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?
Siempre () Nunca () Algunas Veces ()

VII. FUNCION AMBIENTAL

1. **Política ambiental de la empresa** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

SI () NO ()
2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impacto y riesgo ambientales?
SI () NO ()

VII. FACTORES EXTERNOS

1. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para e impacto que tiene los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otro) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
2. **Cambios Tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?
Siempre () Nunca () Algunas Veces ()
3. Factores Políticos y legislativos. La empresa se encuentra actualizadas en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto ¿en que nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
4. **Factores Socioculturales** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?
SI () NO () En ocasiones ()
5. **Factores Internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios ¿considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?
SI () NO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACION !

ANEXO B. Instrumento de Medición y Valor de Respuesta

| | PONDERACIÓN FACTORES | PONDERACIÓN INDICADORES | PONDERACIÓN PREGUNTAS | VALOR DE CADA RESPUESTA |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| I. FUNCIÓN GERENCIAL | 12,4 | | | |
| - Nivel educativo gerentes | | 40,00 | | |
| 1. ¿Cuál es su nivel educativo? | | | 40,00 | |
| a. Primaria | | | | 0,00 |
| b. Secundaria | | | | 8,00 |
| c. Técnico | | | | 16,00 |
| d. Tecnológico | | | | 24,00 |
| e. Universitario | | | | 32,00 |
| f. Posgrado | | | | 40,00 |
| - Experiencia | | 25,00 | | |
| 2. ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial? | | | 25,00 | |
| a. Menos de 1 | | | | 0,00 |
| b. 1-3 | | | | 8,33 |
| c. 3-5 | | | | 16,67 |
| d. Más de 5 | | | | 25,00 |
| - Toma de decisiones | | 35,00 | | |
| 3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica? | | | 35,00 | |
| a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado. | | | | 0,00 |
| b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos. | | | | 35,00 |
| c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados. | | | | 17,50 |

| | PONDERACIÓN FACTORES | PONDERACIÓN INDICADORES | PONDERACIÓN PREGUNTAS | VALOR DE CADA RESPUESTA |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA | 13,6 | | | |
| - Planeación estratégica | | 35,00 | | |
| 1. ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (MÚLTIPLE RESPUESTA) | | | 35,00 | |
| a. Misión | | | | 5,83 |
| b. Visión | | | | 5,83 |
| c. Valores | | | | 5,83 |
| d. Objetivos | | | | 5,83 |
| e. Políticas | | | | 5,83 |
| f. Resultados | | | | 5,83 |
| g. Ninguno de los anteriores | | | | 0,00 |
| - Estructura organizacional | | 35,00 | | |
| 2. La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (MÚLTIPLE RESPUESTA) | | | 35,00 | |
| a. Organigrama | | | | 11,67 |
| b. Manual de funciones | | | | 11,67 |
| c. Manual de procesos y/o procedimientos | | | | 11,67 |
| d. Ninguno de los anteriores | | | | 0,00 |
| - Normas legales y tributarias | | 30,00 | | |
| 3. ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social? | | | 10,00 | |
| a. Sí | | | | 10,00 |
| b. No | | | | 0,00 |
| 4. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos? | | | 10,00 | |
| a. Sí | | | | 10,00 |
| b. No | | | | 0,00 |
| 5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, con los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones? | | | 10,00 | |
| a. Sí | | | | 10,00 |
| b. No | | | | 0,00 |

| III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA | | 21,2 | | |
|---|--|------|------|------|
| - Área comercial establecida | | | 7,00 | |
| 1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida? | | | | 7,00 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| - Exportaciones | | 9,00 | | |
| 2. ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador? | | | 3,00 | 3,00 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| 3. La participación de la empresa en el mercado internacional es: | | | 6,00 | 6,00 |
| a. | Alta: más del 50% de las ventas totales | | | 4,00 |
| b. | Media: 50% de las ventas totales | | | 2,00 |
| c. | Baja: entre 1% y 49% de las ventas totales | | | 0,00 |
| d. | Nula: no exporta | | | |
| - Mercado y Ventas | | 9,00 | | |
| 4. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos? | | | 3,00 | 3,00 |
| a. | Crecimiento | | | 1,50 |
| b. | Estables | | | 0,00 |
| c. | Decremento | | | |
| 5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización? | | | 2,00 | 2,00 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| 6. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento? | | | 1,50 | 1,50 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | 0,75 |
| c. | Algunas veces | | | |
| 7. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora? | | | 2,50 | 2,50 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| - Experiencia en el mercado | | 4,00 | | |
| 8. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa? | | | 4,00 | 0,00 |
| a. | Menos de 1 | | | 1,33 |
| b. | 1-3 | | | 2,67 |
| c. | 3-5 | | | 4,00 |
| d. | Más de 5 | | | |

| | | | | |
|---|--|------|------|------|
| - Conocimiento de competidores | | 5,00 | | |
| 9. ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)? | | | 5,00 | 5,00 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| - Gestión proveedores | | 9,00 | | |
| 10. El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es: | | | 2,25 | 2,25 |
| a. | Mucho | | | 1,13 |
| b. | Regular | | | 0,00 |
| c. | Poco | | | |
| 11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación? | | | 2,25 | 2,25 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | 1,13 |
| c. | Algunas veces | | | |
| 12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores? | | | 2,25 | 2,25 |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | No | | | |
| 13. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (MÚLTIPLE RESPUESTA) | | | 2,25 | 0,56 |
| a. | Hoja de Pedido. | | | 0,56 |
| b. | Hoja de Evaluación del proveedor. | | | 0,56 |
| c. | Lista de proveedores aceptados. | | | 0,56 |
| d. | Registro de no conformidades de proveedor. | | | 0,56 |
| e. | Ninguno de los anteriores. | | | 0,00 |

| - Gestión producto | |
|--|--|
| 14. ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercado? | |
| a. Si | |
| b. No | |
| 15. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos? | |
| a. Mensual | |
| b. Trimestral | |
| c. Semestral | |
| d. Anual | |
| e. Ninguna | |
| 16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos? | |
| a. Si | |
| b. No | |
| 17. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex? | |
| a. Mensual | |
| b. Trimestral | |
| c. Semestral | |
| d. Anual | |
| e. Ninguna | |
| - Gestión precio | |
| 18. Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (MULTIPLE RESPUESTA) | |
| a. Costos | |
| b. Oferta | |
| c. Demanda | |
| d. Situación competitiva | |
| e. Ninguno de los anteriores | |
| - Gestión plaza o distribución | |
| 19. ¿La empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesitan? | |
| a. Si | |
| b. No | |

| | | |
|------|------|------|
| 8,00 | | |
| | 2,00 | |
| | | 2,00 |
| | | 0,00 |
| | 2,00 | |
| | | 2,00 |
| | | 1,50 |
| | | 1,00 |
| | | 0,50 |
| | | 0,00 |
| | 2,00 | |
| | | 2,00 |
| | | 0,00 |
| | 2,00 | |
| | | 2,00 |
| | | 1,50 |
| | | 1,00 |
| | | 0,50 |
| | | 0,00 |
| 7,00 | | |
| | 7,00 | |
| | | 1,75 |
| | | 1,75 |
| | | 1,75 |
| | | 1,75 |
| | | 0,00 |
| 8,00 | | |
| | 8,00 | |
| | | 8,00 |
| | | 0,00 |

| - Gestión promoción | |
|--|--|
| 20. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente? | |
| a. Si | |
| b. No | |
| 21. ¿Con qué periodicidad la empresa evalúa sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias? | |
| a. Mensual | |
| b. Trimestral | |
| c. Semestral | |
| d. Anual | |
| e. Ninguna | |
| - Servicio al cliente | |
| 22. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades? | |
| a. Si | |
| b. No | |
| 23. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis? | |
| a. Si | |
| b. No | |
| 24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente? | |
| a. Alto | |
| b. Medio | |
| c. Bajo | |
| 25. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos? | |
| a. Si | |
| b. No | |

| | | |
|------|------|------|
| 8,00 | | |
| | 4,00 | |
| | | 4,00 |
| | | 0,00 |
| | 4,00 | |
| | | 4,00 |
| | | 3,00 |
| | | 2,00 |
| | | 1,00 |
| | | 0,00 |
| 8,00 | | |
| | 2,00 | |
| | | 2,00 |
| | | 0,00 |
| | 2,50 | |
| | | 2,50 |
| | | 0,00 |
| | 3,00 | |
| | | 3,00 |
| | | 1,50 |
| | | 0,00 |
| | 1,50 | |
| | | 1,50 |
| | | 0,00 |

| | | | | |
|--|-------------------------------|------|------|------|
| Alanzas estratégicas. | | 5,00 | | |
| 26. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (MÚLTIPLE RESPUESTA) | | | 5,00 | |
| a. | Proveedores | | | 1,25 |
| b. | Clientes | | | 1,25 |
| c. | Universidades | | | 1,25 |
| d. | Instituciones gubernamentales | | | 1,25 |
| e. | Ninguno de los anteriores | | | 0,00 |
| Calidad total | | 6,00 | | |
| 27. ¿La empresa cuenta con programas de calidad? | | | 1,50 | |
| a. | Si | | | 1,50 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 28. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo? | | | 1,50 | |
| a. | Si | | | 1,50 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 29. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad? | | | 3,00 | |
| a. | Si | | | 3,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| Investigación & Desarrollo | | 6,00 | | |
| 30. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo? | | | 3,00 | |
| a. | Si | | | 3,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 31. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos? | | | 3,00 | |
| a. | Si | | | 3,00 |
| b. | No | | | 0,00 |

| | | | | |
|---|----|-------|-------|-------|
| IV. FUNCION FINANCIERA | | 13,2 | | |
| Rentabilidad | | 30,00 | | |
| 1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio? | | | 10,00 | |
| a. | Si | | | 10,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 2. ¿Considera que su negocio es rentable? | | | 20,00 | |
| a. | Si | | | 20,00 |
| b. | No | | | 0,00 |

| | | | | |
|--|----------------------|-------|-------|-------|
| Enducamiento | | 25,00 | | |
| 3. El nivel de enducamiento de la empresa es: | | | 15,00 | |
| a. | 0%-50% | | | 15,00 |
| b. | 51%-70% | | | 7,50 |
| c. | Más de 70% | | | 0,00 |
| 4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para: | | | 10,00 | |
| a. | Hacer inversión | | | 10,00 |
| b. | Cubrir gastos | | | 0,00 |
| c. | No hace uso de ellas | | | 0,00 |
| Administración financiera | | 25,00 | | |
| 5. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio? | | | 8,00 | |
| a. | Si | | | 8,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 6. ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos yegresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)? | | | 6,00 | |
| a. | Si | | | 6,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 7. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas? | | | 6,00 | |
| a. | Mensual | | | 6,00 |
| b. | Trimestral | | | 4,50 |
| c. | Semestral | | | 3,00 |
| d. | Anual | | | 1,50 |
| e. | Ninguna | | | 0,00 |
| 8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones? | | | 5,00 | |
| a. | Si | | | 5,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| c. | En ocasiones | | | 2,50 |
| Cumplimiento de obligaciones | | 20,00 | | |
| 9. ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones? | | | 20,00 | |
| a. | Si | | | 0,00 |
| b. | En ocasiones | | | 10,00 |
| c. | No | | | 20,00 |

Base Cuadro 4

| V. TALENTO HUMANO | | 13,7 | | |
|---|--------------|-------|-------|-------|
| Cultura organizacional | | 25,00 | | |
| 1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral? | | | 6,25 | |
| a. | Si | | | 6,25 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía? | | | 6,25 | |
| a. | Buena | | | 6,25 |
| b. | Regular | | | 3,13 |
| b. | Mala | | | 0,00 |
| 3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es: | | | 6,25 | |
| a. | Alto | | | 6,25 |
| b. | Medio | | | 3,13 |
| c. | Bajo | | | 0,00 |
| 4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica? | | | 6,25 | |
| a. | Si | | | 6,25 |
| b. | En ocasiones | | | 3,13 |
| c. | No | | | 0,00 |
| Manejo del idioma inglés | | 15,00 | | |
| 5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es: | | | 15,00 | |
| a. | Nulo | | | 0,00 |
| b. | Bajo | | | 5,00 |
| c. | Medio | | | 10,00 |
| d. | Alto | | | 15,00 |
| Programas de capacitación y promoción | | 25,00 | | |
| 6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias? | | | 12,50 | |
| a. | Si | | | 12,50 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal ya todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa? | | | 12,50 | |
| a. | Si | | | 12,50 |
| b. | No | | | 0,00 |

| | | | | |
|--|----------------|-------|-------|-------|
| Salud y Seguridad Industrial | | 20,00 | | |
| 8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)? | | | 10,00 | |
| a. | Si | | | 10,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas? | | | 10,00 | |
| a. | Si | | | 10,00 |
| b. | No | | | 0,00 |
| Evaluación del desempeño | | 15,00 | | |
| 10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores? | | | 15,00 | |
| a. | Mensual | | | 15,00 |
| b. | Trimestral | | | 11,25 |
| c. | Semestral | | | 7,50 |
| d. | Anual | | | 3,75 |
| e. | No la realizan | | | 0,00 |
| VI. FUNCIÓN TECNOLÓGICA | | 9,8 | | |
| Maquinaria y Equipos | | 33,33 | | |
| 1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa? | | | 16,67 | |
| a. | 0-5 | | | 16,67 |
| b. | 5-10 | | | 11,11 |
| c. | 10-15 | | | 5,56 |
| d. | Más de 15 | | | 0,00 |
| 2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa? | | | 16,67 | |
| a. | Si | | | 16,67 |
| b. | No | | | 0,00 |
| Innovación tecnológica | | 33,33 | | |
| 3. ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos? | | | 16,67 | |
| a. | Si | | | 16,67 |
| b. | No | | | 0,00 |
| 4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática- hardware y software-), incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel? | | | 16,67 | |
| a. | Alto | | | 16,67 |
| b. | Moderado | | | 8,33 |
| c. | Bajo | | | 0,00 |
| Vigilancia tecnológica | | 33,33 | | |
| 5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente a su organización? | | | 33,33 | |
| a. | Siempre | | | 33,33 |
| b. | Nunca | | | 0,00 |
| c. | Algunas veces | | | 16,67 |

| MIL. FUNCIONAMIENTO | 7,6 | | | |
|---|------------|--------|-------|-------|
| - Política ambiental de la empresa. | | 100,00 | | |
| 1. ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas? | | | 40,00 | |
| a. Si | | | | 40,00 |
| b. No | | | | 0,00 |
| 2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales? | | | 60,00 | |
| a. Si | | | | 60,00 |
| b. No | | | | 0,00 |
| MIL. FACTORES EXTERNOS: | 8,5 | | | |
| - Situación económica del país. | | 20,00 | | |
| 1. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel? | | | | |
| a. Alto | | | | 20,00 |
| b. Moderado | | | | 10,00 |
| c. Bajo | | | | 0,00 |
| - Cambios tecnológicos. | | 20,00 | | |
| 2. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo? | | | 20,00 | |
| a. Siempre | | | | 20,00 |
| b. Algunas veces | | | | 10,00 |
| c. Nunca | | | | 0,00 |
| - Factores políticos y legislativos. | | 20,00 | | |
| 3. La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel? | | | 20,00 | |
| a. Alto | | | | 20,00 |
| b. Moderado | | | | 10,00 |
| c. Bajo | | | | 0,00 |
| - Factores socioculturales. | | 20,00 | | |
| 4. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad? | | | 20,00 | |
| a. Si | | | | 20,00 |
| b. En ocasiones | | | | 10,00 |
| c. No | | | | 0,00 |
| - Factores internacionales. | | 20,00 | | |
| 5. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa? | | | 20,00 | |
| a. Si | | | | 20,00 |
| b. No | | | | 0,00 |

ANEXO C. Matriz de Consistencia

| Planteamiento del Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Metodología |
|--|--|--|--|--|
| ¿De qué manera las estrategias de gestión empresarial influye competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES? | Determinar cómo las Estrategias de Gestión Empresarial influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES. | Las estrategias de gestión empresarial se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES | <p>Variable Independiente</p> <p>✓ Estrategias de Gestión Empresarial</p> <p>Definición : La búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Outsourcing • TIC's <p>Variable dependiente</p> <p>✓ Competitividad</p> <p>Definición: la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Función Gerencial • Función Administrativa • Función Comercial y Logística • Función Financiera • Talento Humano • Función Tecnológica • Función Ambiental • Factores Externos | <p>Población: La población de estudio son las empresas del mismo rubro metalmeccánico en el distrito de Comas.</p> <p>Muestra: Empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES.</p> <p>Tipo de Investigación: En la presente, se aplicaran dos tipos de investigación APLICADA Y SUSTANTIVA DESCRIPTIVA.</p> <p>Aplicada : (Carrasco Diaz, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos. • Se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector o realidad. <p>Sustantiva Descriptiva: (Carrasco Diaz, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia <p>Diseño de Investigación :</p> <p>No experimental (Carrasco Diaz, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. <p>Tipo de muestreo : No probabilístico</p> <p>Muestreo intencional (Carrasco Diaz, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es aquella que se selecciona según un propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística. • Es necesario conocer objetivamente las características de la población que estudia. • Se selecciona la muestra de forma intencional |
| <p>Problemas Secundarios</p> <p>a) ¿En qué forma el Planeamiento Estratégico influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?</p> <p>b) ¿En qué manera las TIC's influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?</p> <p>c) ¿En qué forma el outsourcing influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES?</p> | <p>Objetivos Específicos.</p> <p>a) Determinar como el Planeamiento Estratégico influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> <p>b) Determinar cómo las TIC's influyen en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> <p>c) Determinar como el outsourcing influye en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> | <p>Hipótesis Secundarias</p> <p>a) El Planeamiento Estratégico se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> <p>b) El uso de las TIC's se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> <p>c) El empleo del outsourcing se relaciona positivamente en la competitividad de la empresa J&J VAPOR REPRESENTACIONES</p> | | |

ANEXO D. Primera Encuesta Realizada –Empresa

Encuesta Determinación de la Competitividad

Objetivo: Conocer el desempeño de la empresa comercial J&J VAPOR REPRESENTACIONES, con el fin de determinar el nivel de competitividad para determinar que se aplicaran para el mejoramiento de la misma

Ciudad: PERU – LIMA – COMAS

Fecha: 08 DE NOVIEMBRE DEL 2015

Nombre de la Empresa: J&J VAPOR REPRESENTACIONES

Subsector al que pertenece: COMERCIAL

I. FUNCIÓN GERENCIAL

1. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria () Secundaria () Técnico () Tecnológico (X) Universitario ()
Postgrado ()

2. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 (X)

3. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.
- El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado mas que los recursos invertidos
- (C) El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

II. FUNCION ADMINISTRATIVA

5. Planeación estratégica ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas en la empresa? (opción múltiple).

Misión () Visión () Valores () Objetivo () Políticas () Resultados (X)
Ninguna ()

5. Estructura Organizacional La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con : (opción múltiple)

Organigrama () Manual de funciones () Manual de procesos () Ninguno de los anteriores (X)

5. Normas legales y tributarias ¿ Se han evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio , cámara de comercio ?

SI () NO (X)

5. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fecha definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

SI (X) NO ()

5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

SI (X) NO ()

III. FUNCION COMERCIAL Y LOGISTICA

2. **Área comercial establecida** ¿la empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?
SI () NO ()
3. Exportaciones ¿la empresa cuenta con un plan de exportación?
SI () NO ()
4. La participación del total de las ventas en el mercado internacional :
Alta: más del 50% () Media: entre 16% y 49% () Baja: entre 1% y 15% () Nula: no exporta ()
5. **Mercado y Ventas** ¿Cómo se encuentra las ventas de sus productos?
Crecimiento () Estables () Decrecimiento ()
6. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
SI () NO ()
7. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
SI () NO () Algunas Veces ()
8. ¿La empresa cuenta con alguna estrategia diferenciadora?
SI () NO ()
9. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años tiene de actividad comercial tiene la empresa?
Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 ()
10. Conocimiento de competidores ¿la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
SI () NO ()
11. **Gestión de Proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es :
Mucho () Regular () Poco ()
12. ¿Antes de seleccionar sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
SI () NO () Algunas Veces ()
13. Realiza controles periódicos a sus proveedores
SI () NO ()
14. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores?
(opción múltiple)
Hoja de pedido () Hoja de Evaluación del proveedor () Lista de aceptados ()
Registro de no conformidades de proveedor () Ninguna de las anteriores ()
15. **Gestión de producto** ¿elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercado?
SI () NO ()
16. ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
17. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y controles de estos?
SI () NO ()
18. ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()

19. **Gestión de precios** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (opción múltiple)
Costos () Oferta () Demanda (X) Situación Competitiva () Ninguna de las anteriores ()
20. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?
SI () NO (X)
21. **Gestión promoción** ¿los recursos asignados al mercado (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?
SI (X) NO ()
22. ¿Con que periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimientos de tendencias?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna (X)
23. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
SI (X) NO ()
24. ¿Hay sistemas de investigación que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?
SI () NO (X)
25. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
Alto (X) Medio () Bajo ()
26. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?
SI (X) NO ()
27. **Alianzas Estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:
Proveedores () Clientes () Empresas del sector () Universidades ()
Instituciones gubernamentales () Ninguna de los anteriores (X)
28. **Calidad Total** ¿la empresa cuenta con programas de calidad?
SI (X) NO ()
29. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?
SI (X) NO ()
30. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?
SI () NO (X)
31. **Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de investigación & desarrollo?
SI () NO (X)
32. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?
SI () NO (X)

IV. FUNCIONES FINANCIERAS

1. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?
SI () NO (X)
2. ¿Considera que su negocio es rentable?
SI (X) NO ()
3. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es :

0% - 50% () 51% - 70% () Mas de 70% ()

3. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para :
Hacer Inversión () Cubrir Gastos () No hace uno de ellas ()
4. Administración Financiera ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?
SI () NO ()
5. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?
SI () NO ()
6. ¿Con que periódicas se comparan los resultados financieros con presupuesto, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
7. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, equipos y otros activos fijos, y en general de inversiones?
SI () NO () Algunas Veces ()
8. Cumplimiento de obligaciones ¿Existen algunos aspectos(cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?
SI () NO () Algunas Veces ()

V. TALENTO HUMANO

1. **Cultura Organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?
SI () NO ()
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de diferentes niveles de la compañía?
Buena () Regular () Mala ()
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es :
Buena () Regular () Mala ()
4. ¿el personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armonice?
SI () NO () Algunas Veces ()
5. **Manejo de Idioma Ingles** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es :
Nulo () Bajo () Medio () Alto ()
6. Programa de Capacitación y promoción ¿la empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y trasferencias?
SI () NO ()
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?
SI () NO ()
8. **Salud y seguridad industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?
SI () NO ()
9. ¿la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documentos cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?
SI () NO ()
10. **Evaluación de desempeño** ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()

VI. FUNCION TECNOLOGICA

1. Maquinarias y Equipos ¿Cuántos años de uso promedio, tiene los equipos de la empresa?
0-5 (X) 5- 10 () 10- 15 () Mas de 15 ()
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinarias de la empresa?
SI (X) NO ()
3. **Innovación Tecnológica** ¿La empresa está actualizada de materia de nuevos desarrolladores en programas y equipos de cómputo y tiene al personal capacitado para manejarlo?
SI () NO (X)
4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática- hardware y software , incorporación de personal capacitado, cursos de información). ¿En que nivel?
Alto () Moderado () Bajo (X)
5. **Vigilancia Tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?
Siempre () Nunca (X) Algunas Veces ()

VII. FUNCION AMBIENTAL

1. **Política ambiental de la empresa** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?
SI () NO (X)
2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impacto y riesgo ambientales?
SI () NO (X)

VII. FACTORES EXTERNOS

1. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para e impacto que tiene los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otro) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?
Alto () Moderado (X) Bajo ()
2. **Cambios Tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?
Siempre () Nunca () Algunas Veces (X)
3. **Factores Políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizadas en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto ¿en que nivel?
Alto () Moderado () Bajo (X)
4. **Factores Socioculturales** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?
SI () NO () En ocasiones (X)
5. **Factores Internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios ¿considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?
SI (X) NO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACION !

ANEXO E. Segunda Encuesta Realizada-Empresa

Encuesta

Encuesta Determinación de la Competitividad

Objetivo: Conocer el desempeño de la empresa comercial J&J VAPOR REPRESENTACIONES, con el fin de determinar el nivel de competitividad para determinar que se aplicaran para el mejoramiento de la misma

Ciudad:

Fecha:

Nombre de la Empresa:

Subsector al que pertenece:

J&J Vapor Representaciones
Comercio

FUNCIÓN GERENCIAL

Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria () Secundaria () Técnico () Tecnológico () Universitario (X)
Postgrado ()

2. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 (X)

3. **Toma de decisiones** ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.
b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado mas que los recursos invertidos
(X) El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

II. FUNCION ADMINISTRATIVA

5. **Planeación estratégica** ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas en la empresa? (opción múltiple).

Misión (X) Visión (X) Valores (X) Objetivo (X) Políticas () Resultados ()
Ninguna ()

5. **Estructura Organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con : (opción múltiple)

Organigrama () Manual de funciones () Manual de procesos () Ninguno de los anteriores (X)

5. **Normas legales y tributarias** ¿ Se han evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio , cámara de comercio ?

SI () NO (X)

5. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fecha definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

SI (X) NO ()

5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

SI (X) NO ()

III. FUNCION COMERCIAL Y LOGISTICA

1 **Área comercial establecida** ¿la empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?

SI (X) NO ()

1. **Exportaciones** ¿la empresa cuenta con un plan de exportación?
SI () NO ()
2. La participación del total de las ventas en el mercado internacional :
Alta: más del 50% () Media: entre 16% y 49% () Baja: entre 1% y 15% () Nula: no
exporta ()
3. **Mercado y Ventas** ¿Cómo se encuentra las ventas de sus productos?
Crecimiento () Estables () Decrecimiento ()
4. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración,
posicionamiento y comercialización?
SI () NO ()
5. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes
nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
SI () NO () Algunas Veces ()
6. ¿La empresa cuenta con alguna estrategia diferenciadora?
SI () NO ()
7. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años tiene de actividad comercial tiene la empresa?
Menos de 1 () 1-3 () 3-5 () Mas de 5 ()
8. Conocimiento de competidores ¿la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto
a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
SI () NO ()
9. **Gestión de Proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores
es :
Mucho () Regular () Poco ()
10. ¿Antes de seleccionar sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
SI () NO () Algunas Veces ()
11. Realiza controles periódicos a sus proveedores
SI () NO ()
12. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (opción
múltiple)
Hoja de pedido () Hoja de Evaluación del proveedor () Lista de aceptados ()
Registro de no conformidades de proveedor () Ninguna de las anteriores ()
13. **Gestión de producto** ¿elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercado?
SI () NO ()
14. ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
15. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de
rotación, uso y controles de estos?
SI () NO ()
16. ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
17. **Gestión de precios** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de:
(opción múltiple)
Costos () Oferta () Demanda () Situación Competitiva () Ninguna de las anteriores ()
18. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes
cuando y donde ellos lo necesiten?
SI () NO ()

19. **Gestión promoción** ¿los recursos asignados al mercado (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?
SI () NO ()
20. ¿Con que periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimientos de tendencias?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
21. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?
SI () NO ()
22. ¿Hay sistemas de investigación que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?
SI () NO ()
23. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
Alto () Medio () Bajo ()
24. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?
SI () NO ()
25. **Alianzas Estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:
Proveedores () Clientes () Empresas del sector () Universidades ()
Instituciones gubernamentales () Ninguna de los anteriores ()
26. **Calidad Total** ¿la empresa cuenta con programas de calidad?
SI () NO ()
27. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?
SI () NO ()
28. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?
SI () NO ()
29. **Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de investigación & desarrollo?
SI () NO ()
30. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?
SI () NO ()

IV. FUNCIONES FINANCIERAS

1. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?
SI () NO ()
2. ¿Considera que su negocio es rentable?
SI () NO ()
3. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es :
0% - 50% () 51% - 70% () Mas de 70% ()
3. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para :
Hacer Inversión () Cubrir Gastos () No hace uno de ellas ()
4. **Administración Financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?
SI () NO ()
5. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

6. SI () NO ()
¿Con que periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuesto, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()
7. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, equipos y otros activos fijos, y en general de inversiones?
SI () NO () Algunas Veces ()
8. Cumplimiento de obligaciones ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?
SI () NO () Algunas Veces ()

V. TALENTO HUMANO

1. **Cultura Organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?
SI () NO ()
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de diferentes niveles de la compañía?
Buena () Regular () Mala ()
3. Considere usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:
Buena () Regular () Mala ()
4. ¿el personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armonice?
SI () NO () Algunas Veces ()
5. **Manejo de Idioma Ingles** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:
Nulo () Bajo () Medio () Alto ()
6. Programa de Capacitación y promoción ¿la empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y trasferencias?
SI () NO ()
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?
SI () NO ()
8. **Salud y seguridad industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?
SI () NO ()
9. ¿la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documentos cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?
SI () NO ()
10. **Evaluación de desempeño** ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Ninguna ()

VI. FUNCION TECNOLÓGICA

1. Maquinarias y Equipos ¿Cuántos años de uso promedio, tiene los equipos de la empresa?
0-5 () 5 - 10 () 10- 15 () Mas de 15 ()
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinarias de la empresa?
SI () NO ()
3. **Innovación Tecnológica** ¿La empresa está actualizada de materia de nuevos desarrolladores en programas y equipos de cómputo y tiene al personal capacitado para manejarlo?
SI () NO ()
4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática- hardware y software , incorporación de personal capacitado, cursos de información). ¿En que nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
5. **Vigilancia Tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?
Siempre () Nunca () Algunas Veces ()

VII. FUNCION AMBIENTAL

1. **Política ambiental de la empresa** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

- SI () NO ()
2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impacto y riesgo ambientales?
SI () NO ()

VII. FACTORES EXTERNOS

1. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para el impacto que tiene los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
2. **Cambios Tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?
Siempre () Nunca () Algunas Veces ()
3. **Factores Políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto ¿en qué nivel?
Alto () Moderado () Bajo ()
4. **Factores Socioculturales.** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?
SI () NO () En ocasiones ()
5. **Factores Internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios ¿considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?
SI () NO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACION !

ANEXO F. Constancia de Haber Realizado la Encuesta a la Empresa



J&J VAPOR REPRESENTACIONES

De: Edda Berrospi Zegarra
Repuestos y Controles para Calderos
Pernos Industriales y Automotrices
En general grado 2-5 y 8

CONSTANCIA

Buen día,

Yo, Sra. **EDDA BERROSPI ZEGARRA**, identificada con DNI N° 10398476, con RUC 10103984764, doy constancia que los estudiantes: Omar Francisco Ilave Berrospi Y Michael Joel Muñico Marquiño de la Universidad Privada del Norte realizaron las encuestas para el desarrollo de la Tesis, dando fe del buen labor y desarrollo del Planeamiento Estratégico para la mejora de la Competitividad de la Empresa.

Lima, 29 de Mayo del 2017

J & J VAPOR REPRESENTACIONES

Edda Berrospi Zegarra
DNI N° 10398476

ANEXO G. Constancia de Autorización de la Empresa



J&J VAPOR REPRESENTACIONES

De: Edda Berrospi Zagarra
Repuestos y Controles para Calderos
Pernos Industriales y Automotrices
En general grado 2-5 y 8

Lima, 15 de Junio del 2017

Sres.:

Omar F, llave Berrospi
Michael J, Muñico Marquiño
Estudiantes de la Universidad Privada del Norte

Mediante la presente, autorizo a ustedes tomar los datos necesarios de mi empresa J&J Vapor Representaciones para realizar la tesis "Estrategias de Gestión Empresarial y la Competitividad en la empresa J&J Vapor Representaciones en el periodo 2016 al 2017"; esto beneficiara a la empresa en el crecimiento económico y nos posicionara en un mejor nivel en el mercado competitivo de comercio de metalmecánica en la zona.

Sin otro particular,

Atentamente,

J & J VAPOR REPRESENTACIONES


Edda Berrospi Zagarra

DNI 10398476