



*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BORRADOR DE TESIS**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SU INFLUENCIA**

**EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

**MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL- 2017**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**DESIRÉ ANTONIA CALDAS YANCES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

.....  
**Mg. Félix Caro Soto**  
**ASESOR**

**HUACHO – PERU**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar a Dios por ser el creador y que  
todo es posible con EL y a mis padres y  
hermanos que me apoyaron incondicionalmente  
y siempre confiaron en mí.*

*Desiré Antonia Caldas Yances*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco profundamente a todas las personas que directa e indirectamente me brindaron su apoyo desinteresado y un agradecimiento especial a mis padres y hermanos que sin su apoyo no hubiera sido posible realizar este trabajo de investigación.*

*Desiré Antonia Caldas Yances*

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
INDICE DE CUADROS	
INDICE DE FIGURAS	
RESUMEN	
ABSTRCT	
INTRODUCCION	

### **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	17
1.5. Delimitación del estudio.....	19
1.6. Viabilidad del estudio.....	23

### **CAPITULO II.- MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....	25
2.2. Bases teóricas.....	31

2.3. Definiciones conceptuales.....	41
2.4. Formulación de hipótesis.....	46
2.4.1. Hipótesis general.....	46
2.4.2. Hipótesis específicas.....	46

### **CAPITULO III.- METODOLOGIA**

3.1. Diseño metodológico.....	47
3.1.1 Tipo.....	47
3.1.2. Enfoque.....	48
3.2. Población y muestra .....	49
3.3. Operacionalización de variables e indicadores.....	52
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.4.1. Técnicas a emplear.....	54
3.4.2. Descripción de instrumentos.....	54
3.5. Técnicas para el procesamiento de la formación.....	55

### **CAPITULO IV.- ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA**

#### **MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

4-1. Antecedentes – Historia de la empresa.....	56
4.2. Productos que fabrica y vende Mueblería San Miguel SRL.....	56
4.3. El mercado meta.....	57
4.4. Misión y visión de la empresa.....	60
4.5. Filosofía empresarial.....	60
4.6. Diagnostico situacional de Mueblería San Miguel SRL.....	61

4.6.1. Análisis de la situación económica y financiera 2015 y 2016. ....	61
4.6.2. Resultados del diagnóstico empresarial 2015 y 2016.....	67
4.7. Establecimiento de la estrategia competitiva.....	71
4.7.1. Análisis interno (DOFA).....	71
4.7.2. Construcción de la matriz FODA.....	73
4.7.3. Aplicación de estrategias genéricas de portes ( 1987 ).....	75
4.7.4. Análisis de los estados financieros 2017 .....	80
4.7.5. Resultado económico financiero el 2017.....	82

## **CAPITULO V.- RESULTADOS**

5.1. Presentación de cuadros.....	85
-----------------------------------	----

## **CAPITULO VI.- DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Discusión.....	119
6.2. Conclusiones.....	133
6.3. Recomendaciones.....	135

## **CAPITULO VII. FUENTES DE FORMACIÓN**

7.1. Fuentes bibliográficas.....	136
7.2. Fuentes hemerográficas.....	137
7.3. Fuentes documentales.....	138
7.4. Fuentes electrónicas.....	138

<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>
--------------------	------------

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Distritos de la Provincia de Barranca.....	19
Cuadro 2.- Recursos humanos en la empresa.....	22
Cuadro 3.- Recursos humanos de la empresa.....	49
Cuadro 4.- Fórmula del diseño de la muestra.....	51
Cuadro 5.- Operacionalización de variables e indicadores.....	53
Cuadro 6.- Balance general comparativos.....	62
Cuadro 7.- Estados de resultados comparativos.....	63
Cuadro 8.- Fortalezas y debilidades.....	71
Cuadro 9.- Oportunidades y amenazas.....	72
Cuadro 10.- Construcción de la matriz FODA.....	73
Cuadro 11.- Balance General comparativo.....	81
Cuadro 12.- Estados de Resultados comparativos.....	82
Cuadro 13.- Cálculo de la tasa de rentabilidad.....	84
Cuadro 14.- Posicionamiento de la empresa en el mercado.....	85
Cuadro 15.- Ubicación de la empresa y la demanda de productos.....	87
Cuadro 16.- Importancia de los sucesos en torno a la empresa.....	89
Cuadro 17.- La calidad de los productos son mejores los de la competencia....	91
Cuadro 18.- Capacidad de producir a menor costo que la competencia.....	93
Cuadro 19.- Proveedores que satisfacen las necesidades de la empresa.....	95
Cuadro 20.- Conocimiento de estrategia aplicada a los negocios.....	97
Cuadro 21.- Deseo de colaborar para aplicar una estrategia competitiva.....	101
Cuadro 22.- Necesidad de aplicar una estrategia de crecimiento.....	102
Cuadro 23.- Aplicación de un buen sistema de publicidad.....	103

Cuadro 24.- Amenaza de productos sustitutos.....	104
Cuadro 25.- Investigación de necesidades y expectativas de clientes.....	108
Cuadro 26.- Buena estrategia empresarial aplicada por la empresa.....	110
Cuadro 27.- La empresa ofrece productos únicos y novedosos.....	112
Cuadro 28.- Incremento de ventas de productos diferenciados.....	113
Cuadro 29.- Influencia del diseño del producto al venderse.....	111
Cuadro 30.- Frecuencia observada ( $O_i$ ) .....	119
Cuadro 31.- Frecuencia esperada ( $E_i$ ).....	120
Cuadro 32.- Proceso de cálculo de la chi cuadrada.....	120
Cuadro 33.- Regla de decisión.....	121
Cuadro 34.- Frecuencia observada ( $O_i$ ).....	123
Cuadro 35.- Frecuencia esperada ( $E_i$ ).....	123
Cuadro 36.- Proceso de cálculo de la chi cuadrada.....	124
Cuadro 37.- Datos para la regla de decisión.....	124
Cuadro 38.- Frecuencia observada ( $O_i$ ).....	126
Cuadro 39.- Frecuencia esperada ( $E_i$ ).....	126
Cuadro 40.- Cálculo de la chi cuadrada.....	127
Cuadro 41.- Datos para la regla de decisión.....	127
Cuadro 42.- Frecuencia observada ( $O_i$ ).....	129
Cuadro 43.- Frecuencia esperada ( $E_i$ ).....	129
Cuadro 44.- Proceso de cálculo de la chi cuadrada.....	130
Cuadro 45.- Datos para la regla de decisión.....	130



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Local comercial de Mueblería San Miguel SRL.....	21
Figura 2.- Organigrama de la empresa.....	22
Figura 3.- Diseño de la investigación.....	47
Figura 4.- Posicionamiento de la empresa en el mercado.....	86
Figura 5.- Ubicación de la empresa y la demanda de los productos.....	88
Figura 6.- Importancia de los sucesos en torno a la empresa.....	90
Figura 7.- Productos de mejor calidad que los de la competencia.....	92
Figura 8.- Capacidad de producir a menor costo que la competencia.....	96
Figura 10.- Conocimiento de estrategia de negocios.....	98
Figura 11.- Deseo de colaborar para aplicar una estrategia competitiva.....	101
Figura 12.- Necesidad de aplicar una estrategia de crecimiento.....	102
Figura 13.- Aplicación de un buen sistema de publicidad.....	104
Figura 14.- Amenazas de productos sustitutos. ....	106
Figura 15.- Investigaciones de necesidades y expectativas de los clientes.....	108
Figura 16.- Buena estrategia empresarial aplicada por al empresa.....	110
Figura 17.- La empresa ofrece productos únicos y novedosos.....	112
Figura 18.- Incremento de las ventas de productos diferenciados.....	114

## INDICE DE MAPAS

Mapa 1.- Distritos de la Provincia de Barranca.....	20
Mapa 2.- Provincia de Barranca y sus distritos.....	58
Mapa 3.- Provincia de Huaura y sus distritos.....	59

## RESUMEN

La empresa Mueblería San Miguel SRL ubicada en la Provincia de Barranca es una empresa dedicada a la fabricación y ventas de muebles de madera y melamine para oficina y el hogar. Es una empresa del tipo de sociedad de responsabilidad limitada con un antigüedad de hace 10 años y que da empleo a 15 personas.

En los últimos años la empresa observa una disminución significativa de sus ventas y por ende la reducción de su margen de utilidad. Por ello, en el presente trabajo de investigación se plantea la propuesta de establecer una estrategia empresarial denominada estrategia competitiva la cual supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector mueblería

Los índices de los estados financieros del 2015 y 2016 de la empresa Mueblería San Miguel son utilizados como puntos referencias y como consecuencia de la aplicación de las estrategia competitiva estos indicadores son mejorados hasta en un 20% en beneficios de los socios, trabajadores y clientes en general. Esto demuestra realmente que la estrategia competitiva influye favorablemente en los resultados de la gestión económica de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia competitiva, resultados de la gestión económica.

## **ABSTRACT**

The Muebleria San Miguel SRL company located in the province of Barranca is a company dedicated to the manufacture and sales of furniture in wood and melamine for office and home. It is a company of the kind of limited with an antique company of 10 years ago and which employs 15 workers.

In recent years the company observed a significant decrease in its sales and thus reducing its profit margin. Therefore, in the present research arises the proposal to establish a business strategy called competitive strategy which is offensive or defensive action in order to create a defensible position to the five forces competitive, thereby to obtain a result higher than the average of companies competing in the sector furniture store.

The indices of the financial statements of the 2015 and 2016 the company furniture San Miguel are used as references and as a result of the application of the competitive strategy, these indicators are improved 20% benefits of partners, workers and customers in general. This really shows that competitive strategy favorably influences the results of the economic management of the company.

**KEY WORDS:** competitive strategy, results of economic management

## INTRODUCCION

La presente investigación se refiere a la estrategia competitiva como una herramienta clave para que cualquier empresa consiga posicionamiento adecuado en el mercado y que la conduzca al éxito económico. Tomando como referencia este pensamiento y con el propósito de superar las dificultades económicas por las que atraviesa la empresa mueblería San Miguel SRL se presenta este trabajo de investigación basado en la experiencia y conocimiento de su utilidad en el campo empresarial.

Una empresa privada se organiza a partir del interés económico de sus asociados y cuando este no se manifiesta en determinado periodo de la gestión existe el constante peligro de su fracaso definitivo, con consecuencias funestas para los que invirtieron capital con la esperanza de tener un negocio próspero y perdurable. Esto no está ocurriendo así en la empresa de muebles San Miguel SRL. Los años 2015 y 2016 según los estados financieros analizados demuestran que las ventas y utilidades vienen disminuyendo en forma preocupante para los socios, los 15 trabajadores y el público en general, ya que de una u otra manera se benefician con los servicios que la empresa les ofrece.

La causa principal de esta problemática es que la empresa no tiene una estrategia empresarial definida y por lo tanto es de interés de todas las personas que se encuentran relacionadas con ella tomar medidas que permitan superar las dificultades por las que viene atravesando la empresa. Para ello, fue necesario

preparar una hoja de encuestar que se aplicó a las 17 personas que conforman los socios y trabajadores. Las respuestas que ellos dieron a las preguntas formuladas sirven de sustento para preparar este trabajo de investigación que consta de seis capítulos.

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema: ¿De qué manera la estrategia competitiva influye en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL-2017?, ¿De qué forma la empresa Mueblería San Miguel SRL puede enfocar e identificar a sus clientes potenciales. En el capítulo II se aborda el marco teórico referido a antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición conceptual y a la formulación de las hipótesis.

En el capítulo III vemos el diseño de la investigación, el tipo de estudio y la población muestral. En el capítulo IV explicamos la historia, situación actual y análisis de la situación económica y financiera de la empresa Mueblería San Miguel SRL. En el capítulo V se presentan el análisis y el resultado de la aplicación de la encuesta a las personas que conforman la población muestral del estudio. Finalmente el en capítulo VI se incluyen las conclusiones y recomendaciones a que se llegó al concluir el trabajo de investigación.

Al término del trabajo se consideran un aparte con la relación del material bibliográfico utilizado y los anexos que generó el estudio.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La empresa Mueblería San Miguel SRL esta ubicada en la ciudad de Barranca y se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de madera y melamina para oficina y el hogar. La zona comercial donde se encuentra ubicada la empresa encierra grandes competencias, pero también ofrecen oportunidades para expandir el negocio, por lo que se impone dirigir con la habilidad técnica necesaria para sortear las amenazas del momento y la visión estratégica a corto y largo plazos para triunfar en los momentos que se avecinan. De ahí que se plantee la aplicación de algunas estrategias a fin de superar las dificultades, para lo cual, es necesario el conocimiento respectivo de quienes dirigen la empresa.

Sin embargo la gerencia de la empresa a pesar de tener conocimiento de las nuevas realidades que demanda el sector empresarial de muebles para el cual trabaja, no tiene identificado correctamente sus estrategias apropiadas para tratar de optimizar sus resultados, y por ende, de maximizar los beneficios a favor de los socios, trabajadores y público en general..

De acuerdo a lo manifestado por los socios y demás personas comprometidas con la empresa, las ventas y el margen de utilidad vienen

disminuyendo paulatinamente en los últimos años, lo cual causa preocupación, más aún cuando la gerencia de la empresa de Mueblería San Miguel SRL no tiene una estrategia que le permita incrementar el volumen de ventas como consecuencia de lograr convencer de las bondades del producto que vende a un mayor número de clientes.

De continuar esta situación la empresa Mueblería San Miguel SRL estaría en camino al fracaso y a un posible cierre del negocio en perjuicio de los que se encuentran relacionados directa e indirectamente con ella.

Ante esta situación, los socios han propuesto al gerente de la empresa Mueblería San Miguel SRL valorar la aplicación de una estrategia competitiva ya que ello tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados liderando los precios que sean accesible al público consumidor, posicionando los productos en el mercado y fabricando muebles únicos diferentes a los de la competencia, entre otras acciones que se pueden adoptar.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la estrategia competitiva influye en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL-2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿De qué forma la empresa Mueblería San Miguel SRL puede enfocar e identificar a sus clientes potenciales
2. ¿Cómo la empresa Mueblería San Miguel SRL puede posicionar con éxito sus productos en el mercado?
3. ¿De qué manera la empresa Mueblería San Miguel SRL puede lograr mayores ventas mejorando su resultado económico?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la estrategia competitiva influye en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL-2017



### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Explicar de qué forma la empresa Mueblería San Miguel SRL puede enfocar e identificar sus clientes potenciales.
2. Conocer como la empresa Mueblería San Miguel SRL puede posicionar con éxito sus productos en el mercado.
3. Analizar de qué manera la empresa Mueblería San Miguel SRL puede lograr mayores ventas mejorando su resultado económico.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La administración de muchos negocios y en especial de la empresa Mueblería San Miguel SRL, toma decisiones basadas en la urgencia y en el acontecer inmediato, con la esperanza de que los resultados sean exitosos en beneficio de la organización. Es decir, no fijan sus metas y objetivos con antelación y menos diseñan algunas estrategias de tal manera que el despliegue de sus esfuerzos tenga resultados concretos en salvaguarda de los intereses de quienes estén relacionados con la empresa.

De acuerdo a lo descrito, el presente trabajo de investigación parte de una justificación Técnica - Administrativa y tiene su importancia, por cuanto se trata de analizar en qué medida la aplicación de una estrategia competitiva

bien definida repercute en la optimización de los resultados económicos de la empresa Mueblería San Miguel SRL ubicada en la ciudad de Barranca

Otra justificación del estudio es que muchos pequeños y medianos negocios podrán contar con los resultado de la investigación que estamos seguros serán de gran aporte para orientarlos a tomar decisiones en base a planes estratégicos y que el accionar de todos los que están comprometidos con la empresa trabajen juntos en busca de los mismos resultados.

El estudio de investigación también se justifica por el aporte que constituye a muchos negocios de cualquier magnitud, pero sobre todo a las pequeñas empresa que carecen de estrategias competitivas y además desconocen los elementos administrativos que se utilizan para el mejoramiento de la organización de una empresa.

Con el fin de dar una perspectiva nueva a la empresa Mueblería San Miguel SRL se realizará este trabajo en busca de su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

## 1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

### 1.5.1. Delimitación espacial.

El estudio se realizó en la Provincia de Barranca, perteneciente al departamento de Lima, donde se recogió la información necesaria y cuyos datos se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1.- DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE BARRANCA**

DISTRITOS	SUPERFICIE Km <sup>2</sup>	HABITANTES
Barranca	153.76	68 547
Paramonga	414.08	23 023
Pativilca	260.24	18 861
Supe	20.34	22 202
Puerto Supe	11.51	11 591
<b>TOTAL</b>	<b>859.93</b>	<b>144 224</b>

FUENTE: Compendio Estadístico Lima- Provincia 2014. INEI  
Elaboración propia

La Provincia de Barranca es una de las once provincias que conforman el departamento de Lima, bajo la administración del Gobierno Regional de Lima-Provincias, Perú. Limita por el norte con las provincias ancashinas de Huarmey y Bolognesi; por el este con la provincia de Ocos (departamento de Ancash); por el sur con la provincia de Huaura; y, por el oeste con el océano Pacífico. Esto se puede observar en el mapa 1.

**Mapa 1.- DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE BARRANCA**



FUENTE: [http://www.perutoptours.com/index14ba\\_mapa\\_barranca](http://www.perutoptours.com/index14ba_mapa_barranca).

Según el INEI en la obra Compendio Estadístico Lima-Provincia 2014, la Provincia de Barranca Tiene una superficie de 839.59 km<sup>2</sup> a unos 81 msnm y su población aproximada es de 144 224 habitantes. La principal actividad de esta Provincia es la actividad comercial y la agricultura. En la figura 1 se puede apreciar el local de la empresa mueblería San Miguel SRL.,

**Figura 1.- LOCAL COMERCIAL DE MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**



FUENTE: Elaboración propia.

### **1.5.2. Delimitación temporal.**

El trabajo de investigación es de actualidad. Es decir, el efecto de la aplicación de estrategias competitivas en la empresa Mueblería San Miguel SRL y su efecto en la gestión económica se delimita al 2017. Sin embargo es necesario precisar que para efecto de análisis se consideran informaciones de los años 2015 y 2016.

### **1.5.3. Delimitación Social.**

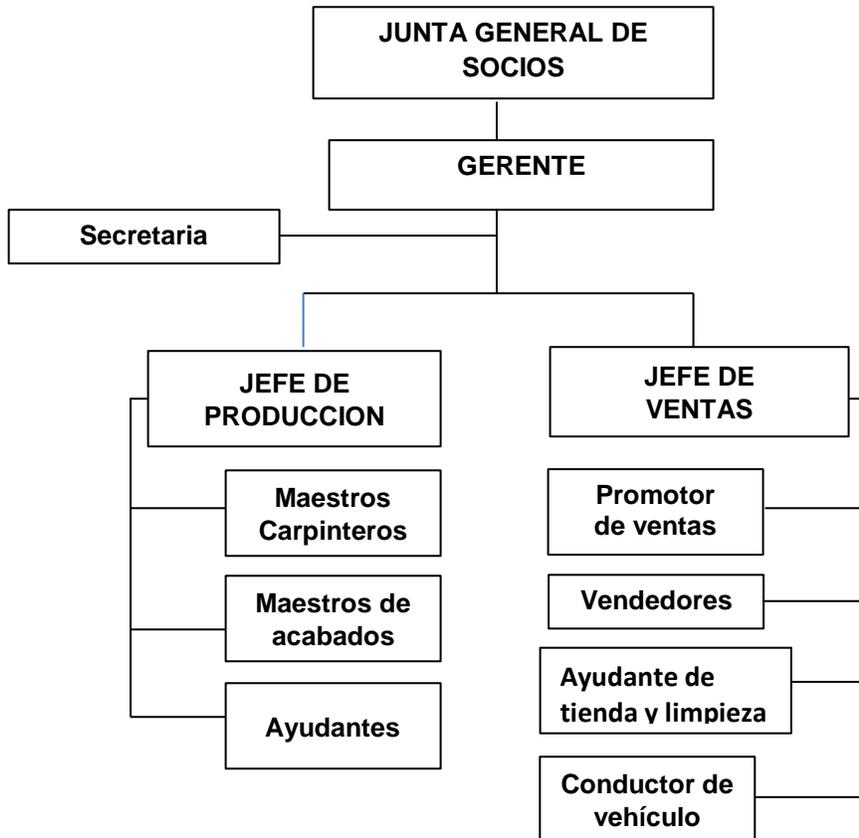
Comprende los socios y las personas en la empresa laboran, como son tal como se detallan en el cuadro 2 y figura 2

**Cuadro 2.- RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA**

Cant.	Puesto	Cant.	Puesto
2	Socios	2	Ayudantes
1	Gerente	1	Jefe de ventas
1	Secretaria-tesorera	1	Promotor de ventas
1	Jefe de producción	2	Vendedores
2	Maestro carpintero	1	Ayudante y limpieza
2	Maestro de acabados	1	Conducto de vehículo

FUENTE: Elaboración propia

**Figura 2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



FUENTE: Elaboración propia

#### **1.5.4. Delimitación conceptual.**

- a. Estrategias competitivas: Son los instrumentos utilizados por diversos agentes buscando posicionarse en el mercado y secuencialmente cumplir los objetivos establecidos.
  
- b. Posicionamiento: Es el lugar que ocupa una empresa en la mente del consumidor.
  
- c. Empresa Mueblería San Miguel SRL: Persona jurídica autorizada por la Municipalidad Provincial de Barranca para fabricar y comercializar muebles de oficina y del hogar

#### **1.6. VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

El desarrollo del proyecto de investigación es viable por cuanto se dispone de los medios de información facilitados por la empresa Mueblería San Miguel SRL, a quienes se les solicitará permiso respectivo para visitarlos y aplicar una hoja de encuesta. Además si es necesario se contará con datos de los negocios similares a la empresa en estudio.

Así también, los autores de la presente investigación disponen del conocimiento sobre el trabajo académico para llegar a demostrar la teoría propuesta, siguiendo el método y rigor científicos de una investigación. En ese sentido, todo el proceso estará basado en la experiencia laboral y en el

nivel de estudio de los autores durante los cinco años de estudio en la carrera de Administración de Negocios Internacionales.

En cuanto a los gastos que ocasione el desarrollo de la investigación ésta será cubierta en su totalidad por el autor del trabajo, para lo cual se disponen de una fuente de financiamiento adecuada.

Con referencia al tiempo, se ha calculado que el trabajo de investigación que incluye las entrevistas a los representantes y trabajadores de la Mueblería San Miguel, la selección de datos requeridos, la revisión bibliográfica y la preparación del proyecto requerirá un tiempo estimado de seis meses.

Finalmente, la realización de un estudio de este tipo motiva a las instituciones empresariales a prestarle una cuidadosa atención y solucionar sus problemas económicos y financieros si pretenden permanecer en el mercado caracterizado por una competencia permanente. Las empresas que han dedicado tiempo y recursos examinando cuidadosamente todas las cuestiones propias del negocio, evaluando las probabilidades de éxito, demuestran menores posibilidades de fracaso en las decisiones que tomaron.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**Primer trabajo.-** realizado por Edgar Castro Monge (2009) denominado: *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*, sostiene: En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas, llegando a las siguientes conclusiones:

- a. Una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. La decisión que se tome es sumamente importante para el éxito que se alcanzará.
- b. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización.
- c. Ninguna empresa debe competir sin antes no haber establecido su misión, sus objetivos, sus metas y las estrategias necesarias para poder lograr

esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada.

- d. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

**Segundo trabajo.-** corresponde a Córdova R, Mary y Parra M., Robert E. (2009) en su tesis presentada en Universidad del Oriente para obtener la licenciatura en Contaduría titulado *Estrategias financieras y su relación con las estrategias corporativas*. En ella sostienen que las organizaciones necesitarán una nueva definición, así como desarrollar estrategias que le garanticen su sobrevivencia, en el logro de sus objetivos organizacionales. Las siguientes son las conclusiones a que llega:

- a. Las estrategias son aquellas acciones que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización, ya que las misma van a facilitar e influir en un mejor desarrollo de la misma, ya que, le permiten a la gerencia medir el grado de desenvolvimiento de la organización que dirigen para así tomar decisiones que le hagan más fácil su trabajo.

**Tercer trabajo.-** que es importante considerar es la Flor Lili villano Huamán (2015) titulado: *Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015*. Este estudio tuvo como diseño de investigación el tipo descriptivo - correlacional, cuyo objetivo principal fue analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento, así mismo permitió conocer las estrategias competitivas en base a 2 dimensiones: liderazgo en costos y diferenciación. Las conclusiones a que llega son:

- a. El plan de mercadotecnia busca desarrollar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa y tener un mayor grado de posicionamiento en el mercado por consiguiente elevar el nivel de rentabilidad.
- b. Este plan sigue reafirmando la aplicación de las estrategias genéricas de Porter, el desarrollo se logró a partir de realizar un análisis de la situación actual en la que se encontraba la empresa en relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para destacar con base a objetivos y estrategias los puntos positivos que se encontraron en la empresa, y a su vez reforzar los puntos débiles o en los que se presentan amenazas.
- c. Como recomendación para seguir con el posicionamiento alcanzado será necesario seguir con la mejora continua en la aplicación de las estrategias

competitivas, será necesaria la formulación de nuevas estrategias que permitan solventar el posicionamiento.

**Cuarto trabajo.**-También consideramos el trabajo importante de Rosa V. Luque Segovia (2007), que realizó la siguiente investigación: *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implementación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral*, en la investigación se planteó como objetivo analizar las Estrategias Competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios del ramo de mantenimiento y su implementación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ubicada en la parroquia Mercedes Díaz del municipio Valera, llegando a las siguientes conclusiones:

- a. Las pequeñas empresas son negocios con características especiales que la diferencian de las medianas y grandes empresas. Están orientadas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad o del entorno en que operan.
- b. En cuanto al número de trabajadores y como se encuentran organizadas se puede decir, que estas empresas por ser pequeñas trabajan con poco personal, además son organizaciones familiares, por eso su estructura es centralizada a las decisiones de una o dos personas.

- c. Cuando se realizó el análisis de los ambientes internos de estas tres empresas, se pudo conocer que las mismas presentan fortalezas y debilidades como toda organización, a pesar de que son pequeñas.
- d. Como también se analizaron los ambientes externos que permitieron la identificación de oportunidades y amenazas de estas empresas de servicios, donde se conocieron los aspectos que puedan influir positiva o negativamente en la capacidad para alcanzar los objetivos.

**Quinto trabajo.-** No podemos de dejar de referirnos a la investigación de Milner Liendo Arevalo, (2009), quien realizó la siguiente investigación: *La tecnología de la información dentro de la estrategia competitiva de las PYMES* cuyo objetivo fue investigar la tecnología de información que puede ser utilizada en las PYMES y crear un modelo para su implementación, llegando a las siguientes conclusiones:

- a. Se demuestra que existen las herramientas necesarias, para que las PYMES puedan ser competitivas, y lograr un desarrollo considerable en otros mercados, considerando que al utilizarlo logran una inserción tecnológica y un nuevo desarrollo intelectual para sus trabajadores.
- b. En la evaluación realizada se ha demostrado que el Perú es un país en crecimiento económico, pero que todavía le falta proponer nuevas formas de crecimiento competitivo, esto debido a que gran parte de la población

PYME le falta desarrollarse en el plano educativo, ya que cuentan con porcentaje mínimo de estructura gerencial PYME con grado superior académico.

- c. Que los empresarios PYMES desean cambiar esta brecha tecnológica, ya que se demuestra que desean que Internet/e-mail formen parte de su empresa; esto ya es un punto de partida importante en el crecimiento tecnológico en las PYMES.

**Sexto trabajo.-** Por último tomamos en cuenta a Bouillon Sardón, Adolfo Gabriel (2007), quienes realizaron la siguiente investigación: *Creación de una estrategia de desarrollo y posicionamiento para el colegio Carrusell-Leonardo Da Vinci de la ciudad de Tacna- Perú*, teniendo como objetivo general crear una estrategia de desarrollo para el Colegio Carrusell- Leonardo Da Vinci.

Sus principales conclusiones son:

- a. La propuesta de desarrollo para el colegio Carrusell Leonardo Da Vinci contempló la realización de varios pasos, los cuales se realizaron en función de los objetivos del presente caso de estudio.
- b. Se realizó un análisis macroambiental de la industria en la cual el colegio se desempeña, utilizando para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Una vez que este análisis se completó, se realizó la determinación del segmento meta, posicionamiento y disciplina estratégica que el colegio debe adoptar para enfocar su estrategia de desarrollo.

c. La formulación de esta estrategia se realizó con el cuadro de mando integral, el cual considera cuatro perspectivas para el desempeño empresarial: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. En el desarrollo de estas cuatro perspectivas se identificaron las métricas asociadas que permiten ver el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Iniciamos el detalle de las bases teóricas del estudio haciendo mención a lo siguiente: A la visión tradicional de las estrategias competitivas, que sobredimensionan el aspecto analítico y técnico, este modelo agrega la responsabilidad de la alta gerencia para asegurar la participación del personal. Pues un personal motivado para servir a los mercados no solamente reconstruye y mantiene la estrategia en el tiempo, sino que constituye el principal factor asociado a los altos resultados (Keller 1986; Porter 1991).

### **a. Definición de Estrategia**

Según Hax & Majluf,( 2004), la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Al revisar algunos de los trabajos más importantes en el campo de la

estrategia, hemos identificado las asignaciones y dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia.

- a. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
- b. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
- c. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- d. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales
- e. La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador
- f. La estrategia como una definición de la construcción económica y no económica que la firma pretende hacer a sus "stakeholders" (sectores de interés)
- g. La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.

Para Ferrell, (2012), una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito (p. 16). Todas las organizaciones necesitan



una estrategia corporativa, el esquema central o medio para utilizarla e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar una misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados.

Las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área.

Según (David, 2003), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de producto, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (p.11).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

## **b. Estrategia competitiva**

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidas. (Hax & Majluf, 2004).

(Porter M. , 1985), define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. *La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”* (Porter M. , 1985) (p. 36).

El objetivo de la estrategia competitiva es el de comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí, la estrategia sería la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Huertas, 1991).

Al respecto (Ardura, 2006), menciona que las estrategias competitivas definen la opción estratégica de la empresa a partir de la posición relativa que ocupa con respecto a las unidades competidoras que actúan en su mercado.

*(Perez, 2006), la elección e implementación de estrategias competitivas representa una de las claves para que cualquier empresa consiga posicionamiento adecuado que la conduzca al éxito (p. 37).*

*(Belio, 2012), la estrategia competitiva es la respuesta de la empresa a la pregunta ¿Por qué razón el comprador ha de preferir mi producto o mi marca a los productos de marcas competidores?*

En este sentido y para ilustrar lo señalado decimos que la estrategia competitiva consiste en apostar por un rasgo o conjunto de rasgos básicos por los que la empresa (o la marca) quiere ser preferida en el mercado. Este rasgo va a constituir en buena medida la ventaja diferencial frente a la competencia. Las estrategias competitivas genéricas son de tres tipos:

- Liderazgo en costos, que puedan traducirse en precios bajos, es decir, ser más baratos.
- Diferenciación, ofrecer lo que otros no ofrecen.
- Enfoque o concentración, dirigirse a un nicho de clientes muy definidos.

### **c. Nichos de mercado**

Son grupos de personas que comparten características similares, a los cuales puede ofrecer su producto o servicio de manera específica porque sabe que tienen exactamente la necesidad que usted o su negocio resuelven. Al atender un mercado de nicho se especializa en una solución a la medida que difícilmente otro competidor estará resolviendo (especialmente los grandes competidores generalistas).

Los nichos de mercado están formados por personas o compañías que tienen características similares desde el punto de vista demográfico, comportamiento de compra, necesidades que tienen o el estilo de vida que los caracteriza. Estamos ante un nicho de mercado cuando identificamos que los principales proveedores de un sector no están atendiendo las necesidades básicas de un segmento de la población (por más evidente que sea).

Cuando los competidores están tan ocupados tratando de ser todo para todos y de vender productos genéricos, es la mejor oportunidad para especializar productos o servicios que resuelven mucho mejor lo que el generalista ofrece. Un nicho de mercado puede parecer pequeño, pero cuando se identifican personas con gustos y preferencias similares en la misma ciudad o en otras zonas geográficas, puede estar frente a un gran mercado.

#### **d. Segmentación del mercado.**

Según el *"Diccionario de Términos de Mercadotecnia"* de la **American Marketing Asociation** la segmentación del mercado se puede definir como, *"el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva"*.

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la *segmentación del mercado* como *"la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva"*

Para Patricio Bonta y Mario Farber, la *segmentación del mercado* se define como *"el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento"*

### **Beneficios de la segmentación del mercado:**

Según Stanton, Walker y Etzel, la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.

Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.

Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.

Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.

Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseo

### **Requisitos para una óptima segmentación del mercado**

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

**Ser medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.

**Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.

**Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.

**Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

No cabe duda, de que la segmentación del mercado es una de las principales herramientas estratégicas de la mercadotecnia, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas (segmentos) hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos (de mercadotecnia) para obtener resultados rentables.

Para ello, es de vital importancia que las empresa y organizaciones realicen una buena segmentación del mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles,

sustanciales y diferenciales). De esta manera, las empresas y organizaciones gozarán de los beneficios de una buena segmentación del mercado que van desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia hasta ser más competitivos en el mercado meta.

#### **d. La innovación**

Una innovación de producto consiste en la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. La innovación debe ser nueva para el establecimiento. No es necesario que sea nueva en el mercado.

No importa que la innovación haya sido desarrollada por su establecimiento o por otro. Sin embargo, la mera venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otros establecimientos no debe ser tenida en cuenta. Los cambios de naturaleza únicamente estética no quedan incluidos. Recuperado el 28 de agosto de 2017 de [http://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_217/elem\\_3018/definicion.html](http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3018/definicion.html)



## **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **Estrategia.**

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

### **La estrategia competitiva,**

Es un plan sobre cómo una empresa va a competir, formulada después de evaluar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los de sus competidores, esto es, sus ventajas competitivas.

**Estrategia de precios.** Distintas alternativas o planes que se pueden emplear a la hora de fijar los precios de los productos.

### **Planeación**

Curso de acción a seguir por una empresa, en el cual se aplican estrategias y tácticas, con la finalidad de cumplir con las actividades, programación y objetivos trazados por la empresa para un determinado periodo.

### **Optimización**

Es la acción y efecto de optimizar. Hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad. El término se utiliza mucho en el ámbito de la informática.

### **Segmentación de mercado.**

Indica dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños, la segmentación de muchos sociales mercados se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra

### **Nicho de mercado**

Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

### **Corto plazo.**

Periodo generalmente no mayor de un año. Es el periodo de un año señalado por el Art. 62º de la Ley de Bancos al estipular el plazo de financiación de los bancos comerciales.

### **Comercialización**

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización.

### **Micro empresa**

Son micro empresas en el Perú aquellas que están reguladas bajo la Ley N° 28015 promulgada el 03 de Julio del 2003. Según el dispositivo legal, las micro empresas están conformadas de uno (01) hasta diez (10) trabajadores y/u obtienen ventas brutas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Para el 2007 las ventas brutas debe alcanzar hasta S/. 517 500 (150 UIT x S/. 3 450 )

### **Pequeña empresa**

Son pequeñas empresas en el Perú aquellas que están reguladas bajo la Ley N° 28015 promulgada el 03 de Julio del 2003. Según el dispositivo legal, las pequeñas empresas están conformadas de once (11) hasta cincuenta (50) trabajadores y/u obtienen ventas brutas anuales hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Para el 2007 las ventas brutas debe alcanzar hasta S/. 2 932 500 (850 UIT x S/. 3 450 )

### **Rentabilidad empresarial.**

Conocido también como rendimiento sobre los activos totales. Es el rendimiento por unidad monetaria de inversión total. Se expresa en porcentaje y evalúa la eficiencia con que se ha utilizado los recursos de capital.

### **Utilidades.**

Término genérico aplicado al excedente de ingresos, productos o precio de venta, sobre los costos correspondientes. También puede entenderse como cualquier beneficio pecuniario procedente de una operación comercial, de la práctica de una profesión, o de una o más transacciones individuales llevadas a cabo por cualquier persona

### **Ventas**

Transacción mercantil que representa la entrega de un artículo de comercio; una partida de mercancías, un derecho o un servicio a cambio de efectivo, promesa de pago o su equivalente en dinero.

### **Producto**

Es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

### **Posicionamiento de un producto**

Es el lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor. Es la percepción de la asociación entre un producto o marca y sus atributos, comparándolo con los productos que compiten directamente con él.

## **Mercado**

Según la mercadotecnia: Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

## **Consumidor**

Es una persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades. También se define como aquel que consume o compra productos para el consumo.

## **Diferenciación de producto**

Es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el producto o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia.

La diferenciación (o diferenciación del producto) es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia

## **2.4. FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Si la mueblería San Miguel SRL aplica una estrategia competitiva entonces ésta influirá favorablemente en la gestión de la empresa

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. Si la empresa Mueblería San Miguel SRL segmenta el mercado por grupos homogéneos entonces logrará enfocar e identificar sus clientes potenciales.
2. Si la empresa Mueblería San Miguel SRL ofrece a sus clientes productos únicos y diferenciados de la competencia entonces lograra posicionar sus productos en el mercado.
3. Si la empresa Mueblería San Miguel SRL logra mantener un costo de producción más bajo frente a la competencia, entonces logrará mayores ventas mejorando su resultado económico

### CAPITULO III

### METODOLÓGIA

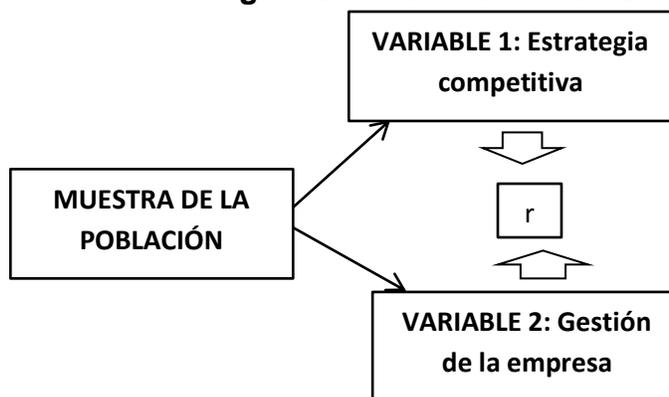
#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Tipo

La investigación es de tipo básica con un nivel descriptivo. De acuerdo con Hernández Fernández y Batista (2010,p.4) en su obra “*Metodología de la investigación* los estudios descriptivos pretenden medir información de manera independiente o conjunta sobre variables a las que se refieren, es posible que integren estas mediciones para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, sin dejar de lado indicar como se relacionan las variables medidas, tal como se muestra en la figura 3.

Es por eso el presente estudio es descriptivo y aplicativo, pues pretende determinar cómo la aplicación de una estrategia competitiva incide positivamente en la gestión económica de la empresa Mueblería San Miguel SRL ubicadas en la Provincia de Barranca.

**Figura 3.- DISEÑO METODOLÓGICO**



FUENTE.- Elaboración propia

### **3.1.2. Enfoque.**

En cuanto al enfoque nos basamos a lo que manifiesta Hernández Fernández y Batista (2010,p.4) en su obra "*Metodología de la investigación*". El enfoque en que se realiza este trabajo de investigación, es cuantitativo, ya que hace uso de los datos obtenidos en el campo según las encuestas realizadas a los socios y al personal de la empresa Mueblería San Miguel SRL y que posteriormente son analizadas utilizando técnicas estadísticas para calcular la media, la mediana, la moda, el grado de correlación del trabajo de investigación

La característica de este tipo de investigación es que el investigador plantea un determinado problema, luego incluye las variables pertinentes a efectos de que sean medidos y comprobados. Luego se plantea una hipótesis como una propuesta de solución al problema planteado.

Sin embargo es importante mencionar que existen dos enfoques en la investigación científica: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Lo importante es que ambos enfoques buscan dar solución a los problemas que experimenta la humanidad o en todo caso producir algún conocimiento científico



### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. Población

La población que se investiga son los socios y trabajadores de la empresa Mueblería San Miguel SRL ubicadas en Provincia de Barranca que alcanza a 17 personas, según se muestra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL.**

CARGO	CANT
Socio	2
Gerente	1
Secretaria – cajera	1
Jefe de Producción	1
Maestros carpinteros	2
Maestros de acabados	2
Ayudante de carpintería	2
Jefe de Ventas	1
Promotor de venta	1
Vendedores	2
Ayudante de tienda y limpieza	1
Chofer	1
TOTAL	17

FUENTE: Elaboración propia.

### 3.2.2. Diseño de la muestra

Según Munich en su obra "*Métodos y Técnicas de la investigación*" (1996,P.102) el muestreo es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de la población o universo, a partir de la observación de una parte o subconjunto de la población, denominada muestra. A las diferentes etapas para seleccionar la muestra se les llama diseño de muestra la muestra.

Para que la muestra alcance los objetivos pre establecido debe reunir las siguientes características:

- Ser representativa, lo cual quiere decir que todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- Ser suficiente, la cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe de estar libre de errores.

Por tal motivo en esta investigación la muestra que se utiliza es probabilística ya que en este caso todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos, este es llamado también aleatorio simple o al azar para una población finita, cuya fórmula es:

#### Cuadro 4. FÓRMULA DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

**Donde:**

$N$  = Tamaño del universo o población

$n$  = Tamaño de la muestra.

$Z$  = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (para una confianza de 95% o una  $\alpha = 0.05$ ,  $Z = 1.96$ ; para una confianza de 99%.

$p$  = Proporción estimada de éxito. Es decir probabilidad a favor:  
50%

$q$  = Proporción estimada de fracaso. Es decir, probabilidad en contra:  
50%

$e$  = Error de estimación calculada en un 5%.

**Valores para un 95% de confiabilidad**

$n = ?$

$e = 5\%$

$Z = 1.96$  ( tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad)

$N$  = Cantidad de personas (socios y trabajadores) de la empresa  
Mueblería San Miguel SRL ubicada en la ciudad de Barranca.

$q = 0,50$

Arias (2006), indica una serie de recomendaciones con respecto a la delimitación de la población, que son: La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación e interrogante y en el objetivo general del estudio.

Los tesisistas e investigadores en formación que no cuenten con financiamiento, deben estudiar poblaciones finitas y accesibles. Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra

Como la población es una cantidad finita formada por 17 personas y esta cantidad es un número reducido, entonces lo consideramos como muestra. Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

### **3.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES**

Como bien sabemos, una variable es una característica, cualidad o propiedad de un hecho o fenómeno que tiende a variar y que es susceptible de ser medida o evaluada.

En cuanto a la operacionalización de las variables significa definir las con mayor precisión de tal manera que pueda observarse y medir sus características para facilitar el estudio que se ha emprendido. En este caso,

se ha preparado una matriz que muestra el proceso de operacionalización, en cinco columnas, en la que se puede apreciar la transformación de las variables en dimensiones, luego en una definición operacional y estas en indicadores, tal como se muestra en el cuadro 4.

Las variables que se consideran en el estudio son de dos clases:

1. Variable independiente: ESTRATEGIA COMPETITIVA
2. Variable independiente: GESTIÓN DE LA EMPRESA

**Cuadro 5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.	Ingresos Utilidad Crecimiento Diversificación	-Ventas -Gastos -Ampliación de planta - Instalación de sucursales -Mejora de productos	-Cantidad -Unidades -Calidad -Ubicación -Beneficio -Identidad
		Selección de clientes	-Clientes cautivos -Clientes potenciales	-Cantidad -Condición -Residencia -Periodicidad de compra
GESTIÓN DE LA EMPRESA	Actividad que a través de diferentes individuos especializados busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.	Asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos	-Selección de personal -Monto de inversión -Fuentes de financiamiento -Sistema de pago -Tecnología utilizada -Instalaciones de máquinas, equipos y muebles.	-Sexo -Edad -Título -Capital -Institución -Tipo de moneda -Interés -Cantidad -Calidad

**Nota:** Elaboración propia

### **3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnicas a emplear**

Las principales técnicas que se han utilizadas son:

- Entrevistas a los socios y trabajadores de la empresa
- Encuestas aplicadas a los socios y trabajadores de la empresa.
- Testimonios de expertos sobre la materia.
- Análisis documental

#### **3.4.2. Descripción de instrumentos**

De acuerdo a los problemas planteados en el estudio, los principales instrumentos utilizados son: Guía de entrevistas, cuestionarios, guía de análisis documental, guía de observación, cuaderno de notas y fichas de observación

Entre las fuentes que sirve como base consideramos la recopilación documental de las bibliografías, otras investigaciones realizadas, plan contable nacional, documentales sobre la materia, los estados financieros de la empresa y la memoria anual en cuanto a la gestión administrativa, económica y financiera de la empresa.

### 3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### a. Selección y representación por variables

**Contrastación:** Se utiliza una técnica cualitativa para analizar los datos recogidos en la investigación. Además se aplicó un análisis interpretativo a los datos resultantes de las entrevistas y encuestas.

**Cotejo de Datos:** Una vez que se logró la claridad conceptual y teórica de las diversas informaciones, mediante el análisis y demás procedimientos empleados, se procedió el cotejo de datos a través de la confrontación.

#### b. Utilización del sistema computarizado

Se utilizó el sistema computarizado para ordenar, clasificar y procesar la información según los datos obtenidos, de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos utilizados.

#### c. Pruebas Estadísticas

Las pruebas estadísticas se emplearon para la comparación y análisis de la información, utilizando tablas, calculadoras, computadoras y diferentes técnicas estadísticas y técnicas gráficas.

Los resultados de las encuestas aplicadas, fueron procesados a través del uso de las diferentes técnicas estadísticas, y el uso de técnicas gráficas, utilizando el paquete estadístico SPSS en la resolución de problemas estadísticos del estudio.

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL

#### 4.1. ANTECEDENTES – HISTORIA DE LA EMPRESA

##### **Mueblería San Miguel SRL.**

La empresa mueblería San Miguel SRL está ubicada en la ciudad de Barranca y por razones de confiabilidad no se dará más detalles. Esta empresa fue creada en 2007, es decir viene funcionando hace 10 años. Está conformada por dos socios y quince trabajadores y se dedica a la fabricación y venta de muebles para oficina y para el hogar, utilizando como materia prima especialmente la madera y la melanina.





#### **4.2. PRODUCTOS QUE FABRICA Y VENDE MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL.**

Los productos son fabricados para satisfacer las necesidades de diferentes clientes. Estos muebles son diseñados para decorar los espacios y son prácticos para su uso, generando así un rediseño de la decoración del lugar. Por otro lado los muebles se adaptan a cualquier época y encajan perfecto con todo tipo de gusto, desde lo simple hasta lo extravagante. Entre los tipos de muebles que generalmente fabrican se señalan los siguientes:.

Muebles clásicos, como el Sheraton, Chippendale y Queen Anne.

Muebles contemporáneos, tales como los Mission Style, Shaker, Escandinavos Muebles coloniales y rústicos.

Muebles vintage.

Muebles de diseño.

Muebles de descanso.

Muebles de jardín.

Muebles infantiles.

Muebles barrocos.

Muebles minimalistas.

Muebles para oficina

de reposo: El escaño, sillón, sofá, silla, taburete, tumbona y la cama,

#### **4.3. EL MERCADO META**

El mercado meta se relaciona con las necesidades que tiene la empresas mueblería San Miguel SRL de seleccionar un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales pretende llegar.

La empresa pretende abarcar los mercados de la Provincia de Barranca mostrado en el mapa 2 y la Provincia de Huaura mostrado en el mapa 3. El objetivo es ofrecer muebles de buena calidad y a precios accesibles a los clientes de diferente nivel económico y social.

**Mapa 2 .- PROVINCIA DE BARRANCA Y SUS DISTRITOS**



FUENTE: Municipalidad Provincial de Barranca - 2017

La Provincia de Barranca tiene cinco distritos:

1. Barranca
2. Paramonga
3. Pativilca
4. Supe
5. Puerto Supe

### Mapa 3.- PROVINCIA DE HUAURA Y SUS DISTRITOS



FUENTE: Municipalidad Provincial de Huaura – 2017

La Provincia de Huara tiene 12 distritos:

1. Huacho
2. Huaura
3. Caleta de Carquín
4. Checras ( Maray)
5. Hualmay
6. Huaura
7. Leoncio Prado (Santa Cruz)
8. Paccho
9. Santa Leonor (Jucul)
10. Santa María (Cruz Blanca)
11. Sayan
12. Vegueta

#### 4.4. MISION Y VISIÓN DE LA EMPRESA

##### MISIÓN

Consolidar a Mueblería San Miguel SRL como una empresa líder en la fabricación y venta de muebles para oficinas y para el hogar y alcanzar niveles de calidad por encima a los de la competencia a fin de satisfacer las necesidades del mercado ofreciendo productos de calidad, diferenciados e innovadores.

##### VISIÓN

Proporcionar una excelente oportunidad a los compradores de adquirir muebles de buena calidad, buen funcionamiento, atractivo diseño y a precio justo y a su vez satisfacer los requerimientos de rentabilidad de los socios accionistas.

#### 4.5. FILOSOFIA EMPRESARIAL

La empresa mueblería San Miguel se caracteriza por tener valores propios de su organización lo cual se plasma en su filosofía empresarial, se puede apreciar los siguientes:

**Integridad.-** Es una empresa honesta y confiable, tanto para los clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas.

**Ambiente, salud e integridad.-** Se trabaja con seguridad a fin de proteger la salud y el bienestar de todos.

**Cliente.-** Se busca satisfacer a los clientes entregándoles productos de calidad, innovadores y que presten un buen servicio.

**Excelencia.-** Se busca la excelencia en el trabajo diario.

**Personas.-** Se trabaja en un ambiente de respeto y oportunidades para todos.

**Responsabilidad.-** Siempre se busca ser responsables tanto individual como en equipo.

#### **4.6. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

Se trata de identificar la situación actual de la empresa mueblería San Miguel SRL. El diagnóstico situacional de la empresa se realizaría con la finalidad de identificar las posibles oportunidades que existen para lograr mejorar su situación económica y financiera.

##### **4.6.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

###### **2015 Y 2016.**

Dado que la empresa fabrica y vende una variedad de muebles, se abordará como dato el importe total por ventas realizados para los años 2015 y 2016. A partir de ello se proyecta para el año 2017.

En los cuadros 6 se presenta balance general de los años 2015 y 2016 y en el cuadro 7 el estado de resultado comparativo también de los años 2015 y 2016.

**MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

**Cuadro 6.- BALANCE GENERAL COMPARATIVOS  
Al 31 de diciembre de cada año**

Cuentas	Años	
	2015	2016
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo	44 800	56 600
Cuentas por cobrar	171 830	140 450
Inventarios	627 070	810 900
Gastos anticipados	6 300	3 400
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>850 000</b>	<b>1 011 350</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Terreno	375 400	375 400
Edificios y mejoras	613 200	613 200
Automóviles y camionetas	82 100	82 100
Mobiliario y equipo de cómputo	180 300	166 200
Maquinarias y equipo	98 300	65 300
Menos: Depreciación acumulada	(29 300)	(33 100)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 269 100</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2 170 000</b>	<b>2 280 450</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Documentos por pagar a bancos	52,100	39 550
Porción corriente deuda largo plazo	26,000	24 600
Cuentas por pagar	72 700	56 000
Gastos acumulados por pagar	156,300	94 700
Impuesto sobre la renta	14,200	15 100
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>321 300</b>	<b>229 950</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deuda largo plazo	709 700	810 500
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>709 700</b>	<b>810 500</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	500 000	500 000
Utilidades retenidas	639 000	740 000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1 139 000</b>	<b>1 240 000</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>2 170 000</b>	<b>2 280 450</b>

FUENTE: Elaboración propia

**MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

**Cuadro 7.- ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS**

CUENTAS	AÑOS	
	2015	2016
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2 760 270</b>	<b>2 820 480</b>
Menos: Costo de ventas	1 412 293	1 493 876
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1 347 977</b>	<b>1 326 604</b>
Gastos generales, de ventas y administrativos	1 046 600	966 700
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>301 377</b>	<b>359 904</b>
Otros ingresos y deducciones		
Gastos por intereses	-34 300	44 150
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>267 077</b>	<b>315 754</b>
Impuesto sobre la renta	93 477	110 514
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>173 600</b>	<b>205 240</b>

FUENTE: Elaboración propia

**SITUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA 2015**

**Inversión.-** Tal como se puede observar en el cuadro 6 del balance general, la empresa mantiene una inversión total de S/ 2 170 000, distribuida como capital de trabajo S/ 1 011 350 y como capital fijo S/ 1 320 000.

**Financiamiento.-** Por su parte la fuente de financiamiento del capital invertido proviene S/ 321 300 créditos de corto plazo, S/ 709 700 de

préstamos recibidos a largo plazo y S/ 1 139 000 como capital propio de la empresa constituido por el patrimonio.

**Rentabilidad de las ventas.-** La rentabilidad de las ventas indica el porcentaje de ganancia que la empresa tiene por las ventas realizadas.

Su cálculo se realiza de la manera siguiente

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \text{Utilidad netas} / \text{Ventas netas} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = 173\,600 / 2\,760\,270 \times 100 = \mathbf{6,29\%}$$

Esta tasa de rentabilidad resulta ser muy reducida y por lo tanto no satisface a los inversionistas y es a partir de allí la preocupación por establecer algún método que permita mejorar la gestión económica de la empresa.

**Rentabilidad de la inversión total.-** La rentabilidad de la inversión total es la ganancia que se obtiene de la inversión de los capitales propios y ajenos.

$$\text{Rentabilidad de la inversión total} = \text{Utilidad netas} / \text{Inversión total} \times 100$$

$$\text{La inversión total} = 173\,600 / 2\,170\,000 \times 100 = \mathbf{8\%}$$

Tan igual que la rentabilidad de las ventas, la tasa de rentabilidad de la inversión total que alcanza al 8% anual es considerada por los socios



de la empresa demasiado reducida, como compensación del capital invertido y de los esfuerzos desplegados.

### **SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA 2016.**

**Inversión.-** Tal como se puede observar en el cuadro 6 del balance general, la empresa mantiene una inversión total de S/ 2 280 450, distribuido como capital de trabajo S/ 1 011 350 y como capital fijo S/ 1 269 100. Como se puede apreciar en monto de la inversión para el año 2016 se incrementó en un 5%, especialmente en lo que corresponde al capital de trabajo.

Este aumento es notorio en el efectivo que maneja la empresa y en el importe del inventario, quizás anticipándose a una posible alza de precios de la materia prima que especialmente utiliza la empresa para fabricar los muebles que vende para la oficina y el hogar.

**Financiamiento.-** En lo que respecta al financiamiento se puede apreciar que se da un incremento en la fuente de financiamiento a largo plazo. En efecto de S/ 709 700 paso a S/ 810 500 (14,20%) y este es un aumento muy importante. Indudablemente esto ha sido para cubrir la inversión en el inventario.

Por lo demás, el crédito a corto plazo fue de S/ 229 950, de préstamos recibidos a largo plazo S/ 810 500 y como capital propio de la empresa constituido por el patrimonio S/. 1 240 000

**Rentabilidad de las ventas.-** La rentabilidad de las ventas indica el porcentaje de ganancia que la empresa tiene por las ventas realizadas.

Su cálculo se realiza de la manera siguiente

Rentabilidad  
de las ventas = Utilidad netas / Ventas netas x 100

Rentabilidad  
de las ventas = 205 240 / 2 820 480 x 100 = **7,28%**

Esta tasa de rentabilidad sigue siendo muy reducida y por lo tanto no satisface a los inversionistas ya que no colma sus expectativas.

**Rentabilidad de la inversión total.-** La rentabilidad de la inversión total es la ganancia que se obtiene de la inversión de los capitales propios y ajenos.

Rentabilidad de  
la inversión total = Utilidad netas / Ventas netas x 100

Rentabilidad de  
La inversión total = 205 240 / 2 280 450 x 100 = **8,99%%**

Podemos observar que la tasa de la rentabilidad de la inversión total sigue manteniéndose reducida para el tamaño de la inversión. Por ello, se hace necesario establecer una estrategia que permita salir a la empresa de esta situación incómoda económicamente a fin de poder

satisfacer las exigencias de los socios, trabajadores y público en general.

#### **4.6.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL 2015 y 2016**

EL diagnostico situacional de la empresa se realiza desde el aspecto político, económico-financiero, demográfico y utilizando el análisis de las 5 fuerzas de Porter

##### **1. POLÍTICO**

La Empresa mueblería San Miguel SRL es una institución privada, formado con capitales peruanos que realiza sus operaciones siempre respetando las leyes y demás regulaciones jurídicas que rigen la producción y venta de muebles para la oficina y el hogar.

##### **2. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO**

Para este análisis tomamos como referencia los estados financieros de los años 2015 y 2016 que se presentan en los cuadros .....

- a. El monto de las ventas son tanto en el año 2015 y 2016 resultan muy reducidas, por lo que se hace necesario diseñar alguna estrategia que permita su incremento.
  
- b. También se puede apreciar que los gastos son excesivos. Pareciera que no existe un control adecuado de los desembolsos que realiza la empresa. Por ello que se trabaja para buscar proveedores con ofertas más económicas cada vez, sin

descuidar, por supuesto, la calidad de las materias primas y otros productos que se adquirieran.

- c. Como consecuencia de las bajas ventas y gastos sin control la tasa de rentabilidad tanto de las ventas como de la rentabilidad de la inversión total en los años 2015 y 2016 que fueron analizados, resultan demasiado reducidos.
- d. Mueblerías San Miguel SRL debe desarrollar una estrategia competitiva para lograr el incremento de sus ventas y la mejora de la rentabilidad de los capitales Invertidos.

### **3. ANALISIS DEMOGRAFICO**

La empresa tiene total dominio de las principales tendencias demográficas de las áreas que rodean su establecimiento, pues precisamente esa es la causa fundamental que posibilitó la selección del lugar donde está establecido actualmente. Además, existe la posibilidad de atender futuras proyecciones para ampliar la capacidad productiva total de la empresa.

### **4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### **a. Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

La empresa mueblería San Miguel SRL tiene como la principal competidora a la mueblería que por razones de identidad

denominares XZ. Sin embargo, como las ofertas y los mercados a los cuales se dirige no son los mismos, la situación no reviste una significativa importancia.

Actualmente la empresa XZ ha lanzado una nueva oferta de muebles en su local pero aunque sus productos son atractivos para el mercado, no ha logrado llegar a constituir una amenaza seria para los intereses de la empresa que se analizada.

**b. Rivalidad entre los competidores:**

Aunque la empresa sí tiene algunos competidores, por las características específicas de cada uno de ellos, aún no se consideran un peligro potencial para la entidad, dado que los productos que fabrica no tienen tanta trascendencia en cuando a calidad y acabado se refieren.

**c. Poder de negociación o influencia de los proveedores:**

Los proveedores de materia prima e insumos de la empresa mueblería San Miguel SRL son compañías nacionales que ofrecen muchas facilidades a sus clientes. En ese sentido, el poder de negociación puede darse en favor de la empresa San Miguel, por cuanto a la Provincia de Barranca llegan diversos abastecedores de maderas y melamine que son componente principales para la fabricación de los muebles de oficina y del

hogar. Los otros insumos o accesorios no se tiene dificultad para su adquisición a precios razones y en el momento oportuno. .

**d. Influencia o poder negociador de los clientes:**

Los clientes si tiene poder de negociación. En efecto, el cliente puede irse a otro lugar más cercano para poder adquirir los muebles que desee. . Así también el comprador apreciará mucho el precio de los muebles que se ofrecen. Otro aspecto importante y que el cliente siempre tiene presente de la forma como es atendido y siempre buscará un lugar donde se le atienda con amabilidad y buen trato.

**e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Está representado por los productos sustitutos, es decir otros tipos de muebles que pueden provenir de otras empresas y que cumplen funciones iguales o similares a los productos que ofrece la empresa Mueblería San Miguel. Realmente si pueden existir estos productos sustitutos dado que existen otras mueblerías y centros comerciales que ofrecen productos similares y que satisfacen la misma necesidad del cliente. Estas mueblerías que ofrecen productos sustitutos compiten en el mismo mercado que la mueblería San Miguel SRL.

## 4.7. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 4.7.1. ANÁLISIS FODA

Realizar el análisis FODA es fundamental en el diseño de una estrategia competitiva, por cuanto permite evaluar la situación de la empresa tanto interna como externa. Involucra las fortalezas (F), las debilidades (D), las oportunidades (O) y las amenazas (A). En el cuadro 8 se presentan las fortalezas y debilidades como una primera parte del análisis.

El propósito es que la empresa debe aprovechar las fortalezas e ir superando las debilidades.

**Cuadro 8.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
1. Suficiente de materia prima	1. Equipamiento viejo
2. Conocimiento del mercado	2. Rentabilidad inferior al promedio.
3. Tener buena imagen ante los compradores	3. Capital de trabajo mal utilizado
4. Productos de buena calidad.	4. Deficientes habilidades gerenciales
5. Acceso a créditos	5. Producto sin características diferenciadoras
6. Características especiales del producto que se oferta	6. Exceso de gastos administrativos
7. Creatividad para fabricar nuevos modelos.	7. Exceso de créditos.
	8. Dificultad para atender grandes pedidos
	9. No hay estrategia adecuada.

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a las oportunidades y amenazas, están se presentan en el cuadro 9. Las oportunidades que tiene la empresa son aquellas que le favorecen para buscar su consolidación en el mercado y visualizar su crecimiento. En cuanto a las amenazas que son de condiciones externas a la empresa, entre las que pueden ser la entrada en el mercado de nuevas competidores o nuevos productos..

Definitivamente el análisis FODA es unas herramientas que permite obtener la información necesaria para llevar a cabo la estrategia competitiva y partir de ello, se establece las acciones que permitan mejorar el desempeño de la empresa mueblería San Miguel SRL.

### **Cuadro 9.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
1. Crédito de proveedores	1. Competencia muy agresiva
2. Mercado mal atendido	2. Aumento de precio de materia prima e insumos
3. Crecimiento de la demanda	3. Competencia consolidada en el mercado
4. Tendencias favorables en el mercado	4. Desconocimiento de la reacción del mercado.
5. Ingresar en nuevos mercados o segmentos	5. Entrada de competidores foráneos con costos menores.
6. Expandir la línea de productos para satisfacer los clientes.	6. Entrada de productos sustitutos
7. Instalación de otra tienda distribuidora.	7. Cambio en las necesidades y gusto de los compradores

FUENTE: Elaboración propia.



#### 4.7.2. CONSTRUCCION DE LA MATRIZ FODA - EXPLICACIÓN

**Cuadro 10.- CONSTRUCCION DE LA MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>1. <u>Estrategia FO</u> <u>POTENCIALIDADES</u></b>  Utilizar la fortaleza para aprovechar las oportunidades	<b>3. <u>Estrategia DO</u> <u>DESAFÍOS</u></b>  Aprovechas las oportunidades para superar las debilidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>2. <u>Estrategia FA</u> <u>RIEGOS</u></b>  Utilizar la fortaleza para evitas las amenazas	<b>4. <u>Estrategia DA</u> <u>LIMITACIONES</u></b>  Reducir debilidades y evitas amenazas

#### **1. ESTRATEGIA FO: POTENCIALIDADES**

La empresa mueblería San Miguel hará uso de su fortaleza de tener suficiente existencia de materia prima, ser la preferida por la población, ofrecer muebles de buena calidad y la creatividad para fabricar nuevos modelos, a fin de satisfacer a ese mercado mal atendido, aprovechar el crecimiento continuo de demanda de muebles de madera e instalar otra tienda distribuidora de muebles de oficina y del hogar.

## **2. ESTRATEGIA FA: RIEGOS**

La empresa mueblería San Miguel basada en su fortaleza hará frente a las amenazas de su entorno y reducir al mínimo la competencia agresiva, el aumento de precio de las materia prima e insumos, del desconocimiento de la reacción del mercado, la entrada de competidores foráneos con costos menores y los posibles cambios en las necesidades y gustos de los compradores.

## **3. ESTRATEGIA DO: DESAFIOS**

La empresa mueblería San Miguel reducir al mínimo las debilidades y maximizará todas las oportunidades que se le presente. Así, reducirá al mínimo los efectos que originan el utilizar equipos viejos, minimizará la falta de capacitación, superará la deficiencia del gerente, buscará la manera de reducir los créditos, reducirá los excesos en gastos administrativos. De igual manera aprovechará al máximo las oportunidades del crecimiento continuo de demanda de muebles de madera y buscará la forma de instalar otra tienda distribuidora de muebles de oficina y del hogar y de esta forma expandirá en negocio.

## **4. ESTRATEGIA DA: IMITACIONES**

En esta parte del estudio es determinante que la empresa reduzca al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. En realidad la administración de la empresa debe estar muy alerta frente a este problema que pudiera presentarse. No olvidar que las debilidades son

de carácter interno y las amenazas externas a la empresa. De presentarse esta situación la empresa puede estar en una situación muy difícil y la lucha constante será lograr la supervivencia, es decir mantenerse en el mercado.

#### **4.7.3. APLICACION DE ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER ( 1987 )**

Las estrategias genéricas de Porter permiten tener una mejor operación empresarial con respecto a otros competidores. Estas estrategias que son tres pueden aplicarse en conjunto o individualmente. La empresa mueblería San Miguel tendrá en cuenta estos aspectos que a continuación se detallan.

**Liderazgo en costos.-** Que puedan traducirse en precios bajos, es decir, ser más baratos.

**Diferenciación.-** Ofrecer lo que otros no ofrecen.

**Enfoque o concentración.-** Dirigirse a un nicho de clientes muy definidos.

##### **Primero.- ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS**

Al aplicar la estrategia de liderazgo de costos la empresa mueblería San Miguel busca vender los muebles a más bajo costo que la competencia.

Mediante esta estrategia lo que la empresa busca es aumentar las ventas a fin de obtener una mayor participación en el mercado.

## **ACCIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS**

### **a. Fabricaran muebles estándar.**

Producir muebles estandarizados o características similares a fin de reducir el precio de venta.

### **b. Producción en grandes volúmenes**

Como los precios son bajos, es decir más barato que la competencia las ventas irán en aumento hasta alcanzar altos niveles en fechas específicas del año.

### **c. Indicación los trabajadores para reducción de costos.**

La gerencia se encargará de recomendar a los trabajadores tanto administrativos como de planta para la reducción de los costos innecesario. Especialmente en la fabricación de los muebles donde debe evitarse la pérdida de materiales.

### **d. Financiamiento disponible del capital de trabajo.**

Las entidades financieras del medio facilitan capitales de trabajo asegurando un financiamiento permanente a costos moderados. Estos capitales serán utilizados para la adquisición oportuna a precios rebajados de materia prima como la madera, tripay, cola, clavos y todo cuando sea necesario para fabricar los muebles del hogar y de oficina.

**e. Supervisión meticulosa de la mano de obra.**

Se cuenta con un maestro responsable de cada línea de productos, que ha sido capacitado para dar la garantía conveniente de la calidad de los productos fabricados que satisfagan los requerimientos de los clientes.

**f. Sistema de distribución barata.**

En cuanto al abastecimiento de la materia prima y de los demás insumos para la fabricación de los muebles, el transporte será por cuenta de los proveedores. En cambio, la distribución de los productos vendidos será por cuenta de la empresa. Lo importante es que se mantenga una buena relación entre empresa clientes.

**g. Riguroso control de costos.**

La gerencia redoblará sus esfuerzos para mantener un control permanente de los costos. La característica principal será cero errores y cero desperdicios.

**h. Informes detallados y controles frecuentes.**

El jefe de producción, el encargado de la parte contable y demás supervisores reportarán a la gerencia del acontecer diario de las labores de producción y administrativa de la empresa.

**i. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.**

Cada trabajador recibirá una bonificación extra por el desempeño cumplido con eficiencia y dedicación en el cumplimiento de los objetivos establecidos

**Segundo. -ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

La empresa mueblería San Miguel SRL se diferenciará de la competencia en el mercado ofreciendo muebles de características diferentes a las que ofrecen otras mueblerías. Por supuesto, que los precios, la calidad y el servicio serán los mismos y en algunas oportunidades superiores, buscado aglutinar un mayor número de clientes, además de crear y mantener la lealtad del cliente.

**ACCIONES PARA DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA**

1. Diferencia en el diseño de los productos
2. Diferencia en la marca
3. Diferencia en la calidad
4. Diferencia en la prestación del servicio
5. Diferencia en la rapidez de la atención
7. Estilo creativo.
8. Incentivos a trabajadores por nuevos diseños.
9. Contratar mano de obra calificada.

### **Tercero.- ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN**

La empresa mueblería San Miguel SRL se enfocara en un segmento de nicho de mercado. Luego esta se complementa con una estrategia de liderazgo de costos o estrategias de diferenciación.

La empresa que fabrica muebles para oficina puede muy bien contactarse con centros escolares y universidades y ofrecer por ejemplo carpetas a un precio inferior a otros proveedores. Realmente ese sector es un buen segmento por explotar.

### **ACCIONES PARA ENFOCARSE EN UN SEGMENTO.**

Consiste en enfocar o concentrar la atención a un segmento específico del mercado.

Es decir, concentrar los esfuerzos y vender muebles que satisfagan la necesidad de un determinado sector de clientes

1. Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
2. Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
3. Concentrarse en una línea de productos.
4. Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

#### **4.7.4. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2017**

Como consecuencia de la aplicación de la estrategia lo que la empresa mueblería San Miguel SRL espera es lograr un incremento de sus ventas del 20% para el año 2017.

Este resultado debe reflejarse en una tasa de rendimiento mayor sobre las ventas y sobre la inversión total, para ello se adjunta el Balance General Comparativo de la empresa de los años 2015 y 2016 tomados como referencia y el Balance General del año 2017 con la consideración de las ventas proyectadas.

Así mismo, para constatar la tasa de rendimiento de las ventas y de la inversión total se presenta el Estado de Resultados Comparativos de los años 2015 y 2016 como referencia y del año 2017 en el que se considera la proyección de las utilidades netas.

Como bien sabemos el Balance General es una especie de fotografía que muestra la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, en este caso de los años 2015, 2016 y la proyección para el año 2017 (Cuadro 11)

En el cuadro 12 se muestra el estado de resultado comparativo de los años 2015, 2016 y lo proyectado para el año 2017.



**MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

**Cuadro 11.- BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
Al 31 de diciembre de cada año**

Cuentas	AÑOS		Proyección Año 2017
	2015	2016	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo	44 800	56 600	40 300
Cuentas por cobrar	171 830	140 450	110 600
Inventarios	627 070	810 900	1 073 800
Gastos anticipados	6 300	3 400	1 100
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>850 000</b>	<b>1 011 350</b>	<b>1 225 800</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Terreno	375 400	375 400	375 400
Edificios y mejoras	613 200	613 200	613 200
Automóviles y camionetas	82 100	82 100	82 100
Mobiliario y equipo de cómputo	180 300	166 200	166 500
Maquinarias y equipo	98 300	65 300	65 300
Menos: Depreciación acum.	(29 300)	(33 100)	(36 900)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 269 100</b>	<b>1 265 600</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2 170 000</b>	<b>2 280 450</b>	<b>2 491 400</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Documentos por pagar a bancos	52,100	39 550	46 400
Porción corriente deuda largo plazo	26,000	24 600	48 700
Cuentas por pagar	72 700	56 000	38 200
Gastos acumulados por pagar	156,300	94 700	120 000
Impuesto sobre la renta	14,200	15 100	16 400
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>321 300</b>	<b>229 950</b>	<b>269 700</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Deuda largo plazo	709 700	810 500	865 100
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>709 700</b>	<b>810 500</b>	<b>865 100</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	500 000	500 000	500 000
Utilidades retenidas	639 000	740 000	856 600
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1 139 000</b>	<b>1 240 000</b>	<b>1 356 600</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>2 170 000</b>	<b>2 280 450</b>	<b>2 491 400</b>

FUENTE: Elaboración propia

**MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL**

**Cuadro 12.- ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS**

CUENTAS	AÑOS		Proyección Año 2017
	2015	2016	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2 760 270</b>	<b>2 820 480</b>	<b>3 384 576</b>
Menos: Costo de ventas	1 412 293	1 493 876	1 917 957
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1 347 977</b>	<b>1 326 604</b>	<b>1 466 619</b>
Gastos generales, de ventas y administrativos	1 046 600	966 700	828 299
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>301 377</b>	<b>359 904</b>	<b>638 320</b>
Otros ingresos y deducciones			
Gastos por intereses	-34 300	-44 150	-52 474
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>267 077</b>	<b>315 754</b>	<b>585 846</b>
Impuesto sobre la renta	93 477	110 514	205 046
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>173 600</b>	<b>205 240</b>	<b>380 800</b>

FUENTE: Elaboración propia

**4.7.5. RESULTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO EL 2017**

**Inversión.-**

Tal como se puede observar en el cuadro 11 del Balance General del año proyectado 2017, la empresa realiza una inversión total de S/ 2 491 400, es decir un 10% aproximadamente mayor que el año 2016, considerando que los costos fijos no varían y el incremento solo se da en los costó variables. El objetivo es lograr un incremento de las ventas en un 20 % en el 2017. Del total de la

inversión casi el 50% es capital de trabajo debido en que en estos activos se encuentra el rubro materias primas e insumos necesarios para la fabricación de muebles del hogar y oficinas. Por su parte la inversión en activos fijos se ha mantenido en igual cantidad.

**Financiamiento.-** En cuanto al financiamiento del capital invertido S/ 1 134 800 son capitales ajenos, de los cuales proviene el 23,77% es deuda de corto plazo y el 76,23% es compromiso de pago a largo plazo. El capital propio asciende a S/ 1 356 600 representado por el patrimonio.

**Rentabilidad de las ventas.-** La rentabilidad de las ventas indica el porcentaje de ganancia que la empresa tiene por las ventas realizadas. Su cálculo se realiza de la manera siguiente

Rentabilidad  
de las ventas =  $\text{Utilidad netas} / \text{Ventas netas} \times 100$

Rentabilidad  
de las ventas =  $380\,800 / 3\,384\,576 \times 100 = \mathbf{11,25\%}$

Esta tasa de rentabilidad de las ventas es mucho mejor que la lograda en el año 2016 que fue del 7,28%

**Rentabilidad de la inversión total.-** La rentabilidad de la inversión total es la ganancia que se obtiene de la inversión de los capitales propios y ajenos.

Rentabilidad de la inversión total =  $\text{Utilidad netas} / \text{Inversión total} \times 100$

Rentabilidad de la inversión total =  $380\,800 / 2\,491\,400 \times 100 = 15,28\%$

Indudablemente que de alcanzar los objetivos del incremento de las ventas en un 20% en el año 2017, la empresa mueblería San Miguel habrá logrado una tasa de rendimiento de la inversión del 15,28% anual, el cual se puede apreciar en el cuadro 13.

**Cuadro 13.- CÁLCULO DE TASAS DE RENTABILIDAD**

TIPOS DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD		
		A Ñ O S		
		2015	2016	2017 Proyectada
<b>Rentabilidad de la ventas</b>	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{173\,600}{2\,760\,240}$ <b>6,29%</b>	$\frac{205\,240}{2\,820\,480}$ <b>7,28%</b>	$\frac{380\,800}{3\,384\,576}$ <b>11,25%</b>
<b>Rentabilidad Inversión total</b>	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Inversión total}}$	$\frac{173\,600}{2\,170\,000}$ <b>8%</b>	$\frac{205\,240}{2\,280\,450}$ <b>9%</b>	$\frac{380\,800}{2\,491\,400}$ <b>15,28%</b>
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{173\,600}{1\,139\,000}$ <b>15,24%</b>	$\frac{205\,240}{1\,240\,000}$ <b>16,55%</b>	$\frac{380\,800}{1\,356\,600}$ <b>28,07%</b>
<b>Rentabilidad del capital social</b>	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital Social}}$	$\frac{173\,600}{500\,000}$ <b>34,72%</b>	$\frac{205\,240}{500\,000}$ <b>41,05%</b>	$\frac{380\,800}{500\,000}$ <b>76,16%</b>

FUENTE: Elaboración propia

## CAPITULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. PRESENTACION DE CUADROS

En el presente capítulo se presentan los cuadros que muestran el resultado de la encuesta aplicada al personal de conforman la muestra del estudio, respecto a la implementación de una estrategia competitiva en la Empresa Mueblería San Miguel S.A. Las respuestas además de ser presentadas en un cuadro estadístico de frecuencia, se grafica en excel a fin de dar un mejor sustento al análisis respectivo.

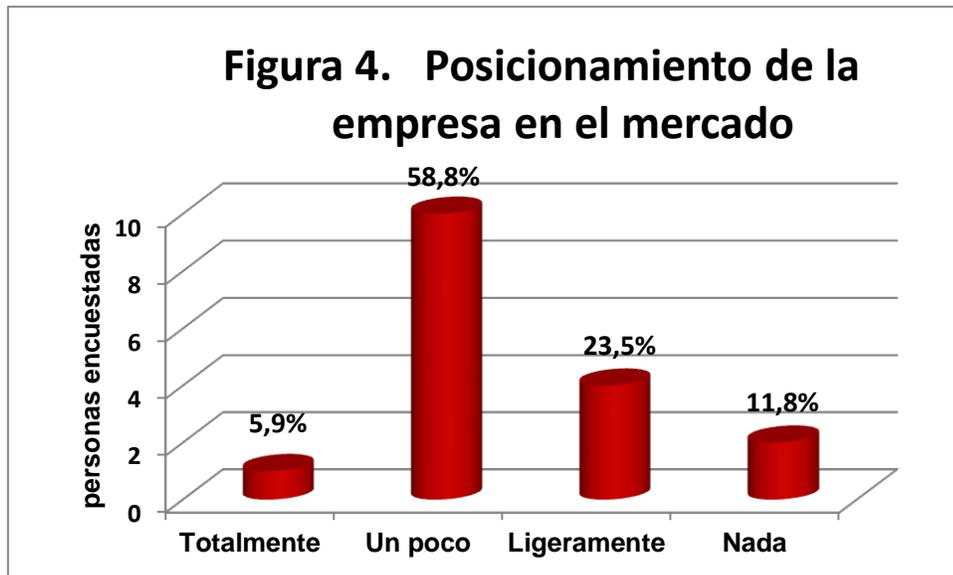
Las 17 preguntas formuladas a los conformantes de la muestra son las que se presentan en el anexo 2.

#### ***PREGUNTA 1. ¿La empresa está posicionada en un buen sector del mercado?***

**Cuadro 14.- Posicionamiento de la empresa en el mercado**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	1	5,9	5,9
b	Un poco	10	58,8	64.7
c	Ligeramente	4	23,5	88.2
d	Nada	2	11,8	100.0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra de la población en estudio.  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 14.  
Elaboración propia

Cuando hablamos de posicionamiento no se trata de la colocación o ubicación de los productos que vende un negocio. El posicionamiento se refiere a diferenciar el producto de otros que existen en el mercado. Además, estos productos debe tener característica propias que el cliente o consumidor los desee y prefiera a otros que ofrece la competencia.

El posicionamiento implica aplicar una estrategia en la cual este presente las cuatro "P" de la mercadotecnia: Precio, plaza, producto y proposición. Estos elementos coadyuvan a que la estrategia establecida pueda cumplirse a cabalidad.

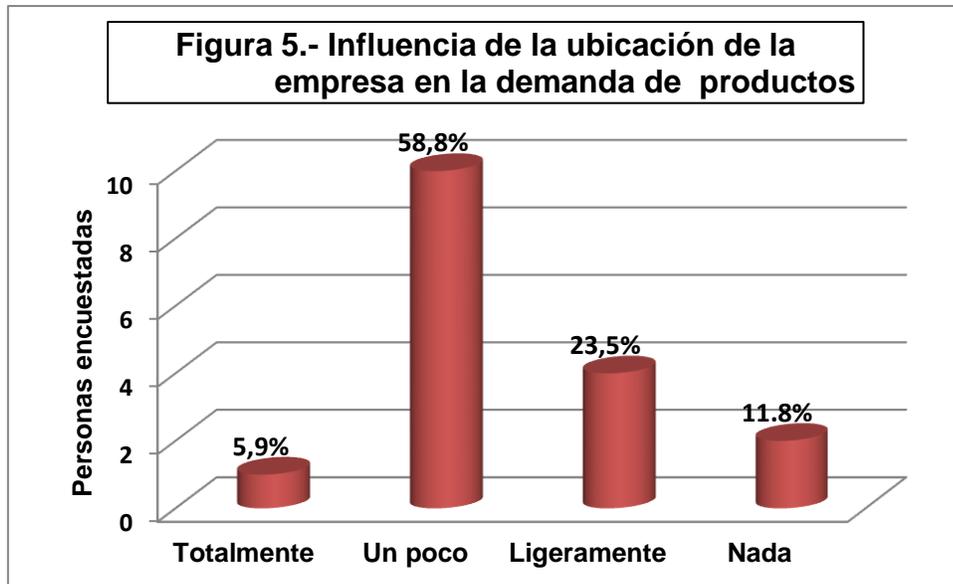
En el caso de la empresa mueblería San Miguel SRL, de acuerdo al resultado de la encuesta a aplica a los socios y personal que en ella labora, mostrados en el cuadro 14 y figura 4, ésta no tiene un buen posicionamiento. Solo el 5,9% de los encuestados manifiesta que hay un total posicionamiento, mientras que el mayor porcentaje representado por el 58,8 % sostiene que el posicionamiento es de un poco. El 23,5% dice que el posicionamiento es ligeramente aceptado y un 11,8% manifiesta que la empresa no se encuentra ubicada en un lugar apropiado, comercialmente hablando.

***PREGUNTA 2.- ¿Considera usted que la ubicación de la empresa influye en la demanda de sus productos?***

**Cuadro 15.- INFLUENCIA DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA EN LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	1	5,9	5,9
b	Un poco	10	58,8	64,7
c	Ligeramente	4	23,5	88,2
d	Nada	2	11,8	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 15  
Elaboración propia

Si los productos que ofrece la empresa no tienen mucha diferenciación de la competencia, entonces si es importante la ubicación, es decir el lugar donde funciona el negocio. Se puede tener para la venta un excelente producto pero si la gente no está enterada de ello, si no sabe que existe porque nunca lo vieron, es lógico que no habrá quien compre el producto.

Es diferente si el producto es apreciado por el público porque la ubicación que tiene el negocio es adecuada. Es decir, muchas personas apreciarán lo que se vende al ingresar al negocio y es más, estamos seguros que ellos se encargarán de difundir entre sus familiares, amigos y vecinos de la existencia del negocio, haciendo con ello un efecto multiplicador de la publicidad. *Ray Kroc, legendario promotor de McDonald's, decía "Los tres elementos esenciales para alcanzar el éxito en un negocio son: ubicación, ubicación y ubicación".*



Sin embargo, cuando una empresa fabrica productos que serán entregados a otros distribuidores, quizás la ubicación tenga relativa importancia. Lo importante es contar con una buena comunicación, una red de transportes apropiados para facilitar el traslado de los productos.

Para el caso de la mueblería San Miguel las opiniones recogidas son diversas. Según se aprecia en el cuadro 15 y figura 5, un 5,9% de los entrevistados sostiene que la ubicación de la empresa influye totalmente en la demanda de los productos. Sin embargo, lo más notorio es que el 58,8% señala que la ubicación de la empresa influye un poco en la demanda de los productos. Luego un 23,5% declara que la influencia de la ubicación de la empresa influye ligeramente en la demanda de los productos que ofrece en venta. Finalmente el 11,8% opina que la ubicación del mercado no ejerce ninguna influencia.

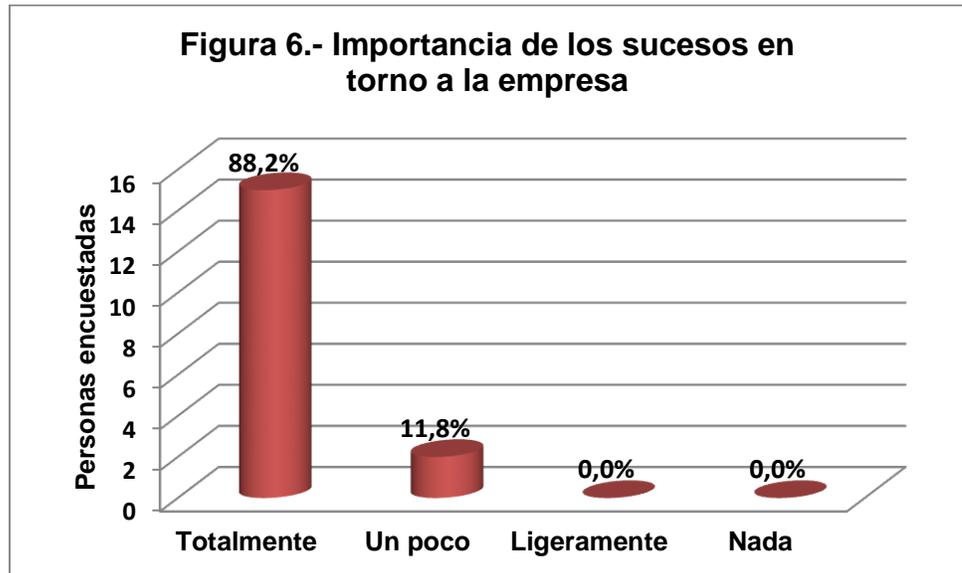
***PREGUNTA 3.- ¿Qué tan importante es lo que está sucediendo en el entorno de la empresa?***

**Cuadro 16.- IMPORTANCIA DE LOS SUCESOS EN EL ENTORNO.**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	15	88,2	88,2
b	Un poco	2	11,8	100,0
c	Ligeramente	0	0,0	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio

Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 16  
Elaboración propia

El entorno empresarial implica los factores externos a la empresa y que de una u otra manera repercuten en las operaciones comerciales que ésta realiza. Analizar el entorno empresarial no es cosa sencilla pues requiere de mucho conocimiento de la realidad, dedicación y profesionalismo.

Como bien sabemos una empresa tiene un entorno general o llamado también ámbito social o geográfico que abarca extensos espacios y de diferente tipos de negocios como pueden ser el aspecto comercial de un departamento e incluso un país. Pero la empresa tiene también un entorno específico o local, es decir espacios más precisos, delimitados y que se caracterizan porque se centran en una determinada línea de productos.

En consecuencia es importante para la empresa reconocer la interrelación con su entorno general y específico y así poder entender su funcionamiento como un sistema en general. El análisis del entorno de la empresa permite la aplicación de la estrategia empresarial ya que consiste en acciones que pretenden lograr una ventaja competitiva perdurable y consiste a largo plazo.

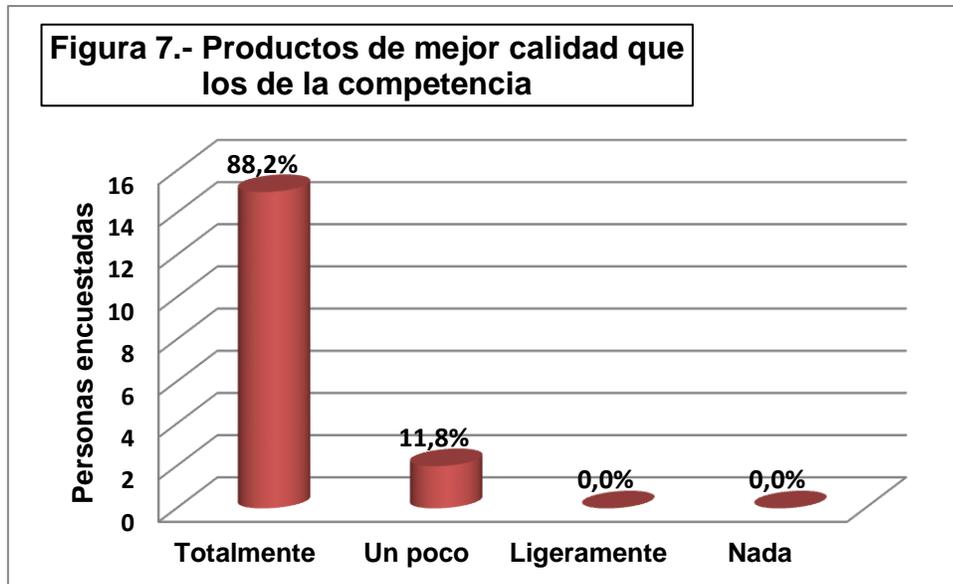
Cuando se entrevistó a los socios y trabajadores de la empresa mueblería San Miguel, tal como se aprecia en el cuadro 16 y figura 6, un 88,2% opinó que es totalmente importante lo que acontece en torno a la empresa. Sin embargo el 11,8% que equivalen a dos personas, piensa que todo cuanto ocurre alrededor de la empresa marca poca importancia en el desempeño comercial de la empresa en estudio.

***PREGUNTA 4.- ¿Los productos de mueblería San Miguel son de mejores calidad que los de la competencia?***

**Cuadro 17.- LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS SON MEJORES QUE LOS DE LA COMPETENCIA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	15	88,2	88,2
b	Un poco	2	11,8	100,0
c	Ligeramente	0	0,0	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 17  
Elaboración propia

En todo negocio que se emprenda se tiene que tener cuidado de que el producto que se vende debe ser de buena calidad de tal manera que satisfaga al cliente, que dicho sea de paso es la razón de la actividad comercial. La calidad de los productos a la larga garantizará la supervivencia de la empresa proporcionando una ventaja competitiva.

La buena calidad de los bienes y servicios que se ofrece a los clientes es un factor que otorga prestigio a la empresa y marca la diferencia de la competencia en un mercado cada vez más exigente. Una de las bondades de ofrecer bienes y servicios de calidad es que se logra clientes cautivos, porque saben que la empresa les entrega bienes y servicios de calidad, al mismo precio que la competencia y con los atributos propios de otros productos similares.

Cuando hablamos de calidad nos referimos a las características de los bienes o servicios que se acondicionan a lo que el cliente exige. Como bien sabemos en la actualidad el cliente es cada vez más exigente y con ello promueve la competitividad entre las empresas en beneficio de los consumidores.

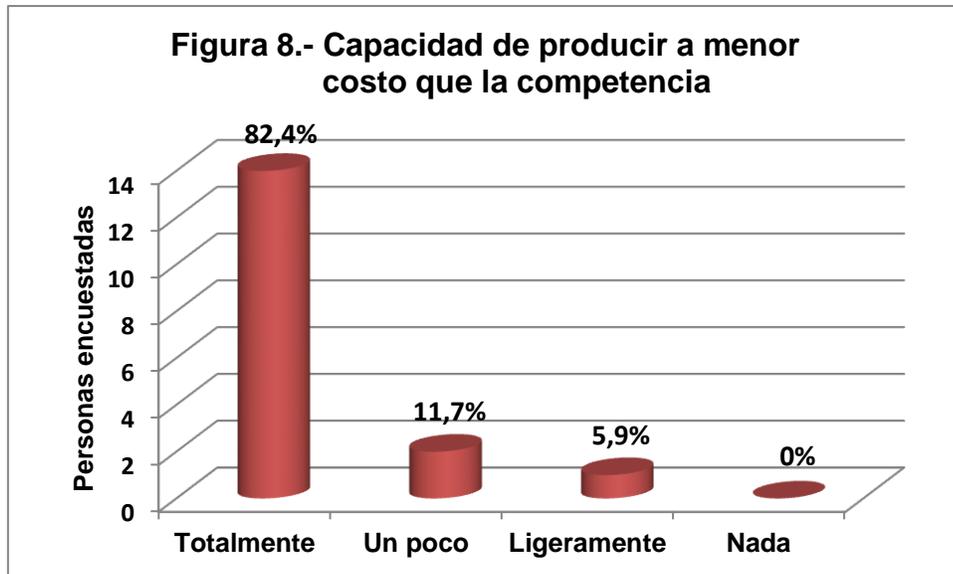
De acuerdo a la consulta realizada al personal de la mueblería San Miguel y que se muestra en el cuadro 17 y figura 7, un 88,2% de ellos revela que la empresa ofrece a sus clientes totalmente productos de calidad y el 11,8% opina que solo un poco de los productos son de buena calidad.

***PREGUNTA 5.- ¿Cree Ud. que la empresa está en capacidad de producir a menor costo los mismos productos que la competencia?***

**Cuadro 18.- CAPACIDAD DE PRODUCIR A MENOR COSTO QUE LA COMPETENCIA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	14	82,4	82,4
b	Un poco	2	11,7	94,1
c	Ligeramente	1	5,9	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 18  
Elaboración propia

Las empresas siempre están buscando reducir sus costos a fin de fijar sus precios menores que el de la competencia y tener ventajas en el margen de utilidades. El problema de la reducción de costos es de carácter permanente, esto, como una forma de buscar un mejor margen de ganancias sin perjudicar a los consumidores, porque se entiende que la calidad de los productos no debe verse afectada.

La reducción de los costos se realiza más que todo para hacer frente a la competencia manejando mejores precios en el mercado sin afectar las futuras utilidades. La reducción de los gastos por lo general se concentra en los gastos de personal, en el proceso de compra, la línea de publicidad, en las promociones de ventas etc.

A todo ello la empresa tiene que estar en la capacidad de aplicar el programa de reducción de costos analizando cuál es el proceso actual de producción y luego replantearlo buscando eliminar los pasos innecesarios.

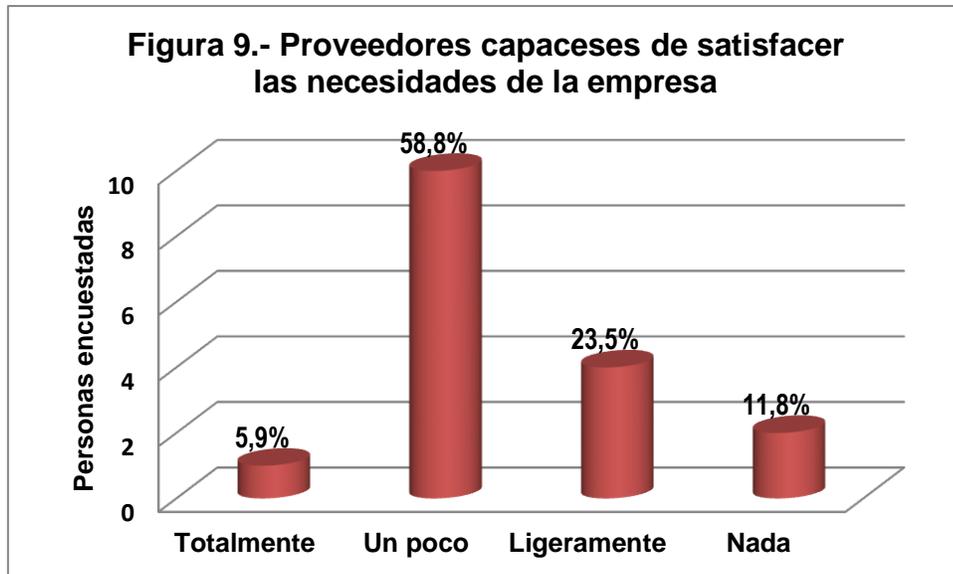
De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, una amplia mayoría del 82,4% precisa que la empresa mueblería San Miguel está en la capacidad de producir a menor costo los mismos productos de la competencia. Solo un margen reducido de 11,7% y 5,9 sostiene que un poco y ligeramente, respectivamente, la empresa puede producir a menos costo que la competencia. Este resultado del análisis que se presentan en el cuadro 18 y figura 8, es alentador para la perspectiva que se tiene de aplicar una estrategia competitiva.

***PREGUNTA 6.- ¿Existen proveedores capaces de satisfacer las necesidades de la empresa?.***

**Cuadro 19.- EXISTENCIA DE PROVEEDORES CAPACES DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	1	5,9	5,9
b	Un poco	10	58,8	64,7
c	Ligeramente	4	23,5	88,2
d	Nada	2	11,8	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 19  
Elaboración propia

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (materia prima, u otros productos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos. Por ejemplo, la mueblería San Miguel necesita un proveedor de madera, melamine, cola, clavos, etc. para poder desarrollar su actividad principal que es la creación de muebles para el hogar y la oficina.

La pregunta en este sentido era saber si la empresa contaba con proveedores que le abastecieran de materia prima a en el momento



oportuno en la cantidad requerida y a un precio justo. Esto es importante a fin de atender con puntualidad y prontitud la solicitud de los clientes.

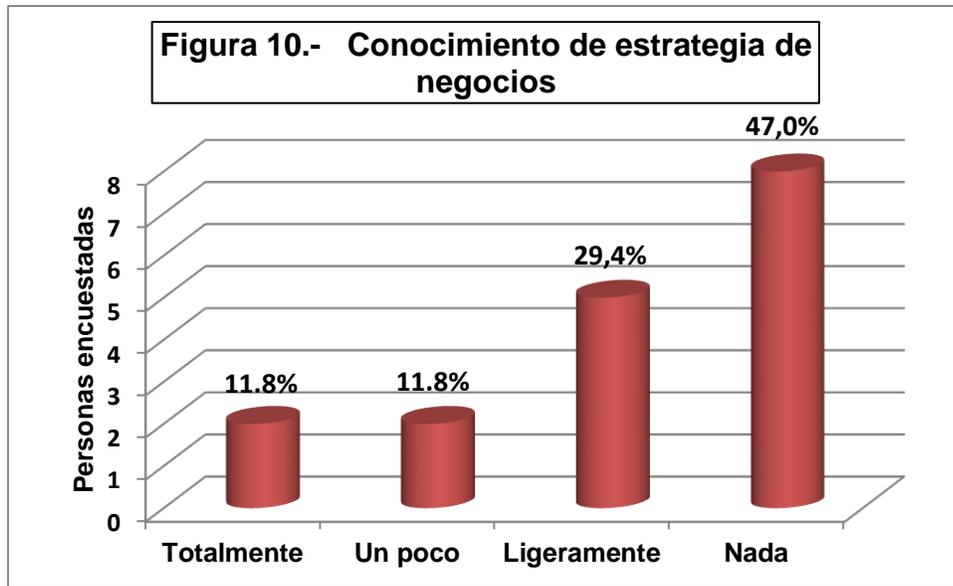
De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los socios y trabajadores de la empresa y mostrados en el cuadro 19 y figura 9, apenas una persona que representa el 5,9% manifiesta que si hay proveedores capaces de satisfacer con los requerimientos a la empresa. El 58,8% de los encuestados opina que son pocos esos proveedores. Así también, un 23,5% piensa que ligeramente hay proveedores que si satisfacen los requerimientos de la empresa y un 11,8% precisa que nada de lo manifestado anteriormente se puede cumplir.

***PREGUNTA 7.- ¿Tiene usted conocimiento de la estrategia aplicada a los negocios?***

**Cuadro 20.- CONOCIMIENTO DE ESTRATEGIA APLICADA A LOS NEGOCIOS**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	2	11,8	11,8
b	Un poco	2	11,8	23,6
c	Ligeramente	5	29,4	53,0
d	Nada	8	47,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 20  
Elaboración propia

La estrategia aplicada a los negocios busca lograr el éxito de un negocio, entonces, aplicar una estrategia es aspirar a lograr una mejor posición frente a la competencia y obtener mejores y mayores beneficios a favor de su accionistas.

De allí entonces que debemos estar convencidos de que una estrategia aplicada a los negocios es una herramienta muy certera para delinear y cumplir con las propuestas a nivel productivo, comercial o financiero. No importa si en negocio está caminando bien, ya que este puede ser temporal, lo necesario es trabajar en base a planes o propuestas futuras y a esto es lo que se le llama trabajar con criterios estratégicos.

La estrategia se puede aplicar a las empresas con gran trayectoria y también a las empresas que están empezando en el ámbito de los negocios. Las ventajas son importantes porque ayudan a ser líderes en el mercado buscando tener un bajo costo, lograr productos diferenciados y enfocar o segmentar el mercado.

Según [www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf](http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf), el concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

En el cuadro 20 y figura 10 se exhiben los resultados de la encuesta. La mayoría del personal relacionado con la empresa mueblería San Miguel conoce ligeramente o no conoce nada de lo que es una estrategia negocios. En efecto el 29,4% de los encuestados desliza que si conoce lo que es una estrategia de negocios pero ligeramente. En cambio el 47% dice que no conoce nada de ello. Sólo dos personas expresan que saben totalmente de lo que es una estrategia de negocios y otras dos personas más enuncian que saben un poco de ello.

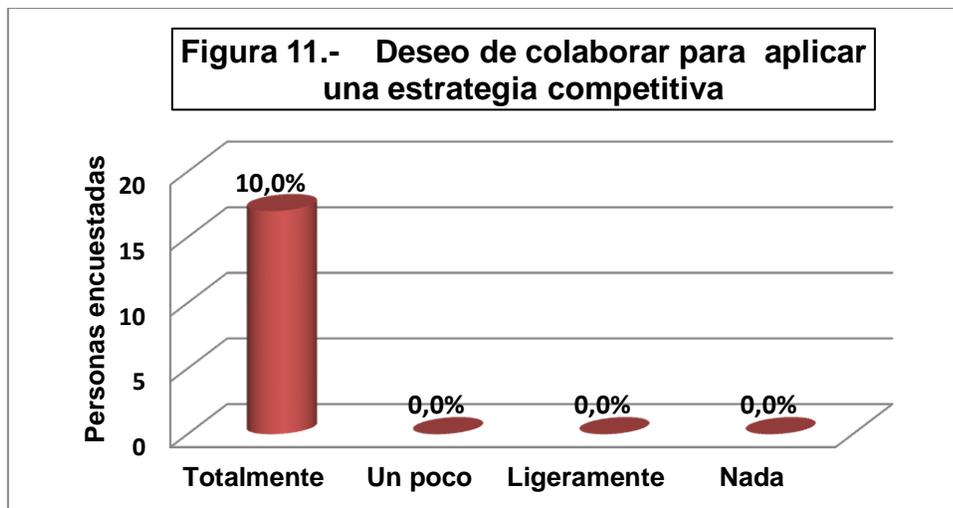
Realmente es preocupante que los socios y la parte ejecutiva de la empresa no muestran el interés por involucrarse en la aplicación de estrategias empresariales.

**PREGUNTA 8.- ¿Colaboraría usted para que la empresa aplique una estrategia competitiva?**

**Cuadro 21.- DESEO DE COLABORAR PARA APLICAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	17,00	100,0	100,0
b	Un poco	0,0	0,0	100,0
c	Ligeramente	0,0	0,0	10,0
d	Nada	0,0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 21  
Elaboración propia

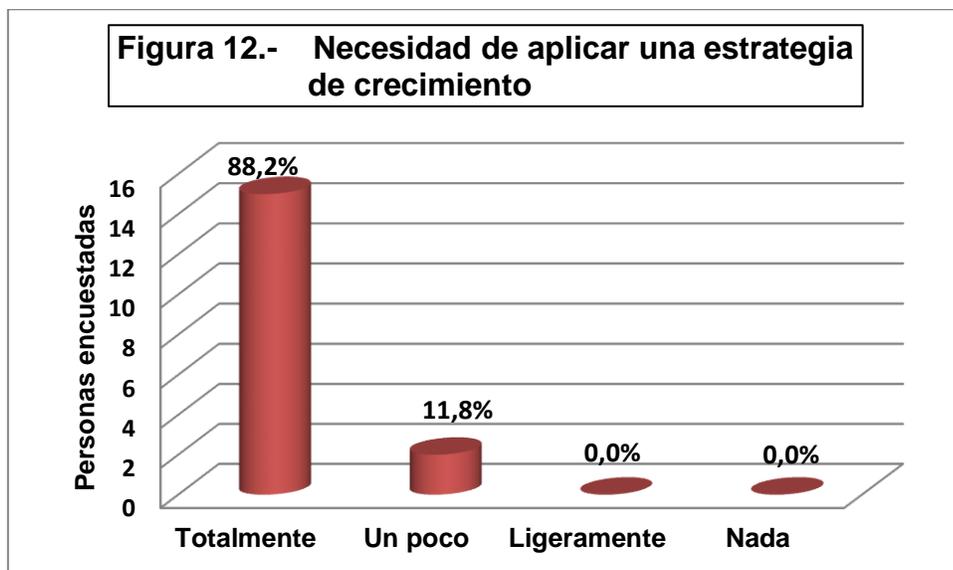
Frente a la pregunta si ellos como socios o trabajadores de la empresa estarían dispuestos a colaborar para la aplicación de una estrategia competitiva, según el cuadro 21 y figura 11, el total de ellos, opina que sí.

**PREGUNTA 9.- ¿Cree usted que la empresa tenga necesidad de aplicar una estrategia de crecimiento?**

**Cuadro 22.- NECESIDAD DE APLICAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	15	88,2	82,2
b	Un poco	2	11,8	100,0
c	Ligeramente	0	0,0	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 22  
Elaboración propia

Las estrategias de crecimiento están orientadas a incrementar la presencia de los negocios en el mercado en los que negocia, a extender su ámbito de acción a otros mercados y a dotar a la empresa de nuevos productos.

Muchas empresas buscar el crecimiento empresarial pero con un solo producto, para lo cual buscan, incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otras zonas geográficas o fijando a grupo de clientes que por lo general tiene la similitud social.

Tampoco se puede dejar de lado a las empresas que tratar de crecer diversificando los productos. Es decir, preparan o elaborarán nuevos productos como el caso de la Compañía Gloria, la que tiene como línea de producción, leche gloria, avena gloria, atún gloria, mantequilla gloria, etc. Definitivamente los negocios o empresas tienen diversas formas de buscar estrategias de crecimiento dependiendo del objetivo que se propongan

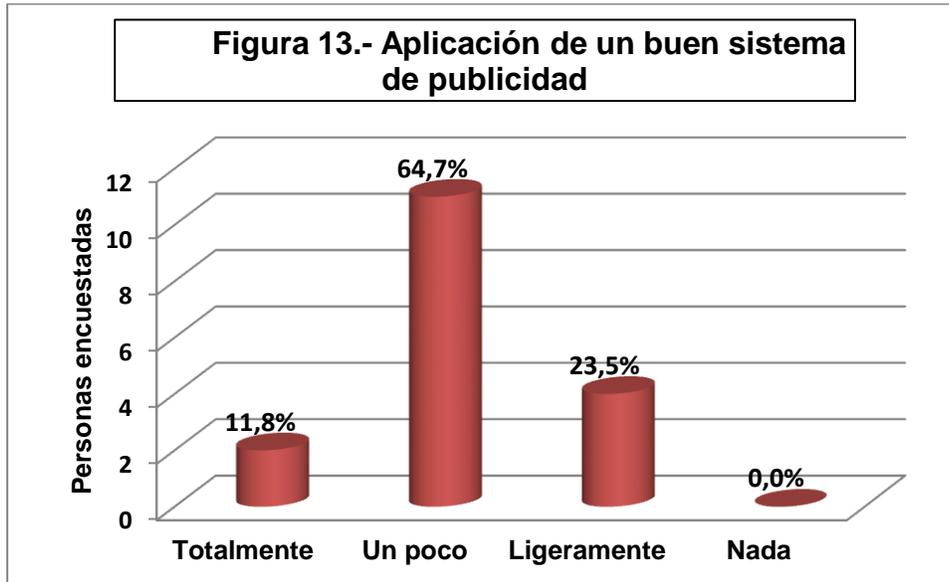
Cuando al personal de la empresa mueblería San Miguel se les pregunta si creen que hay necesidad de aplicar una estrategia de crecimiento, ellos responden casi en su totalidad ( 88,2%) que representa a 15 de 17 encuestados, que si es necesario totalmente aplicar una estrategia de crecimiento. Solamente el 11,8% que representan a dos encuestados revelan que es poca la necesidad de aplicar una estrategia de crecimiento. Estos resultados se muestran el cuadro 22 y figura 12

**PREGUNTA 10.- ¿La empresa viene aplicando un buen sistema de publicidad?**

**Cuadro 23.- APLICACIÓN DE UN BUEN SISTEMA DE PUBLICIDAD**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	2	11,8	11,8
b	Un poco	11	64,7	76,5
c	Ligeramente	4	23,5	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 23  
Elaboración propia



Referirnos a la publicidad constituye una parte importante en el que hacer de las empresas o negocios. Hoy, podemos oír y observar pautas publicitarias difundidas por cualquier medio, tales como diarios, revistas, radios televisión, el Internet e incluso de persona a persona.

Estos anuncios publicitarios ejercen gran influencia en la mente de las personas, llegando a convencerlo para adquirir un bien o servicio. Por lo que es innegable es que todos los negocios de una u otra manera utilizan la publicidad para hacer conocer lo que ofrecen al público consumidor

Según lo presentado en el cuadro 23 y figura 13, cuando a las 17 personas que laboran en la empresa mueblería San Miguel se le pregunto si la empresa aplicaba un buen sistema de publicidad, 11 de ellos que representan el 64,7% revelaron que tiene un poco de buena. El 11,8% equivalente a dos personas indicaron que era totalmente buena y 4 personas equivalente a un 23,5% señalan que la publicidad es totalmente buena.

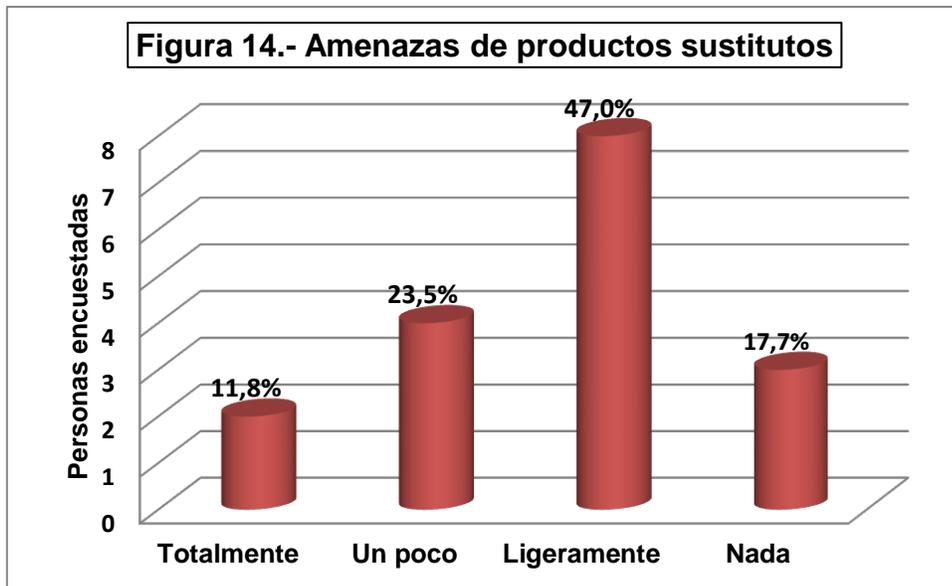
El resultado de la encuesta demuestra que la empresa viene utilizando una publicidad aceptable ya que el 64,7% manifiesta que ésta no es totalmente buena pero que tampoco es mala, es decir esta en un término intermedio. Lo que habría que hacer en este aspecto es reforzar su aplicación para lograr realmente un buen sistema de publicidad.

**PREGUNTA 11.- ¿Existe amenaza de productos que puedan sustituir al que fabrica Mueblería San Miguel?**

**Cuadro 24.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	2	11,8	11,8
b	Un poco	4	23,5	35,3
c	Ligeramente	8	47,0	82,3
d	Nada	3	17,7	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 23  
Elaboración propia

Toda empresa tiene la preocupación de la posible presencia de otro producto que sustituya a la que viene produciendo. Por ejemplo, si la empresa mueblería San Miguel fabrica escritorios de madera para oficina

estará inquieto pensando que en cualquier momento puede aparecer en el mercado un producto sustituto al suyo. Los productos sustitutos son aquellos que suplantán la función que realizan otros. Estos pueden llegar a ser grandes amenazas, por ello una empresa debe prestar atención en identificarlos y en hacerles un seguimiento para desechar una posible amenaza para los productos que viene produciendo.

Por lo general los productos sustitutos se generan por un desarrollo tecnológico nuevo. Entonces, lo que generalmente hacen las empresas es indagar sobre sobre estos avances a efecto de reaccionar a tiempo para diseñar un plan de acción que contrarreste o minimice los efectos.

La persona relacionada directamente con la empresa no siente la amenaza de productos sustitutos. Es así que de las 17 personas relacionadas directamente con la empresa, solamente 2 de ellas piensan que la amenaza es total de productos sustitutos. Para 8 personas equivalentes a un 47% esta amenaza es muy ligera y un 23,5% cree que hay un poco de cierto de una posible amenaza. Los resultados de la encuesta se presentan en el cuadro 24 y figura 14

Como quiera que sea, la empresa tiene que estar pendiente de la aparición de nuevo productos similares a los que oferta en el mercado de tal manera que con anticipación pueda levantar barreras mejorando sus propio producto como respuesta preventiva al nuevo producto

**PREGUNTA 12.- ¿Se hacen investigaciones de las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa?**

**Cuadro 25.- INVESTIGACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	2	11,8	11,8
b	Un poco	14	82,3	94,1
c	Ligeramente	1	5,9	5,9
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 25  
Elaboración propia

Lo que hacen muchas empresas actualmente es investigar las necesidades y expectativas de los clientes y esto se logra buscando una comunicación directa con sus clientes. También se puede realizar visitas

periódicas a los principales clientes para conocer sus opiniones, necesidades y satisfacciones respecto a los productos adquiridos en la empresa. Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del producto o servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño.

La investigación respecto a las necesidades y expectativas del cliente puede realizarse mediante una página *web* en la que se facilitara completa información de la empresa y sus productos, y a través de la cual se permitiera el envío directo de reclamaciones, quejas, o comentarios por parte de los clientes, así como de los distribuidores, estableciéndose como un cauce de comunicación directa de bastante utilidad.

En el cuadro 25 y figura 15 se aprecia que en la empresa mueblería San Miguel, 14 personas que representan el 82,3% declaran que es poco las investigaciones que se realizan respecto a las necesidades y expectativas de los clientes. Dos personas que equivalen a un 11,8% citan que las investigaciones si se dan totalmente.

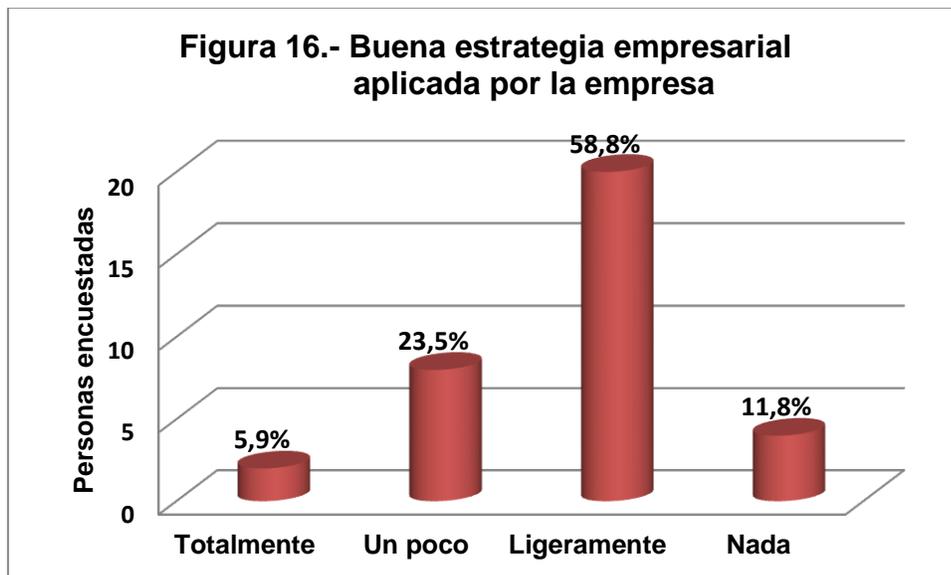
Si la mayoría de los entrevistados sostienen que es poco las investigaciones en las áreas de las exigencias de los clientes, es necesario establecer mecanismos que permitan recojan las tendencias, modas, preferencias de los mercados a fin de presentar productos que satisfagan las exigencias de los clientes.

**PREGUNTA 13.- ¿Cree usted que la empresa viene aplicando buena estrategia empresarial?**

**Cuadro 26.- BUENA ESTRATEGIA EMPRESARIAL  
APLICADA POR LA EMPRESA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	1	5,9	5,9
b	Un poco	4	23,5	29,4
c	Ligeramente	10	58,8	88,2
d	Nada	2	11,8	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 26.  
Elaboración propia

La estrategia empresarial o corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico;

sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Cuando se les pregunta a las personas directamente involucrados con la empresa mueblería San Miguel respecto a la estrategia que aplica la empresa, solo una persona de 17 entrevistados sostiene que la estrategia aplicada es totalmente buena. Cuatro personas que representan el 23,5% dicen que la estrategia aplicada en la empresa tienen un poco de buena. Más bien la gran mayoría compuesta por 10 personas y que equivale a un

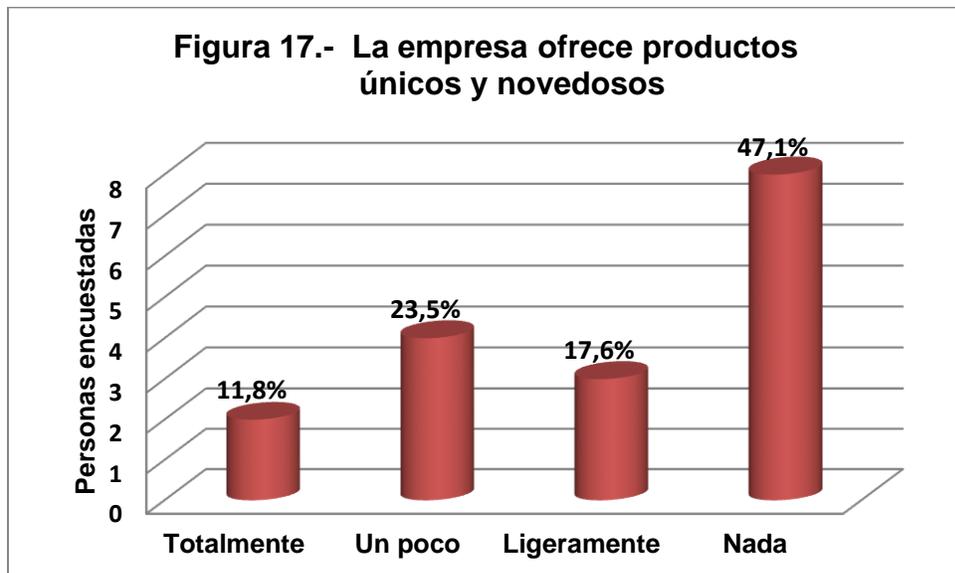
58,8% desliza la opinión de que la estrategia es ligeramente buena. Finalmente dos (11,8%) personas dicen que la estrategia no tiene nada de buena. La información se muestra en el cuadro 26 y figura 16.

**PREGUNTA 14.- ¿Ofrecer la empresa a sus clientes productos únicos y novedosos?**

**Cuadro 27.- LA EMPRESA OFRECE PRODUCTOS UNICOS Y NOVEDOSOS**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	2	11,8	11,8
b	Un poco	4	23,5	35,3
c	Ligeramente	3	17,6	52,9
d	Nada	8	47,1	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia



FUENTE: Cuadro 27, Elaboración propia



Observando el cuadro 27 y figura 17, notamos que cuando a las 17 personas encuestadas se les pregunta respecto a si la empresa ofrece a sus clientes productos únicos y novedosos, solamente dos personas manifiestan que sí. Cuatro personas equivalentes a un 23,5% dicen que ello ocurre pero muy poco. Tres de los entrevistados, igual a un 17,6% opinan que ello ocurre pero muy ligeramente. Finalmente 8 personas (47,1%) citan que la empresa para nada ofrece productos originales y novedosos.

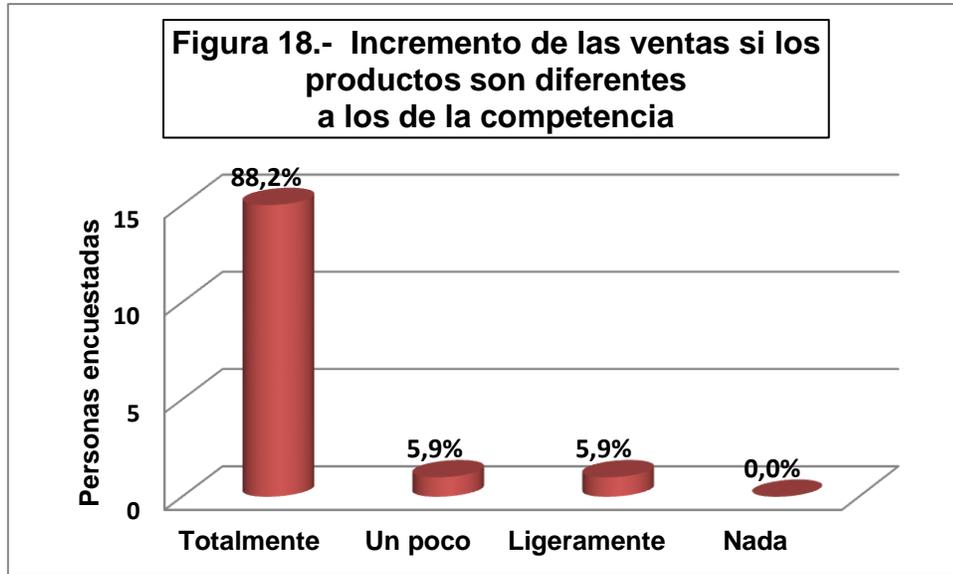
En resumen, lo que se puede detectar es que la empresa mueblería San Miguel no está ofreciendo a sus clientes productos novedosos o diferentes a los de la competencia.

***PREGUNTA 15.- ¿Cree usted que la empresa incrementaría sus ventas si ofreciera a sus clientes productos diferentes a los que ofrece la competencia?.***

**Cuadro 28.- INCREMENTO DE LAS VENTAS CON PRODUCTOS DIFERENTES A LOS DE LA COMPETENCIA**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	15	88,2	88,2
b	Un poco	1	5,9	94,1
c	Ligeramente	1	5,9	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población del estudio  
Elaboración propia.



FUENTE: Cuadro 28  
Elaboración propia

Si una empresa desea marcar la diferencia entre los competidores no hay mejor decisión que producir y vender productos diferentes a los que ofrecen los competidores haciendo posible que los clientes tengan en cuenta la variedad de posibilidades de compras que se les presenta y quizás, este sea la clave del éxito empresarial.

No cabe duda ventas se incrementarían como consecuencia de que el público preferirá los productos que son diferentes a los que presenta la competencia ya sea en forma, modelo, calidad e incluso precios.

Cuando se aplicó la encuesta al personal de la mueblería San Miguel y se les formuló la pregunta respecto a la posibilidad de que la empresa incremente sus ventas como consecuencia de hacer productos diferentes a

los de la competencia, el 88,2% de los encuestados respondieron que este incremento será totalmente. El 5,9% ( una persona) dice que este incremento será poco y otro porcentaje igual enuncia que se dará pero ligeramente. El detalle de los datos están en el cuadro 28 y figura 18.

Este resultado nos muestra que casi el total del personal ( 15 ) que pertenece a la empresa mueblería San Miguel advierte que el incremento de las ventas se darán en forma importante cuando la empresa prepare productos diferente a los que ofrece la competencia.

Juan Bautista Alcaraz en la Revista ENFASIS Packaging del 25 | 06 | 2009, escribió *¿Cómo diferenciar nuestro producto de la competencia?*

“El objetivo de cualquier empresa orientada al mercado ha de ser crear una oferta de productos distinta de las ofertas de la competencia, que sea difícil de copiar y que ofrezca un mayor valor a algún segmento del mercado. Es decir, la clave es hacer productos que sean irremplazables en opinión de los consumidores.

Para ofrecer un producto distinto de la oferta de la competencia es necesario que dicho producto cuente con una ventaja diferencial que sea capaz de justificar el acto de compra y marcar la diferencia. La clave para una ventaja competitiva en un sector orientado al mercado es comprender a los consumidores y sus decisiones de compra mejor que los competidores: hay que conocer cuáles son las expectativas de los consumidores para

poder producir productos que puedan venderse en lugar de simplemente vender productos por que se puedan producir.

### **Características del producto, marca y envase**

Como se ha mencionado, una de las características de un mercado saturado como el que se está tratando es la paridad entre productos. Así, se podría considerar que todas las empresas que compiten en el mercado lo hacen presentando productos que ofrecen sin problemas el beneficio básico esperado. Si se toma como hipótesis que actualmente entre la mayoría de los competidores existe también una paridad en cuanto a la calidad ofrecida, se obtiene que las variables que se van a poder manejar para ofrecer una oferta de productos distinta a la de la competencia son las características del producto, la marca y el envase.

Las características del producto es uno de los factores que más juego da a la hora de diseñar un producto distinto al de la competencia. Se puede actuar modificando o incrementando el valor de las características actuales o bien creando productos con características diferentes a los de la competencia que pueden derivar en nuevos conceptos de producto. Por esta vía puede incluso llegar a crearse nuevas categorías de productos. Un ejemplo claro de esto podrían ser los llamados alimentos funcionales. Se puede definir como “aquel que contiene un componente, nutriente o no nutriente, con efecto selectivo sobre una o varias funciones del organismo, con un efecto añadido por encima de su valor nutricional y cuyos efectos

positivos justifican que pueda reivindicarse su carácter funcional o incluso saludable” (International Life Sciences Institute, 1999)”.

**PREGUNTA 16.- En general, ¿qué tanta influencia tiene el diseño de los productos al momento de venderse?**

**Cuadro 29.- INFLUENCIA DEL DISEÑO DEL PRODUCTO AL VENDERSE**

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	
			Por categoría	Acumulado
a	Totalmente	14	58,8	58,8
b	Un poco	2	29,4	88,2
c	Ligeramente	1	11,8	100,0
d	Nada	0	0,0	100,0
Total		17	100,0	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a la muestra del estudio  
Elaboración propia

Los consumidores cuando adquieren los productos para satisfacer sus necesidades, buscar que estos le proporcionen la facilidad en su uso, así también la seguridad al manipularlo y el confort o placer de usarlo. Es decir, mezclar la estética y la belleza en un producto sin descuidar la calidad. Por ello, la empresa al fabricar sus productos tiene que tener en cuenta todos estos aspectos que de una u otra manera influyen en la voluntad o deseo de adquisición por parte del cliente. Por ejemplo, si un ejecutivo desea comprar un escritorio deseará que éste tenga un diseño moderno dando importancia a la comodidad al usarlo así como los espacios

apropiados para el archivo de documentos y otra exigencia propias de la labor que realiza.

Para dar cumplimiento a las exigencias de los clientes la empresa tendrá que utilizar los materiales y otros elementos que le ofrecen los avances tecnológicos y científicos para que el nuevo diseño de los productos tengan una apariencia y característica orientada hacia el futuro.

El resultado del interrogatorio a la muestra del estudio arroja que el 58,8% cree que el diseño del producto influye totalmente al momento de la venta. Otros 29,4% sostiene que es poco esta influencia y finalmente el restante indica que la presencia de la influencia es muy ligera. (Ver cuadro 29).

## CAPITULO VI

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. DISCUSIÓN

En el capítulo V se presentó los resultados de la encuesta aplicada a los socios y trabajadores de la empresa mueblería San Miguel S.A. respecto a la aplicación de una estrategia competitiva en aras a mejorar el desempeño de la gestión empresarial. Esta parte del estudio implica determinar si la hipótesis de investigación se acepta o se rechaza.

#### A. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 ( $H_1$ )

##### Y LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ )

$H_1$  : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL segmenta el mercado por grupos homogéneos entonces logrará enfocar e identificar a sus clientes potenciales.

$H_0$  : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL segmenta el mercado por grupos homogéneos entonces no logrará enfocar e identificar a sus clientes potenciales.

**Cuadro 30.- FRECUENCIA OBSERVADA (  $O_i$  )**

Segmenta el mercado en grupos homogéneos.	Logra enfocar e identificar a sus clientes potenciales.			TOTAL
	Logro total	Poco logro	Ningún logro	
NO	1	1	11	13
SI	2	1	1	4
TOTAL	3	2	12	17

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 31.- FRECUENCIA ESPERADA ( E<sub>i</sub> )**

Segmenta el mercado en grupos homogéneos.	Logra enfocar e identificar a sus clientes potenciales.			TOTAL
	Logro total	Poco logro	Ningún logro	
NO	2,29	1,53	9,18	<b>14,00</b>
SI	0,71	0,47	2,82	<b>3,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>	<b>12,00</b>	<b>17,00</b>

FUENTE: Elaboración propia

**CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA:**

Fórmula: 
$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Cuadro 32.- PROCESO DE CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA**

				<b>TOTAL</b>
NO	0,73	0,18	0,36	<b>1,27</b>
SI	2,34	4,98	1,17	<b>8,49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,07</b>	<b>5,16</b>	<b>1,53</b>	<b>9,76</b>
				<b>X<sup>2</sup> = 9,76</b>

FUENTE: Elaboración propia  
Cuadros 30 y 31

Según lo calculado en los cuadro 30, 31 y 32, la chi cuadra calculada (X<sup>2</sup> ) para los valores en observación es **9,76**.

**CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD (GL)**

GI = (Reglones -1) (Columnas – 1)

GI = (2-1) (3-1) = 2



**Cuadro 33.- REGLA DE DECISIÓN**

<b>Detalle</b>	<b>DATO</b>
a. Chi cuadrada según calculo $X^2$	9,76
b. Grado de libertad (Gl)	2
c. Nivel de significación	0.05
d. Margen de confianza	0,95
e. Chi cuadrada tabular $X^2_{(0,05,2)}$	5,99

FUENTE: Elaboración propia:

**CONTRASTACION:**

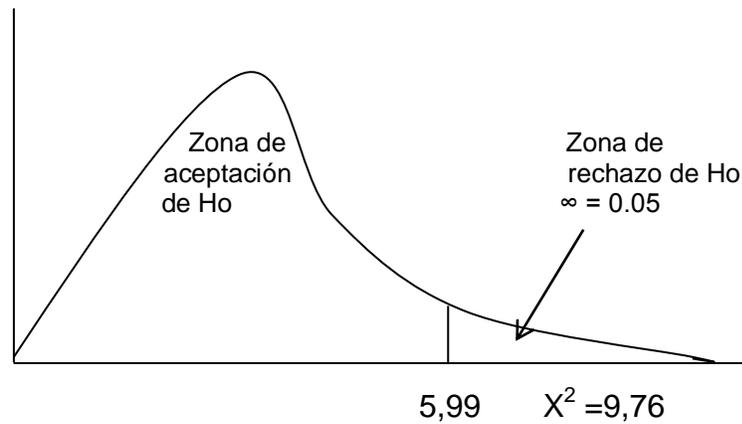
Según lo observado en el anexo 2, con un nivel de significación de 0,05 y 2 grados de libertad, la chi cuadrado tabular es :  $X^2_{(0,05,2)} = 5,99$

**Entonces:** Según lo calculado,  $X^2 = 9,76$  se compara con la chi cuadrado tabular con la finalidad de rechazar o aceptar la hipótesis nula.

**VALIDACIÓN:**

Como  $X^2 = 9,76$  es mayor que la chi cuadrado tabular 5,99, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Y SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 ( $H_1$ ).

**Figura 19.- ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE HIPOTESIS NULA ( $H_0$ )**



FUENTE: Elaboración propia

Se observa que  $9,76 > 5,99$ . Es decir, el factor estudiado ( $X^2$ ) ha influido SIGNIFICATIVAMENTE en los resultados

**POR LO TANTO.** - Existe una relación directa entre las variables *segmentación del mercado en grupos homogéneos* y *el logro de la identificación a sus clientes potenciales*

**CONCLUSION:**

*Si la empresa Mueblería San Miguel SRL segmenta el mercado por grupos homogéneos entonces logrará enfocarse e identificar sus clientes potenciales.*

**B. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 (H<sub>2</sub>)**

**Y LA HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>)**

**H<sub>2</sub>** : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL ofrece a sus clientes productos únicos y diferenciados de la competencia entonces logrará posicionar sus productos en el mercado.

**H<sub>0</sub>** : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL ofrece a sus clientes productos únicos y diferenciados de la competencia entonces no lograra posicionar sus productos en el mercado

**Cuadro 34.- FRECUENCIA OBSERVADA ( O<sub>i</sub> )**

Ofrece productos únicos y diferenciados de la competencia	Logra posicionar sus productos en el mercado			TOTAL
	Logro total	Poco logro	Ningún logro	
NO	2	2	8	12
SI	1	2	2	5
TOTAL	3	4	10	17

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 35.- FRECUENCIA ESPERADA ( E<sub>i</sub> )**

Ofrece productos únicos y diferenciados de la competencia	Logra posicionar sus productos en el mercado			TOTAL
	Logro total	Poco logro	Ningún logro	
NO	2,12	2,82	7,06	12,00
SI	0,88	1,18	2,94	5,00
TOTAL	3,00	4,00	10,00	17,00

FUENTE: Elaboración propia

### CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA

Fórmula :

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Cuadro 36.- PROCESO DE CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA**

				TOTAL
NO	0,59	0,24	3,63	4,46
SI	5,11	0,57	0,30	5,98
TOTAL	5,70	0,81	3,93	10,44
				<b>X<sup>2</sup> = 10,44</b>

FUENTE: Elaboración propia.  
Cuadros 34 y 35

Según los cálculos realizados en los cuadros 34, 35 y 36, el valor de X<sup>2</sup> para los valores en observación es **10,44**.

### CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD (GL)

$$Gl = (\text{Reglones} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$Gl = (2-1) (3-1) = 2$$

**Cuadro 37.- DATOS PARA LA REGLA DE DECISIÓN**

Detalle	Datos
a. Chi cuadrada según calculo X <sup>2</sup>	10,44
b. Grado de libertad (Gl)	2
c. Nivel de significación	0.05
d. Margen de confianza	0,95
e. Chi cuadrada tabular X <sup>2</sup> <sub>(0.05,2)</sub>	5,99

FUENTE: Elaboración propia

**CONTRASTACION:**

Según el anexo 2, con un nivel de significación de 0.05 y 2 grados de libertad, la chi cuadrada tabular es :  $X^2_{(0.05,2)} = 5.99$ .

**Entonces:** La chi cuadrado calculado  $X^2 = 10,44$  se compara con la chi cuadrado tabular con la finalidad de rechazar o aceptar la hipótesis nula.

**VALIDACIÓN:**

Se observa que  $10,44 > 5.991$ . Es decir, la chi cuadra calculada ( $X^2$ ) ES SIGNIFICATIVA. Como la chi cuadrada calculada ( $X^2$ ) 10,44 es mayor que la chi cuadrado tabular 5,99, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Y SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

**POR LO TANTO:**

Existe una relación directa entre las variables productos diferenciados de la competencia y posición de los productos en el mercado.

**CONCLUSION:**

*Si la empresa Mueblería San Miguel SRL ofrece a sus clientes productos únicos y diferenciados de la competencia entonces lograra posicionar sus productos en el mercado*

### C. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 ( $H_3$ )

#### Y LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ )

$H_1$  : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL logra mantener un costo de producción más bajo frente a la competencia, entonces logrará mayores ventas mejorando su resultado económico.

$H_0$  : Si la empresa Mueblería San Miguel SRL logra mantener un costo de producción más bajo frente a la competencia, entonces no logrará mayores ventas mejorando su resultado económico.

**Cuadro 38.- FRECUENCIA OBSERVADA (  $O_i$  )**

Mantiene costo de producción más bajo frente a la competencia	Mayores ventas mejorando su resultado económico.			TOTAL
	Total reducción	Poca reducción	Ninguna reducción	
NO	1	2	11	14
SI	2	1	0	3
TOTAL	3	3	11	17

FUENTE. Elaboración propia

**Cuadro 39.- FRECUENCIA ESPERADA (  $E_i$  )**

Mantiene costo de producción más bajo frente a la competencia	Mayores ventas mejorando su resultado económico.			TOTAL
	Total reducción	Poca reducción	Ninguna reducción	
NO	2,47	2,47	9,06	14
SI	0,53	0,53	1,94	3
TOTAL	3,00	3,00	11,00	17

FUENTE. Elaboración propia

### CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA

Fórmula :

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Cuadro 40.- CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA**

				TOTAL
NO	0,87	0,09	0,42	1,38
SI	4,08	0,42	1,94	6,44
TOTAL	4,95	0,51	2,36	7,81
				<b>X<sup>2</sup> = 7,82</b>

FUENTE: Cuadros 38 y 39

Según los cálculos realizados en los cuadros 38,39 y 40, la chi cuadrado calculada (  $X^2$  ) para los valores en observación es **7,82**.

### CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD (GL)

$$Gl = (\text{Reglones} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$Gl = (2-1) (3-1) = 2$$

**Cuadro 41.- DATOS PARA LA REGLA DE DECISIÓN**

Detalle	Datos
a. Chi cuadrada según calculo $X^2$	7,82
b. Grado de libertad (Gl)	2
c. Nivel de significación	0.05
d. Margen de confianza	0,95
e. Chi cuadrada tabular $X^2_{(0.05,2)}$	5,99

FUENTE: Elaboración propia

**CONTRASTACION:**

Según el anexo 2, con un nivel de significación de 0.05 y 2 grados de libertad, la chi cuadrada tabular es :  $X^2_{(0.05,2)} = 5.99$ .

**Entonces:** La chi cuadrado calculada  $X^2 = 7,82$  se compara con la chi cuadrado tabular con la finalidad de rechazar o aceptar la hipótesis nula.

**VALIDACIÓN:**

Se observa que  $7,82 > 5.99$ . Es decir, el factor estudiado ( $X^2$ ) a influido SIGNIFICATIVAMENTE en los resultados

Como  $X^2 = 7,82$  es mayor que la chi cuadrado tabular 5.991, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Y SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 ( $H_1$ ).

**Por lo tanto:** Existe una relación directa entre las variables elabora productos estandarizados de manera eficiente y la reducción de costos mejorando su resultado económico.

**CONCLUSION:**

*Si la empresa Mueblería San Miguel SRL logra mantener un costo de producción más bajo frente a la competencia, entonces logrará mayores ventas mejorando su resultado económico.*



## 5.2.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS GENERAL

### a). ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS GENERAL

#### Y LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ )

$H_1$  : La estrategia competitiva influye favorablemente en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL-2017?

$H_0$  : La estrategia competitiva no influye favorablemente en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL-2017

**Cuadro 42.- FRECUENCIA OBSERVADA (  $O_i$  )**

Aplica una estrategia competitiva.	Existe influencia favorable en la gestión de la empresa San Miguel			TOTAL
	Influencia total	Poca influencia	Ninguna influencia	
NO	0	2	12	14
SI	2	1	0	3
TOTAL	2	3	12	17

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 43.- FRECUENCIA ESPERADA (  $E_i$  )**

Aplica una estrategia competitiva	Existe influencia favorable en la gestión de la empresa San Miguel			TOTAL
	Influencia total	Poca influencia	Ninguna influencia	
NO	1,65	2,47	9,88	14,00
SI	0,35	0,53	2,12	3,00
TOTAL	2,00	3,00	12,00	17,00

FUENTE: Elaboración propia

### CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA

Fórmula :

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Cuadro 44.- PROCESO DE CÁLCULO DE LA CHI CUADRADA**

				TOTAL
NO	1,65	0,09	0,45	2,19
SI	7,78	0,42	2,12	10,32
TOTAL	9,43	0,51	2,57	12,51
				<b>X<sup>2</sup> = 12,51</b>

FUENTE. Cuadros 42 y 43

Según los cálculos realizados en los cuadro 42, 43 y 44., el valor de X<sup>2</sup> para los valores en observación es **82.13**

### CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD (GL)

$$Gl = (\text{Reglones} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$Gl = (2-1) (3-1) = 2$$

**Cuadro 45.- DATOS PARA LA REGLA DE DECISIÓN**

Detalle	Datos
a. Chi cuadrada según calculo X <sup>2</sup>	12,51
b. Grado de libertad (Gl)	2
c. Nivel de significación	0.05
d. Margen de confianza	0,95
. Chi cuadrada tabular X <sup>2</sup> <sub>(0.05,2)</sub>	5,99

FUENTE: Elaboración propia

**CONTRASTACION:**

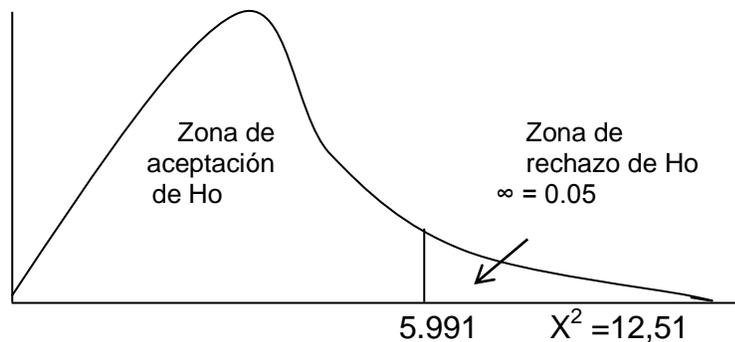
Según el anexo 2, con un nivel de significación de 0.05 y 2 grados de libertad, la chi cuadrada tabular es :  $X^2_{(0.05,2)} = 5.99$ .

**Entonces:** La chi cuadrado calculado ( $X^2$ ) = 12,51 se compara con la chi cuadrado tabular con la finalidad de rechazar o aceptar la hipótesis nula.

**VALIDACIÓN:**

Como  $X^2 = 12,51$  es mayor que la chi cuadrado tabular 5,99, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Y SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 ( $H_1$ ).

**Figura N° 20.- ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE LA HIPOTESIS NULA**



FUENTE: Elaboración propia

Se observa que  $12,51 > 5.991$ . Es decir, el factor estudiado ( $X^2$ ) ha influido SIGNIFICATIVAMENTE en los resultados

**Por lo tanto:** Existe una relación directa entre las variables la estrategia competitiva y la influencia favorablemente en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL

**CONCLUSION:**

*Si mueblería San Miguel SRL aplica una estrategia competitiva éste influirá favorablemente en la gestión de la empresa*

## 6.2. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación sobre la estrategia competitiva y su influencia en la gestión de la empresa Mueblería San Miguel SRL se llega a las siguientes conclusiones:

- 1°. La empresa Mueblería San Miguel se encuentra bien ubicado comercialmente en la ciudad de Barranca, lo cual es una ventaja frente a la competencia.
2. Dado de la experiencia de los operarios y a un menor costo de la materia prima por la compra en lotes, la empresa está en capacidad de producir a menor costo los mismos productos que la competencia.
3. Según los resultados de la encuesta, si la empresa Mueblería San Miguel segmenta el mercado por grupos homogéneos entonces logrará enfocar e identificar a sus clientes potenciales
4. La empresa puede lograr posicionar sus productos en el mercado siempre y cuando fabrique muebles diferentes a los de la competencia y los precios sean accesibles al público en general.
5. De acuerdo a las investigaciones realizadas existen proveedores de materias primas capaces de satisfacer las necesidades de la empresa evitándose demora en la producción.

6. El personal que labora en la empresa tiene muy poco conocimiento de estrategias empresariales, pero existe el deseo y la voluntad de colaborar con la gerencia en la aplicación de alguna medida que permita a la empresa incrementar sus ventas y utilidades.
  
7. Aplicando la estrategia competitiva diseñada en el presente estudio la empresa lograra incrementar sus ventas aproximadamente en un 15%.
  
8. El margen de utilidad sobre las ventas en el 2015 fue de 6,29% y la tasa de rentabilidad de la inversión 8%. Para el año 2016 la rentabilidad de las ventas alcanzaron a 7% y la rentabilidad de la inversión 9%. Estos resultados causaron mucha preocupación a los socios ya que estos porcentajes son muy cercano a lo que obtendrían por un ahorra bancario a plazo fijo.
  
9. Al aplicarse la estrategia diseñada, en el 2017, se proyecta que el margen de utilidad sobre las ventas sería del 11,25%, casi 4 % más que del año 2016. La tasa de rentabilidad de la inversión alcanzaría a 15%.

### **6.3. RECOMENDACIONES**

Según los resultados obtenidos y las conclusiones de la presente investigación se recomienda lo siguiente:

1. Difundir los valores de la empresa, la visión, misión y lo establecido en la estrategia competitiva diseñada y hacer que estas se cumplan de acuerdo a una programación.
2. Elabora un proyecto de políticas y directrices de evaluación del plan a fin de ir monitoreando y tomando medidas correctivas si el caso así o amerite.
3. Revisar y actualizar constantemente los datos o resultados económicos que se generen como consecuencia de la aplicación del plan. Recordar, que ningún plan funciona sino se pone el empeño y la voluntad de que este se cumpla.
4. Realizar una amplia campaña de promoción en las Provincias de Barranca, Huaura, sus distritos y caseríos.
5. Una vez lograda las metas y los objetivos establecidos según la estrategia propuesta, desarrollar nuevos planes con el fin de mantener una competitividad y ventaja en el mercado.

## CAPITULO VII

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 7.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

ALVARES E. (2005) *Análisis competitivo de la empresa*. Universidad Complutense de Madrid, profesor de Ciencias Económicas y Empresariales y del Departamento de Organización de Empresas.

AVILA ACOSTA. Roberto.(1990), *Guía para elaborar la Tesis..* Perú:Editorial Estudios e Ediciones

BABBIE, Earl. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: Editorial TORSON.

BALESTRINI, M. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación* Caracas. Consultores Asociados BL, servicio editorial, 5<sup>ta</sup> edición

BESLEY, B. Y BRIGHAM, L. (2001). *Práctica de la estrategia*. El desarrollo de la capacidad estratégica en esta década. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

BUENDIA F. (2005). *Competencia de Negocios: Una perspectiva teórica y práctica*. México. Universidad de las Américas. Puebla

CABALLERO ROMERO, Alejandro E. (1990), *Metodología de la Inversión Científica*. Perú: Editorial Técnico Científica,

CALZADA BENZA, José. (1966) *Estadística General con Énfasis en Muestreo*. Perú: Editorial. Jurídica.

CARVAJAL, Lizardo. (1998). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado*. 12<sup>o</sup> edición. Colombia: Editorial F.A.I.D.

CASTILLO, N. (2011) *Estrategias económicas y financieras de las pymes para licitar en la industria petrolera, refinería el palito. Morón-estado Carabobo*. Trabajo de grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas, Universidad de Carabobo (UC). Valencia. Venezuela

DAVID, FRED. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, Pearson educación, decimoprimer edición. México



GALEANO, V. (2011). *Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones*. Paraguay.

GARZA, A. (2007). *Proceso de Administración Estratégica y creación de la Estrategia*. [Documento en línea] disponible en <http://www.gestiopolis.com>.

GERRY J. KEVAN K. Dirección Estratégica. Barcelona. Editorial Prentice Hall.  
HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª edición. México: McGraw- Hill

MARKIDES, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Editorial Norma, Colombia.

PORTER E. Michael (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial PIRAMIDE. Mexico

SHANK, J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*.

VELASCO, E. (2010). *Gestión Estratégica*. México. Primera Edición: Siglo XXI

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la Empresa: Un Enfoque estratégico*. Editorial Civitas S.A. Madrid, España.

Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Learning Paraninfo, S.A. Madrid España.

## 7.2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS

Título: Diario Correo: ¿Cómo empezar un negocio con poco dinero?

Maria Claudia medina

Edición: Diaria

País y fecha: Perú. 08 de abril 2015

Págs. 10

Título: Perú Económico: SBS: *Es posible reducir tasas de intereses de créditos hipotecarios*

Autor: José Ramirez

Edición: Semanal

País y fecha: Perú, 08 de octubre del 2017

Págs. 12

Título: Diario Perú 21: Diseño de muebles: un espacio para lograr el éxito

Santiago Mozo – Dueño de La Ciudad del Mueble

Edición: Diaria

País y fecha: Perú. 17 de febrero 2015

### 7.3. FUENTES DOCUMENTALES

MINTZBERG, H. Y OTROS. (1993). *Planificación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

KLUYVER, Cornelis A., *Pensamiento Estratégico Una perspectiva para los ejecutivos*, Editorial Person Education, Argentina, 2005 p.45.

LESCANO, Luz A. Laura. (1996). *“Ciencia y metodología para iniciarse en la investigación*. Perú: Editorial POMA.

PORTER E. Michael (1997). *Estrategia competitiva*. Editorial Continental S.A. Mexico

### 7.4. FUENTES ELECTRÓNICAS

<https://diariolaverdad.pe/muebles-de-melamina-y-empresas-de-drywall-el-futuro-de-la-fabricacion/>

<http://www.ulima.edu.pe/node/6939>

<https://gestion.pe/economia/muebles-madera-peruana-categorias-son-demandan-norteamericanos-134214>

<http://alertaeconomica.com/produccion-de-muebles-de-madera-creceria-18-el-2017/>

**ANEXO 1**

**CUESTINARIO PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA  
DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN  
DE LA EMPRESA MUEBLERIA SAN MIGUEL SRL- 2017**

RESPONDA LO QUE SE INDICA EN LOS SIGUIENTES CASILLEROS:

Sexo	
Edad	

TENIENDO EN CUENTA LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACIÓN SE FORMULAN INDIQUE EL QUE CORRESPONDA:

PREGUNTAS	Total- mente	Un poco	Ligera- mente	Nada
1. ¿Cree usted que es probable que la empresa pueda mejorar sus ventas?				
2. ¿Cree Ud. que la empresa puede producir a menor costo los mismos productos que la competencia?				
3. ¿Siente usted que la empresa da un buen servicio a sus clientes?				
4. ¿Sabe usted que es una estrategia aplicada a los negocios				
5. ¿Está usted dispuesto a colaborar para que la empresa aplique una estrategia competitiva para mejorar su posición en mercado?				
6. ¿Cree usted que si la empresa fabricara muebles del mismo tipo en gran escala, disminuiría sus costos?				
7. ¿Considera usted que la ubicación de la mueblería influye en la cantidad de clientes que tiene?				

PREGUNTAS	Total- mente	Un poco	Ligera- mente	Nada
8. ¿Cree Ud que la empresa viene aplicando un buen sistema de publicidad?				
9. ¿La empresa se encuentra posicionada actualmente en un buen sector del mercado?				
10. ¿Qué tan importante es lo que está sucediendo en el entorno de la empresa?				
11. ¿Existe amenaza de productos que puedan sustituir al que fabrica Mueblería San Miguel?				
12. Cree Ud., en general, que los productos que mueblería San Miguel SRL ofrece a sus cliente son de buena calidad.				
13. ¿Son muy exigentes los clientes del mercado de muebles de la Provincia de Barranca?				
14. ¿Son buenas las estrategias que viene aplicando empresa de muebles San Miguel ?				
15. ¿Puede la empresa ofrecer a sus clientes productos originales y novedosos?				
16. ¿Cree usted que si la empresa atendiera a sus clientes con muebles de tipo diferentes a los que ofrece la competencia, incrementaría sus ventas?				
17. En general, ¿qué tanta influencia tiene el diseño de los productos al momento de la venta?				

**ANEXO 2**

**TABLA TABULAR PARA DETERMINAR EL CHI CUADRADO**

<b>Z</b>	<b>0.00</b>	<b>0.01</b>	<b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.04</b>	<b>0.05</b>	<b>0.06</b>	<b>0.07</b>	<b>0.08</b>	<b>0.09</b>
<b>0.0</b>	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
<b>0.1</b>	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
<b>0.2</b>	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
<b>0.3</b>	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
<b>0.4</b>	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
<b>0.5</b>	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
<b>0.6</b>	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
<b>0.7</b>	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
<b>0.8</b>	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
<b>0.9</b>	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
<b>1.0</b>	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
<b>1.1</b>	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
<b>1.2</b>	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
<b>1.3</b>	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
<b>1.4</b>	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
<b>1.5</b>	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
<b>1.6</b>	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
<b>1.7</b>	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
<b>1.8</b>	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
<b>1.9</b>	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
<b>2.0</b>	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
<b>2.1</b>	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
<b>2.2</b>	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
<b>2.3</b>	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
<b>2.4</b>	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
<b>2.5</b>	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
<b>2.6</b>	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
<b>2.7</b>	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974



.....  
Mag. Félix Caro Soto  
ASESOR

.....  
Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían  
PRESIDENTE

.....  
Mag. Santiago Ramos y Yovera  
SECRETARIO

.....  
Lic. Manuel Bazalar Bazalar  
VOCAL