

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I DE LA
CIUDAD DEL CUSCO. CASO: NEGOCIOS DE EQUIPOS
TECNOLOGICOS”**

TESISTAS:

MELLENDEZ LUQUE YANINA MEZQUITA

SOTALERO CCANA YESSICA

ASESOR: MGT. JOSE FRANCISCO

ARROYO POLANCO

TESIS FINANCIADA POR LA UNSAAC

**CUSCO – PERU
2014**



"Estrategias Competitivas para la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I
de la Ciudad del Cusco. Caso: negocios de Equipos Tecnológicos"



AGRADECIMIENTO

Agradecemos ante todo a Dios por la voluntad y la fuerza que nos dio para realización de este trabajo.

Agradecemos a esta prestigiosa Universidad por prepararnos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Agradecemos a los señores docentes de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas por los conocimientos impartidos durante nuestra formación profesional, en especial a nuestro Asesor por ser nuestra guía y orientador a nuestros Dictaminantes por su paciencia y aportes al presente trabajo.

A los comerciantes del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I por compartir sus experiencias y facilitarnos la obtención de la información durante el proceso de investigación.

Yanina y Yessica.



DEDICATORIA

A mis padres Juan Melendez Mendoza y Reyna Luque Luque quienes me dieron todo su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir con mis objetivos como persona y estudiante, por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre, por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mis abuelos Bertha y Raul y mi hermanita Shomi por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año.

A mi Osito Ronal y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas.

Yanina.

A mis padres Felia y Fausta y hermanos Yoni, Luis Felipe, Susi y Alicia por la paciencia, comprensión y apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de mi formación profesional y durante el proceso de superación de mi vida, principalmente a mis padres que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos, quienes me enseñaron a ser perseverante y a seguir con lo que uno se propone.

A Rudy por enseñarme el amor, la paciencia y quien estuvo en mi lado en los momentos más difíciles en ese proyecto de mi vida. A mis amigas Carmen, Sady, Miriam, Yaneth e Indira y demás amigos a los siempre recuerdo y a los que a menudo olvido, a los que han estado en algún momento conmigo.

Yessica.



"Estrategias Competitivas para la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco. Caso: negocios de Equipos Tecnológicos"



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO Y SR. ASESOR

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas ponemos a vuestra consideración la tesis INTITULADA **"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO: NEGOCIOS DE EQUIPOS TECNOLOGICOS"**, para optar al título de Licenciado en Administración.

Dicho estudio fue realizado con la finalidad de conocer la ESTRATEGIA COMPETITIVA que aplican los microempresarios de sector de equipos tecnológicos del C.C. el Molino I y proponer la estrategia competitiva para mejorar la gestión empresarial.

Las tesis.



INTRODUCCIÓN

En la gestión empresarial de los microempresarios del Sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco, se observó que los microempresarios tiene un conocimiento empírico de las estrategias competitivas, lo cual no permite que sean competitivos en el mercado.

Por consiguiente, con la identificación adecuada de la estrategia competitiva que aplican los microempresarios se logrará mejorar la gestión empresarial y establecerse en el mercado sosteniblemente.

CAPÍTULO I: Este capítulo está referido a aspectos relativos al diseño de la investigación y lo conforman: el planteamiento del problema, formulación del problema, formulación de los objetivos, hipótesis, la justificación del estudio, el tipo de investigación, determinación de la población y muestra, las técnicas y herramientas para la recolección y análisis de datos y las fuentes de información.

CAPÍTULO II: En este capítulo se desarrolla las teorías de la Estrategias Competitivas en la gestión empresarial del sector del negocio y la definición de los términos correspondientes, lo que permitirá esclarecer conocimientos sobre los conceptos y las teorías utilizadas en la investigación.

CAPÍTULO III: Este capítulo contiene la descripción del Centro Comercial el Molino I sector de equipos tecnológicos; el cual contiene a su vez la ubicación, los antecedentes históricos, su base legal, organización de los microempresarios, funciones generales, su estructura organizacional, lo que permite conocer a fondo la situación del sector de negocio a estudiar y el entorno organizacional.



CAPÍTULO IV: En este capítulo contiene el análisis de las estrategias competitivas de la gestión empresarial del sector de equipos tecnológicos del Centro comercial el Molino I, en el cual se analizara las respuestas de los cuestionarios, el cual permite identificar la Estrategia Competitiva que aplican los microempresarios y conocer la situación actual de la gestión empresarial de este sector.

CAPÍTULO V: En este capítulo se propone la formulación de un programa de implementación de Estrategia Competitiva de Diferenciación para mejorar la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco caso: sector equipos tecnológicos.

Al final del trabajo de investigación se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos complementarios del trabajo de investigación.



INDICE

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.....	1
DISEÑO METODOLOGICO.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	3
1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL	3
1.1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO.....	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. HIPOTESIS GENERAL.....	4
1.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1. DELIMITACIÓN DE TIEMPO:.....	5
1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL:.....	5
1.6. LIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6.1. LIMITACIONES DE RECURSOS:	6
1.7. VARIABLES:.....	6
1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	6
1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	6
1.8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	8
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.8.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.8.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.8.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.9. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	10



1.9.1. POBLACION Y MUESTRA DE LOS MICROEMPRESARIOS	10
1.9.1.1. POBLACIÓN.....	10
1.9.1.2. MUESTRA.....	10
1.9.2. POBLACION Y MUESTRA DE LOS CLIENTES RECURRENTE Y EVENTUALES DEL SECTOR EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL MOLINO I.....	11
1.9.2.1. POBLACIÓN.....	11
1.9.2.2. MUESTRA.....	11
1.9.3. POBLACION Y MUESTRA DE LOS COMPETIDORES DEL MISMO SECTOR DE LA CIUDAD DEL CUSCO	12
1.9.3.1. POBLACION.....	12
1.9.3.2. MUESTRA.....	12
1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	13
1.10.1. TECNICAS.	13
1.10.2. HERRAMIENTAS.....	13
1.11. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.	14
CAPITULO II.....	15
MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	15
2.1. MARCO REFERENCIAL	15
2.1.1. TRABAJOS RELACIONADOS AL TEMA DE INVESTIGACION:.....	15
2.2. MARCO TEORICO.....	19
2.2.1. MARKETING.....	19
2.2.1.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING.....	20
2.2.1.2. EL AMBIENTE DINÁMICO DEL MARKETING	20
2.2.1.2.1. MACRO AMBIENTE EXTERNO	20
2.2.1.2.2. MICRO AMBIENTE EXTERNO.....	22
2.2.1.2.3. AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	23
2.2.2. EL PROPOSITO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.	23
2.2.3. EL PROCESO PARA GENERAR Y ELEGIR ESTRATEGIAS.	24
2.2.4. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	25
2.2.4.1. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	26
2.2.4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	27



2.2.4.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	27
2.2.4.3.1. TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	28
2.2.4.3.1.1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES GLOBALES	28
2.2.4.3.1.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.	30
2.2.4.3.1.2.1. CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE.....	31
2.2.4.3.1.2.2. POSICIONAMIENTO.....	34
2.2.4.3.1.2.2.1. LOS TRES PILARES BASICOS DEL POSICIONAMIENTO	34
2.2.4.3.1.2.2.2. EL MÉTODO PARA FIJAR EL POSICIONAMIENTO.....	35
2.2.4.3.1.2.2.3. PELIGROS BASICOS DEL POSICIONAMIENTO	36
2.2.4.3.1.3. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	37
2.2.4.3.2. OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS	39
2.2.4.3.3. ESTANCAMIENTO A LA MITAD.	40
2.2.4.3.4. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	43
2.2.4.3.4.1. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES GLOBALES.	43
2.2.4.3.4.2. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	44
2.2.4.3.4.3. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN O DE ENFOQUE.....	45
2.2.4.3.5. EL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS.....	45
2.2.5. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	47
2.2.5.1. RIESGO DE QUE ENTREN MAS COMPETIDORES.....	48
2.2.5.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES ..	51
2.2.5.3. PRESION PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	55
2.2.5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	56
2.2.5.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	57
2.2.6. LA VENTAJA COMPETITIVA.....	59
2.2.6.1. EL PAPEL DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	59
2.2.6.2. COMO MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA:	60
2.2.7. ADMINISTRACION Y COMPETITIVIDAD ESTRATEGICA	60
2.2.8. GESTIÓN.....	62
2.2.8.1. EL CONTROL DE GESTIÓN	63
2.2.8.2. RESUMEN SOBRE GESTIÓN	65
2.2.9. PROCESO ADMINISTRATIVO (PA).....	66



2.2.9.1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PA).....	66
2.2.9.1.1. LA PLANEACION	67
2.2.9.1.1.1. OBJETIVO DE LA PLANEACION.....	67
2.2.9.1.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACION.....	67
2.2.9.1.1.3. ELEMENTOS DE LA PLANEACION.....	68
2.2.9.1.2. ORGANIZACIÓN.....	68
2.2.9.1.2.1. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN	68
2.2.9.1.3. DIRECCION.....	69
2.2.9.1.4. CONTROL	69
2.2.10. CENTRO COMERCIAL	70
2.2.10.1. CARACTERÍSTICAS	70
2.2.10.2. LOS CENTROS COMERCIALES Y EL CONSUMO DE LOS HOGARES.....	71
2.2.11. EQUIPOS TECNOLÓGICOS.....	71
2.2.11.1. PRODUCTOS TECNOLÓGICOS:.....	72
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	73
2.3.1. EMPRESA:.....	73
2.3.2. MARKETING:.....	73
2.3.3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:.....	73
2.3.4. ESTRATEGIA:	73
2.3.5. COMPETITIVIDAD.....	74
2.3.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA:	75
2.3.7. GESTIÓN.....	76
2.3.8. LA GESTIÓN EMPRESARIAL	76
2.3.9. INTENSIDAD.	77
2.3.10. FUERZAS COMPETITIVAS.....	77
2.3.11. BENCHMARKING.....	77
2.3.12. GALERÍA COMERCIAL.....	78
2.3.13. PUESTO O STANDS.	78
2.3.14. SECCIÓN O JIRON.....	78
CAPITULO III.....	79
DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	79



3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	79
3.2.	RESEÑA HISTORICA.....	80
3.3.	BASE LEGAL	82
3.4.	REGLAMENTO	82
3.5.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I.....	82
3.6.	EVALUACIÓN DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I	84
3.6.1.	EMPRESARIOS.	84
3.6.2.	DIVISION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS.....	84
3.7.	ORGANIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL MOLINO I.....	85
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	85
3.7.1.	ASAMBLEA GENERAL:.....	85
3.7.2.	ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS:	85
3.7.3.	CONSEJO DIRECTIVO:	86
3.7.3.1.	EL CONSEJO DIRECTIVO ESTÁ INTEGRADO POR:	87
3.7.4.	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.....	87
3.7.4.1.	ORGANIGRAMA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I.	92
3.8	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL MACRO – ENTORNO	89
3.8.1.	FACTOR DEMOGRÁFICO	89
3.8.2.	FACTOR ECONÓMICO	89
3.8.3.	FACTOR SOCIO-CULTURAL.....	90
3.8.4.	CULTURAL.....	91
	CAPITULO IV	93
	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	93
4.1.	ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES DE LOS MICROEMPRESARIOS.....	93
4.2.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS MICROEMPRESARIOS.....	95
4.2.1.	EN CUANTO AL NEGOCIO DEL MICROEMPRESARIO	95
4.2.2.	EN CUANTO A LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	97
4.2.3.	EN CUANTO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	116
4.2.4.	EN CUANTO A LAS FUERZAS COMPETITIVAS	123
4.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES RECURRENTES Y EVENTUALES.....	131



4.3.1. ANALISIS GENERAL DE LOS CLIENTES	131
4.3.2. ANALISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES.....	132
4.4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS COMPETIDORES DEL MISMO SECTOR DE NEGOCIO.....	145
CAPITULO V	149
PROPUESTA.....	149
FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I DE LA CIUDAD DEL CUSCO CASO: SECTOR EQUIPOS TECNOLOGICOS	149
5.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE.....	151
5.1.1. AMBIENTE INTERNO:	151
5.1.2. ANALISIS EXTERNO:	152
5.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	152
5.2.1. VISIÓN PROPUESTA:	152
5.2.2. MISION PROPUESTA:.....	154
5.2.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS	156
5.2.4. POLITICAS PROPUESTAS	157
5.3. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....	157
5.3.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	157
5.3.2. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	170
5.3.3. CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	171
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFIA.....	176
LINKOGRAFIA.....	177
ANEXOS	178



INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS:

CUADROS:	PAG.
CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	7
CUADRO N° 2: POBLACION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.....	10
CUADRO N° 3: POBLACION DE CLIENTES RECURRENTES Y EVENTUALES.....	11
CUADRO N° 4: POBLACION DE COMPETIDORES DEL SECTOR.....	12
CUADRO N° 5: CONSECUENCIAS COMUNES DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	39
CUADRO N° 6: DIVISION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.....	84
CUADRO N° 7: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DEL CUSCO POR SECTORES.....	89
CUADRO N°8: CONDICION DEL NEGOCIO.....	95
CUADRO N°9: MICROEMPRESARIOS QUE CUENTAN CON RUC.....	96
CUADRO N°10: ESTRATEGIAS QUE APLICAN LOS MICROEMPRESARIOS PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD.....	97
CUADRO N°11: DIFERENCIAS DE LOS MICROEMPRESARIOS RESPECTO A LA COMPETENCIA.....	99
CUADRO N°12: CAPACITACIÓN A LOS MICROEMPRESARIOS.....	100
CUADRO N°13: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	102
CUADRO N°14: MOTIVO DE RETORNO DE LOS CLIENTES.....	103
CUADRO N°15: MICROEMPRESARIOS QUE PROMOCIONAN SUS PRODUCTOS.....	104
CUADRO N° 16: MOTIVOS POR EL QUE NO REALIZAN LA PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS.....	105
CUADRO N°17: MEDIOS POR EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN.....	106
CUADRO N°18: LA MODALIDAD DE PROMOCIÓN QUE REALIZAN.....	107
CUADRO N° 19: EFECTIVIDAD DEL MEDIO EN EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN.....	109
CUADRO N°20: MICROEMPRESARIOS A LOS QUE LES GUSTARIA CONTAR CON UNA PAGINA WEB Y FAN PAGE.....	110
CUADRO N°21: CARTERA DE CLIENTES FIDELIZADOS.....	111
CUADRO N° 22: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.....	112
CUADRO N°23: PERCIBE QUE EXISTE INCREMENTO DE CLIENTES FIDELIZADOS.....	114
CUADRO N°24: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZAN LOS MICROEMPRESARIOS	116
CUADRO N°25: EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.....	117
CUADRO N°26: FRECUENCIA DE ROTACION DE PERSONAL AL AÑO.....	118
CUADRO N°27: MODOS DE MOTIVACION AL PERSONAL.....	119
CUADRO N°28: ESTILO DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑA EL MICROEMPRESARIO FRENTE A SU PERSONAL Y/O FAMILIAR.....	121
CUADRO N°29: CONTROL PREVENTIVO ANTES DE REALIZAR LA VENTA.....	122
CUADRO N°30: PROVEEDORES DE LOS MICROEMPRESARIOS.....	123



<i>CUADRO N°31: CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEDORES EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIÓN DEL EQUIPO.....</i>	<i>125</i>
<i>CUADRO N°32: CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO DEL CLIENTE EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO.....</i>	<i>126</i>
<i>CUADRO N°33: COMPETIDORES DIRECTOS DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DE C.C. MOLINO I.....</i>	<i>127</i>
<i>CUADRO N°34: MICROEMPRESARIOS QUE SON AFECTADOS POR LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....</i>	<i>129</i>
<i>CUADRO N° 35: EDAD DE LOS CLIENTES.....</i>	<i>131</i>
<i>CUADRO N°36: ATENCION RECIBIDA DEL ASESOR DE VENTAS.....</i>	<i>132</i>
<i>CUADRO N°37: INFORMACION RECIBIDA RESPECTO AL PRODUCTO.....</i>	<i>133</i>
<i>CUADRO N°38: PERSPECTIVA DE LA GARANTIA RESPECTO A LOS EQUIPOS.....</i>	<i>135</i>
<i>CUADRO N°39: MEDIOS POR LOS CUALES DESEAN SER INFORMADOS</i>	<i>136</i>
<i>CUADRO N°40: FRECUENCIA DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS</i>	<i>137</i>
<i>CUADRO N° 41: RAZON DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS</i>	<i>139</i>
<i>CUADRO N°42: RECOMENDACION PARA MEJORAR LA GESTION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.....</i>	<i>140</i>
<i>CUADRO N°43: RECURRENCIA A OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO</i>	<i>142</i>
<i>CUADRO N°44: RAZONES DE PREFERENCIA DE OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO</i>	<i>143</i>
<i>CUADRO N°45: ES UNA COMPETENCIA EL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL C.C. MOLINO I.....</i>	<i>145</i>
<i>CUADRO N° 46: ANALISIS INTERNO DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I</i>	<i>151</i>
<i>CUADRO N° 47: ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I</i>	<i>152</i>



GRAFICOS:

PAG.

GRAFICO N° 1: COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CONCEPTO DE MARKETING	20
GRAFICO N° 2: MACRO AMBIENTE EXTERNO DEL PROGRAMA DE MARKETING DE UNA EMPRESA	21
GRAFICO N° 3: MICROAMBIENTE EXTERNO DEL PROGRAMA DE MARKETING DE UNA EMPRESA.	22
GRAFICO N° 4: AMBIENTE INTERNO QUE AFECTA A LAS ACTIVIDADES DE MARKETING DE UNA EMPRESA.....	23
GRAFICO N° 5: LA DIFERENCIA ENTRE LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.	38
GRAFICO N° 6: RELACION ENTRE LA RENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. 42	
GRAFICO N° 7: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER.	47
GRAFICO N° 8: UBICACION GEOGRAFICA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I.....	79
GRAFICO N° 9: PLANO DE DISTRIBUCION DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I – SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.	83
GRAFICO N° 10: CIUDAD DEL CUSCO: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA SEGÚN NIVEL DE EDUCACION, 2007.....	91
GRAFICO N°11: GENERO DE LOS MICROEMPRESARIOS	93
GRAFICO N°12: EDAD DE LOS MICROEMPRESARIOS	94
GRAFICO N°13: CONDICION DEL NEGOCIO	95
GRAFICO N°14: MICROEMPRESARIOS QUE CUENTAN CON RUC.....	96
GRAFICO N°15: ESTRATEGIAS QUE APLICAN LOS MICROEMPRESARIOS PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD	98
GRAFICO N°16: DIFERENCIAS DE LOS MICROEMPRESARIOS RESPECTO A LA COMPETENCIA.....	99
GRAFICO N°17: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS	101
GRAFICO N°18: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	102
GRAFICO N°19: MOTIVO DE RETORNO DE LOS CLIENTES	103
GRAFICO N°20: MICROEMPRESARIOS QUE PROMOCIONAN SUS PRODUCTOS	104
GRAFICO N°21: MOTIVOS POR EL QUE NO REALIZAN LA PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS	105
GRAFICO N°22: MEDIOS POR EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN.....	106
GRAFICO N°23: LA MODALIDAD DE PROMOCIÓN QUE REALIZAN	108
GRAFICO N°24: EFECTIVIDAD DEL MEDIO EN EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN.....	109
GRAFICO N°25: MICROEMPRESARIOS A LOS QUE LES GUSTARIA CONTAR CON UNA PAGINA WEB Y FAN PAGE.....	110
GRAFICO N°26: CARTERA DE CLIENTES FIDELIZADOS	112
GRAFICO N°27: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.....	113
GRAFICO N°28: PERCIBE QUE EXISTE INCREMENTO DE CLIENTES FIDELIZADOS	114
GRAFICO N°29: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZAN LOS MICROEMPRESARIOS	116
GRAFICO N°30: EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS	117
GRAFICO N°31: FRECUENCIA DE ROTACION DE PERSONAL AL AÑO	118



GRAFICO N°32: MODOS DE MOTIVACION AL PERSONAL	120
GRAFICO N°33: ESTILO DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑA EL MICROEMPRESARIO FRENTE A SU PERSONAL Y/O FAMILIAR	121
GRAFICO N°34: CONTROL PREVENTIVO ANTES DE REALIZAR LA VENTA.....	122
GRAFICO N°35: PROVEEDORES DE LOS MICROEMPRESARIOS.....	124
GRAFICO N°36: CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEDORES EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIÓN DEL EQUIPO.....	125
GRAFICO N°37: CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO DEL CLIENTE EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO.....	126
GRAFICO N°38: COMPETIDORES DIRECTOS DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DE C.C. MOLINO I.....	128
GRAFICO N°39: MICROEMPRESARIOS QUE SON AFECTADOS POR LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	129
GRAFICO N° 40: EDAD DE LOS CLIENTES	131
GRAFICO N°41: ATENCION RECIBIDA DEL ASESOR DE VENTAS	132
GRAFICO N°42: INFORMACION RECIBIDA RESPECTO AL PRODUCTO.....	134
GRAFICO N° 43: PERSPECTIVA DE LA GARANTIA RESPECTO A LOS EQUIPOS.....	135
GRAFICO N°44: MEDIOS POR LOS CUALES DESEAN SER INFORMADOS	136
GRAFICO N°45: FRECUENCIA DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS	138
GRAFICO N° 46: RAZON DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS. ..	139
GRAFICO N°47: RECOMENDACION PARA MEJORAR LA GESTION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.....	141
GRAFICO N°48: RECURRENCIA A OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO	142
GRAFICO N°49: RAZONES DE PREFERENCIA DE OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO	144
GRAFICO N°50: ES UNA COMPETENCIA EL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL C.C. MOLINO I.....	145
GRAFICO N° 51: PROCESO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION.....	150



CAPITULO I

DISEÑO METODOLOGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Actualmente en este mercado global competitivo se observa que estamos ante grandes cambios tecnológicos, sociales, culturales y económicos, es por esa razón que el ser humano como ente social vive en un proceso de modernización que exige innovación, calidad, satisfacción y abarcar las expectativas del mismo. Por ende es de importancia que las organizaciones deben intensificar la competencia que deriva de la visión del entorno como un gran mercado, así mismo generar ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desenvuelven.

Se proyectó que las ventas mundiales de productos tecnológicos superarán por primera vez la barrera del billón de dólares en 2013, gracias al fuerte crecimiento de la demanda de estos dispositivos en los países en desarrollo. De este monto, un 46% será generado en los mercados emergentes, que en 2008 habían representado apenas un 37%.

La comercialización de equipos tecnológicos en el Perú se ha acelerado notablemente en los últimos años debido a tres factores: la mejora en el poder adquisitivo de los consumidores, la mayor oferta de créditos por parte del sistema financiero y el gran portafolio de productos que ofrecen las compañías al consumidor, con precios muy competitivos. Este crecimiento del mercado tecnológico ha motivado que las microempresas en la región Cusco y a nivel nacional presenten diferentes puntos de venta para atender la gran demanda existente.



Se ha visto desde entonces que debemos estar atentos ante estas circunstancias, y proyectarse a los acontecimientos futuros que en la misma se pueden presentar. Por consiguiente nos exige a ser estratégicos en nuestra toma de decisiones para obtener mejores resultados en nuestra gestión empresarial, en este sentido la estrategia debe ser una herramienta indispensable, que permita que el nivel estratégico de la gerencia se relacione con la identificación de la visión de la empresa, y con la selección de los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma.

Sin embargo se observa en nuestro entorno que existe desconocimiento por parte de estas microempresas acerca de la planificación estratégica, herramientas estratégicas y fortalecimiento de las capacidades empresariales, donde son fundamentales para el crecimiento y desarrollo sostenido de corto y largo plazo. De tal forma se denota que los empresarios de estos negocios son emprendedores intuitivos, muy orientado a la acción no planificada, esta intuición ha llevado a alcanzar un importante nivel de crecimiento y desarrollo pero no de manera sostenida en el tiempo.¹

Es así, que con la aplicación de estas estrategias competitivas adecuada nos permitirá obtener ventajas competitivas y alcanzar aspiraciones organizacionales como ser líder, tener mayor participación en el mercado y generar valor económico agregado.

La competencia de las microempresas determina el éxito o fracaso de las mismas, con el tiempo los mercados ganan o pierden atractivo, y en la posición competitiva se refleja una lucha interminable entre los competidores, es imprescindible que las microempresas de este sector, obtengan permanentemente información acerca de los cambios que se producen en las tendencias, patrones de consumo, y en los perfiles de los consumidores, con el fin de elaborar estrategias de mercado adecuadas a esos cambios.

¹ (Karen Weinberger Villarán, Estrategía (USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA), Edición 2009, Editorial Nathan Associates)



Lo cual, la deficiente gestión de estas microempresas es evidente; por lo tanto, se necesita identificar estrategias que ayuden a la gestión empresarial y lograr la competitividad de estas mismas en el mercado local.²

Por consiguiente, el presente trabajo se resume en diagnosticar, analizar y proponer la estrategia que determine la competitividad de estos microempresarios para así mejorar la actual gestión empresarial de las microempresas de este sector.

1.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuáles son las estrategias competitivas aplicadas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco?

1.1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO

- ¿Cuál es la situación actual en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco?
- ¿Cuál es la intensidad de las Cinco Fuerzas Competitivas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco?

² Fuente Propia



1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar que estrategias competitivas son las más aplicadas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.
- Determinar la intensidad de las Cinco Fuerzas Competitivas en la gestión empresarial de las microempresas del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPOTESIS GENERAL

La estrategia competitiva de liderazgo en costos es la más aplicada en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

1.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS

- La situación actual de la gestión empresarial del sector de equipos tecnológicos, los microempresarios están formalizados de acuerdo a los dispositivos legales, así mismo no realizan una planificación sistemática para el cumplimiento de sus objetivos y metas, no cuentan con una capacitación sobre calidad de servicio al cliente y sobre el producto, existe rotación de personal frecuente y no realizan promoción por la falta de conocimiento y tiempo.



- La Fuerza competitiva de mayor intensidad son los competidores potenciales, seguido de los competidores del mismo sector, así como también de los proveedores, clientes y productos sustitutos, en la gestión empresarial de las microempresas que comercializan equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación ayuda a resolver un problema que es la falta de la aplicación adecuada de una estrategia competitiva que ayude a mejorar su gestión empresarial, y proponer la estrategia, que al aplicarlo contribuirá a la mejora de su gestión.

Las estrategias competitivas en la gestión empresarial contribuirán a dirigir a la empresa hacia el éxito, siendo competitiva y productiva en el mercado, por lo que la presente investigación tiene como propósito analizar las estrategias competitivas utilizados por los microempresarios de este sector, que con la aplicación permitirá contribuir a solucionar problemas reales suscitadas en mercado competitivo.

Este estudio será un aporte para las microempresas objeto de estudio ya que sus resultados pueden originar datos, alternativas y posibles soluciones que permitan proporcionar una solución general que sirva como herramienta para el desempeño y mejorar la gestión empresarial y así tener la oportunidad de ser más competitivo en el mercado y alcanzar los objetivos trazados por estas microempresas.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. DELIMITACIÓN DE TIEMPO: El presente estudio de investigación, se realizará en el periodo del año 2014.

1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL: El ámbito Geográfico de estudio es el Centro Comercial Molino I ubicada en el distrito de Santiago, de la



Provincia de Cusco y Departamento de Cusco, dado que la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se realizara en esta zona.

1.6. LIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. LIMITACIONES DE RECURSOS:

1.6.1.1. Limitaciones de Información

No existen instituciones que brinden información actualizada sobre este sector, así como datos estadísticos, ya que esto nos limita a tener información en el menor tiempo utilizando mayores recursos para el trabajo de investigación.

1.6.1.2. Limitación de Población disponible para el estudio

Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del centro comercial el Molino I requeridos para la obtención de información y llenado de encuestas generalmente se encuentran ocupados, así como el tiempo de trabajo de algunos microempresarios es medio tiempo y no existen comodidad en los puntos de ventas, a pesar de ello los mismos demuestran interés por participar en la obtención de las estrategias competitivas en su gestión empresarial.

1.7. VARIABLES:

1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

- Estrategias Competitivas

1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.

- Gestión Empresarial



CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	1. Estrategia Competitiva de liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Valor del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de compra • Precio de venta de los equipos
	2. Estrategia Competitiva de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en trato al cliente
	3. Estrategia Competitiva de segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Lealtad de los clientes • Segmentación demográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retorno del cliente • Mejor accesibilidad de los productos • Cartera de clientes leales • Edad de los clientes
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL	1. Proceso Administrativo: ✓ Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que la conocen • Objetivos alcanzados • Estrategias implementadas
	✓ Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional • Rotación del personal
	✓ Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que recibe incentivos • Estilos de liderazgos empleados
	✓ Control	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles preventivos

Fuente: Elaboración Propia en base a la teoría de Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín



1.8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta para este trabajo, se puede detallar de acuerdo a diversos tipos, los cuales nos ayudaran a comprender de mejor manera este estudio:

- En cuanto al objeto de estudio es **aplicada**; definimos de esta manera nuestra investigación, ya que la finalidad del tema a investigar es encontrar respuestas a nuestro problema, que es identificar la estrategia competitiva que utiliza este sector de negocio, lo que permitirá a la solución de este mismo beneficiará a la población estudiada.
- Según el nivel de medición y análisis de información: **cuantitativa y cualitativa**; para explicar de mejor manera nuestro tipo de investigación para el manejo de los datos, presentamos el siguiente cuadro:

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Indicamos que nuestra investigación será cualitativa, ya que describiremos las cualidades de nuestras variables, no buscaremos medir ni probar alguna cualidad, más bien se descubrirán tantas cualidades como sean posibles.	Debido a que observaremos las variables, esto también hace que las examinemos de manera numérica, es decir serán estudiadas utilizando la estadística.



1.8.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Nivel de la investigación es **Descriptivo – Técnico Prescriptivo o Tecnológico**.

Es descriptiva debido a que describe un fenómeno o situación completa, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, refiriéndonos a que dentro del Centro Comercial el Molino I sector de comercialización de equipos tecnológicos, describiremos estrategias competitivas con el objetivo identificar cuál de ellas es la que utilizan los microempresarios en la gestión empresarial este sector de negocio.

Es tecnológica debido a que está orientada a la modificación de lo que ya existe o a la reconstrucción de procesos en función de procedimientos ya realizados; es decir la gestión empresarial de los microempresarios del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I necesita la aplicación de una estrategia mediante la utilización de un programa de implementación de la estrategia competitiva.

1.8.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es de tipo **No experimental- Transversal**, dado que ya que nos basaremos en la observación de nuestras variables mas no las manipularemos ni alteraremos, simplemente serán objeto de estudio.

En cuanto a su prolongación en el tiempo: **Transversal**; en este aspecto utilizaremos este tipo de investigación, porque analizaremos el nivel de nuestras variables en un momento dado, es decir estudiaremos la relación que poseen las antes mencionadas en un específico punto del tiempo, que viene a ser el periodo del año 2014.



1.8.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es de tipo **analítico- deductivo**; debido a que el estudio descompone el todo de la investigación en elementos y estudia cada uno de esos componentes, es decir estudiar las estrategias competitivas las cuales incidirán en la gestión empresarial de centro comercial.

Sera una investigación de carácter deductivo, ya que partiremos del estudio de estrategias competitivas (de lo general), que tendrá que ser aplicada a un caso particular, que viene la gestión empresarial de este sector (a lo específico).

1.9. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.9.1. POBLACION Y MUESTRA DE LOS MICROEMPRESARIOS

1.9.1.1. POBLACIÓN

Microempresarios del Centro Comercial el Molino I que comercializan equipos tecnológicos con una población de 51 socios o propietarios por stand.

CUADRO N° 2: POBLACION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS

N°	TIPO DE PRODUCTO TECNOLOGICO	N° SOCIOS ACTIVOS	%
1	LAPTOP Y ACCESORIOS DE COMPUTO	3	6%
2	SMART TV Y EQUIPOS DE SONIDO	30	59%
3	VIDEO JUEGOS	5	10%
4	CELULARES Y CAMARAS	13	25%
	TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos.

1.9.1.2. MUESTRA

En esta investigación se utilizará la muestra no probabilístico por conveniencia, considerando que se tomará toda la población a investigar.



1.9.2. POBLACION Y MUESTRA DE LOS CLIENTES RECURRENTE Y EVENTUALES DEL SECTOR EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL MOLINO I

1.9.2.1. POBLACIÓN

Se toma como población a los clientes recurrentes y eventuales que adquieren equipos tecnológicos, que son en promedio de 6120 clientes por el periodo de un mes, para realizar y encontrar una información confiable de los datos que se quiere obtener de los clientes, se toma a los clientes antes descritos.

Para ello; se considera como promedio al día cuatro (04) clientes que adquiere un producto por stand, que se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3: POBLACION DE CLIENTES RECURRENTE Y EVENTUALES

DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS CLIENTES A CONSIDERAR	
Propietarios y/o Socios	51
Promedio de clientes recurrentes y eventuales por día de cada stand	4
Promedio de clientes recurrentes y eventuales por mes de cada stand	120
Total población de clientes a considerar por mes	6120

Fuente: Elaboración propia basada en la base de datos de los microempresarios

1.9.2.2. MUESTRA

La Estimación de la Muestra Aleatoria Simple de clientes que adquieren un producto (Encuestas) es:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 6120}{(0.05)^2 \times (6120 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$n = 362$



Dónde:

N: Tamaño de la Población (clientes recurrentes y eventuales que adquieren equipos tecnológicos).

p: Probabilidad de que el evento ocurra (0.50).

q: Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50).

e: Error Muestral 0.05 (5%).

Z: 1.96, Utilizamos 95% como grado de confianza.

1.9.3. POBLACION Y MUESTRA DE LOS COMPETIDORES DEL MISMO SECTOR DE LA CIUDAD DEL CUSCO

1.9.3.1. POBLACION

La población son los competidores del mismo sector de la Ciudad del Cusco que comercializan equipos tecnológicos, el cual tiene una población siete (07) entre centros comerciales y tiendas que se detallan a continuación:

CUADRO N° 4: POBLACION DE COMPETIDORES DEL SECTOR

N°	COMPETIDORES DEL MISMO SECTOR DE LA CIUDAD DEL CUSCO
1	CENTRO COMERCIAL EL CARMEN
2	CARSA
3	CURACAO
4	TIENDAS EFE
5	ELECTRA S.A.
6	REAL PLAZA
7	CENTRO COMERCIAL EL PARAISO

Fuente: Elaboración propia

1.9.3.2. MUESTRA

Se utilizará la muestra no probabilístico por conveniencia considerando que se tomará toda la población a investigar.



1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.10.1. TECNICAS.

- **Observación Directa.-** Realizaremos la observación directa a los stands donde se comercializan los equipos tecnológicos, lo que permitirá identificar el actual mercado de este sector e información directa y confiable.
- **Encuestas.-** Las encuestas serán realizadas a los microempresarios que comercializan equipos tecnológicos debido a que esta técnica nos permitirá recabar información en menor tiempo.
- **Entrevista.-** Optamos por este tipo de técnica debido a que el entrevistador tendrá la facilidad de recabar mayor información, lo cual el entrevistador despliega una estrategia mixta alternando preguntas estructuradas con preguntas espontaneas.
- **Estudio bibliográfico y documental.-** Esta técnica ayudará a la corroboración de la información obtenida como son: libros, revistas, tesis y página de internet.

1.10.2. HERRAMIENTAS.

- **Cuestionario.-** Nos permitirá usar un cuestionario estructurado ya que nos proporcionará información más amplia, rápida y económica.
- **Cuestionario Semiestructurada.-** (no estructurada o no formalizada) se es necesaria contar con este tipo de cuestionario porque en ello existe un margen de libertad para formular las preguntas y las respuestas abiertas donde deja la iniciativa al entrevistado, permitiendo que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista.



- **Libros:** Permitirá conceptualizar de mejor manera las palabras utilizadas y tener base teórica para la buena realización del estudio de investigación.

1.11. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se recurrió a la utilización de las técnicas de entrevistas, encuestas y la observación directa y otros si fuera necesario, así mismo para su procedimiento de análisis de datos que obtengamos se procederá a la utilización y la codificación e interpretación de la preguntas que contiene las encuestas y las escalas de las repuestas de las encuestas realizadas el cual se obtendrá de la sumatoria de los valores de cada respuesta recibida con respectos a cada pregunta establecida, posteriormente pasaremos al análisis e interpretación de las mismas.



CAPITULO II

MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. TRABAJOS RELACIONADOS AL TEMA DE INVESTIGACION:

Se consideraron algunos estudios para sustentar esta investigación relacionada con el tema, el cual ayuda a respaldar la información y a lograr los objetivos trazados, que consideramos como antecedentes.

A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SUBSECTOR DE FABRICACION DE MUEBLES EN MADERA DEL DISTRITO DE SANTIAGO. Elaborado por los Bachilleres Ramírez Zamata Rosario y Ojeda Saico Indira Blanca,(2013). Tesis presentada para optar al título profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Presenta el trabajo, llegando a las siguientes conclusiones:

1. La actual gestión empresarial de las microempresas del sub sector de fabricación de muebles en madera del Distrito de Santiago, se basa fundamental en una gestión de forma empírica y de intuición, adquirida a través del tiempo en el mercado, con un perfil tradicional que impide la competitividad. Podemos indicar que los microempresarios tienen conocimiento de diseños de muebles económicos y funcionales, experiencia en comercialización de muebles de madera en el mercado local, personal con experiencia en el rubro y búsqueda de diferenciación a través de la asociatividad. Por otro lado se puede mencionar la falta de capacitación para la selección de madera y técnicas de secado, adquisición de insumos y materiales de carpintería de baja calidad,



incumplimiento con el tiempo establecido para la entrega productos con acabados deficientes y ausencia del local para ventas diarias e inadecuados lugares de venta.

2. Mediante el análisis de la percepción de los consumidores y la cadena de valor de los microempresarios del sub sector de fabricación de muebles y madera del distrito de Santiago, podemos concluir que las fuerzas competitivas son necesarias para identificar la estrategia que permitirá mejorar la actual gestión empresarial. Tomando en cuenta los ambientes externos e internos que permitieron conocer los aspectos que pueden influir positiva o negativamente en la capacidad para alcanzar los objetivos de las microempresas del sub sector de fabricación de muebles de madera.
3. En la gestión empresarial de los microempresarios del sub sector de fabricación de muebles en madera del distrito de Santiago podemos identificar a las estrategias competitivas como las más adecuadas para responder al máximo las preferencias y necesidades del mercado actual, que tiende a ser cada día más exigente, ya que actualmente no aplican estas estrategias de manera concreta, debido al incremento en el nivel económico de la población, es decir que los clientes tienen un mayor poder adquisitivo de compras de muebles, luchando contra los conflictos socio – económicos a nivel Regional o Nacional que pueden afectar la demanda de los productos de este mercado, teniendo una variación de precios en la madera y en los insumos, que conlleva a la pérdida de clientes, que prefieren productos sustitutos de precios bajos elevándose la existencia de competidores, siendo una amenaza latente para las microempresas de fabricación de muebles en madera del distrito de Santiago.



4. En relación a la estrategia competitiva que ayude a mejorar la gestión empresarial de los microempresarios del sub sector de fabricación de muebles en madera del distrito de Santiago identificamos y concluimos que es la estrategia de diferenciación, la estrategia competitiva adecuada para lograr ser competitivos y mejorar la actual gestión empresarial identificando la cadena de valor para este sector.

B. EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN LAS VENTAS DE LOS NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL IMA SUMAQ – CUSCO CASO: NEGOCIOS DE ROPA FEMENINA. Elaborado por los Bachilleres Cáceres Claros Patricia Milagros y Luza Bernal Wilbert (2012). Tesis presentada para optar al título profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Llegando a las siguientes conclusiones.

1. El tipo de correlación existente entre el uso de las redes sociales y las ventas de los negocios de ropa femenina del Centro Comercial Imá Sumaq es directa con un coeficiente de correlación de 0.979, y el grado de la correlación es positiva de una manera intensa, ya que en el diagrama de dispersión la variable independiente (seguidores, visualización y comentarios) y la variable ventas están relacionadas linealmente por existir poca dispersión con respecto a la recta de concentración. Todo lo anterior confirma que el uso de las redes sociales está correlacionado directamente con la variable "Y" con lo cual se demuestra que las redes sociales influyen positivamente sobre las ventas de los negocios de ropa femenina en el Centro Comercial Ima Sumaq.



2. Los negocios de ropa femenina del Centro Comercial Ima sumaq presenta un nivel de uso moderado de las redes sociales, puesto que más de la mitad de dichos negocios realizan actualización de información de su perfil de información con una frecuencia diaria y semanal, por otro lado tienen una buena frecuencia de respuesta a los comentarios. Eso quiere decir que el uso que podríamos definir como activo de estas plataformas sobrepasa del 57% de las empresas en total.
3. el volumen de ventas de los negocios de ropa femenina del Centro Comercial Ima Sumaq ha evolucionado positivamente desde su apertura hasta el mes de diciembre del 2011. Cabe resaltar que el volumen de ventas generadas por el uso de las redes sociales entre los meses de julio a diciembre incrementó positivamente en 5 puntos porcentuales, en comparación con los meses de marzo a junio donde no existió uso de redes sociales cuyo promedio mensual en el incremento de las ventas fue del 5%. Todo lo anterior demuestra que las redes sociales cumplen una función positiva en las ventas de los negocios de Ima Sumaq.
4. Los negocios del Centro Comercial Ima Sumaq tienen presencia en redes sociales pero no tienen una estrategia definida, y por lo tanto el alcance de sus perfiles empresariales no es óptimo. Con la propuesta de marketing de contenidos se pretende optimizar la presencia en redes sociales para dichos negocios, puesto que la gente no va a seguir a una empresa u organización en una red social si esta no ofrece contenido interesante, dado que la experiencia del usuario que accede a los contenidos web determinara si se captura su atención o no.



2.2. MARCO TEORICO.

2.2.1. MARKETING.

Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad.

Es así que se define como la Filosofía de la práctica de los negocios que hace énfasis en la orientación al cliente y la coordinación de las actividades de marketing para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

El concepto de marketing se basa en las tres ideas que se ilustran en el grafico N° 1: Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.

El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio generalmente se mide en términos de rendimiento sobre la inversión, precio de las acciones y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que acerque a la organización a su meta definitiva.³

³ (Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana, 2004. VitalBook file.)



GRAFICO N° 1: COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CONCEPTO DE MARKETING



Fuente: STANTON, WILLIAM J. (2004) Fundamentos de Marketing.

2.2.1.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento cómo desempeña el marketing una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de usted.⁴

2.2.1.2. EL AMBIENTE DINÁMICO DEL MARKETING

2.2.1.2.1. MACRO AMBIENTE EXTERNO

Las siguientes fuerzas externas tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización (vea el gráfico N° 2). En consecuencia, son fuerzas macro ambientales:

- La demografía

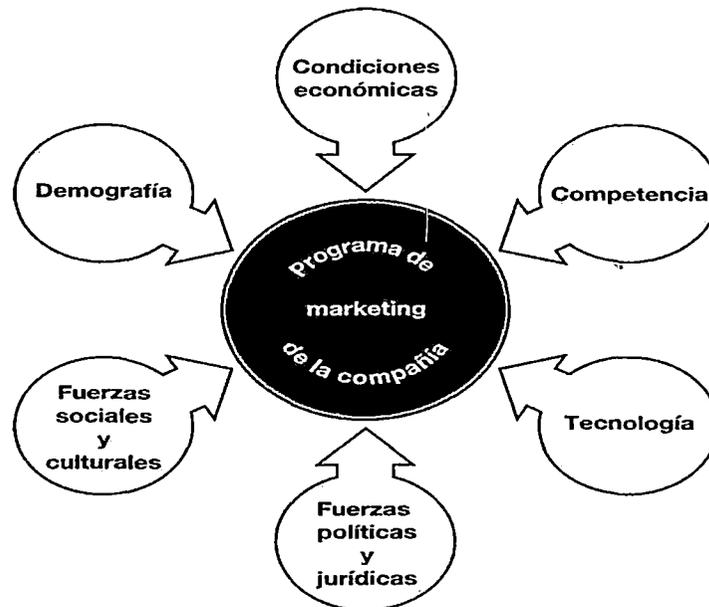
⁴ (Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana, 2004. VitalBook file.)



- Las condiciones económicas
- La competencia
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y legales
- La tecnología

Un cambio en cualquiera de estas fuerzas puede desencadenar otros en una o más de las restantes, lo que indica su interrelación. Algo que todas tienen en común es que son fuerzas dinámicas, es decir, están sujetas a cambio, y a ritmo acelerado.

GRAFICO N° 2: MACRO AMBIENTE EXTERNO DEL PROGRAMA DE MARKETING DE UNA EMPRESA



Seis fuerzas externas, en gran medida incontrolables, influyen en las actividades de marketing de una organización.

Estas fuerzas son, en general pero no totalmente, incontrolables por la administración. Una empresa puede influir en las fuerzas externas hasta cierto punto.⁵

⁵ (Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana, 2004. VitalBook file.)



2.2.1.2.2. MICRO AMBIENTE EXTERNO

Hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Éstas son el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; representan las fuerzas micro ambientales para una organización (vea el grafico N° 3.). Tratarlas de manera eficiente es vital para el éxito del negocio. Al reconocer esto, varias compañías utilizan software de administración de relación con el cliente para tener registro de la actividad de compra de sus clientes y para comunicarse mejor con ellos.

Aunque estas tres fuerzas externas son generalmente incontrolables, en algunas situaciones se puede influir en ellas. Como tales, son diferentes de las fuerzas macro ambientales explicadas antes. Una organización de marketing, por ejemplo, quizá pueda ejercer presión en sus proveedores o intermediarios. Y, por medio de su publicidad, una empresa puede tener alguna influencia en su mercado.

- El Mercado
- Proveedores
- Intermediarios de marketing

GRAFICO N° 3: MICROAMBIENTE EXTERNO DEL PROGRAMA DE MARKETING DE UNA EMPRESA.



Las flechas reflejan las interrelaciones (flujos de productos, pagos, información e influencia) entre la compañía y su ambiente externo.⁶

⁶ (Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana, 2004. VitalBook file.)



2.2.1.2.3. AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Ciertas fuerzas internas, que son controlables por la administración, moldean también el esfuerzo de marketing de una organización. Como se aprecia en el grafico N° 4, estas influencias internas comprenden las actividades de producción, financieras y de personal de una empresa.

GRAFICO N° 4: AMBIENTE INTERNO QUE AFECTA A LAS ACTIVIDADES DE MARKETING DE UNA EMPRESA.



Los recursos internos de una empresa ajenos al marketing influyen en su programa de marketing y lo sostienen.⁷

2.2.2. EL PROPOSITO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes. De hecho, “la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean diferentes a las de los competidores” es la esencia de la estrategia de

⁷ (Stanton, William J. Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana, 2004. VitalBook file.)



negocios. Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñara las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. No cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios solo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes.

Las empresas desarrollan un mapa que muestra la forma en que integran las actividades que desempeñan.

Para que las empresas puedan sostener su ventaja competitiva es fundamental que las actividades embonen. Como ha comentado Michael porter: "para tener una ventaja competitiva y también para poder sostenerla, es fundamental que muchas actividades embonen en términos estratégicos. Un rival tendrá más dificultad para replicar una serie de actividades interrelacionadas que para imitar tan solo un método particular de la fuerza de ventas, reproducir la tecnología de un proceso o replicar un conjunto de características de un producto. Las posiciones fundadas en sistemas de actividades se puede sostener mucho mejor que aquellas que están fundadas en actividades individuales."⁸

2.2.3. EL PROCESO PARA GENERAR Y ELEGIR ESTRATEGIAS.

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

⁸ (Administración Estratégica; Michel A.Hitt , R. Duane Ireland ,Robert E.Hoskisson, 2008 , Mexico., 2008)



Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoria externa y ejecutaron la auditoria interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorias interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.⁹

2.2.4. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.

La estrategia se refiere a la forma de alcanzar los objetivos. Las empresas pueden tener objetivos muy parecidos o inclusive idénticos, por ejemplo, aumentar la participación en el mercado en 5% en el presente año, o lograr un crecimiento en las ventas del 22% en el año tal. Sin embargo, las empresas pueden escoger distintas estrategias o formas de alcanzar estos objetivos, en función al mercado en el que compiten y sobre todo en función a los recursos con los que cuentan.

Las estrategias se refieren a la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr alguna ventaja frente a la competencia.

⁹ (Administración Estratégica; Michel A.Hitt , R. Duane Ireland ,Robert E.Hoskisson, 2008 , Mexico., 2008)



Así como los objetivos pueden clasificarse en categorías: estratégico y operacionales; de corto, mediano y largo plazo; las estrategias también se clasifican de acuerdo con el nivel de la organización en el que se desarrollan y los objetivos que persiguen.¹⁰ A continuación se presenta una clasificación de las estrategias en función al objetivo fundamental que persigue la empresa, a continuación, se describe brevemente cada tipo de estrategia.

2.2.4.1. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

Las estrategias funcionales si bien tienen un ámbito de acción menor a las estrategias competitivas, sus acciones deben respaldar la estrategia competitiva. Una adecuada coordinación entre todas las estrategias funcionales y la estrategia competitiva, es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Así, las estrategias de marketing, de operaciones, de finanzas, de servicio al cliente, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, entre otras, deben estar en armonía entre ellas, más que servir a su propia unidad.

La coordinación, la uniformidad y la consistencia entre las distintas estrategias funcionales son esenciales, para implementar un plan de acción que permita alcanzar la visión, la misión y los objetivos de la empresa, sobre la base de una estrategia competitiva previamente definida.¹¹

¹⁰ (Karen Weinberger Villarán, Estrategía (USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA), Edición 2009, Editorial Nathan Associates)

¹¹ (Karen Weinberger Villarán, Estrategía (USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA), Edición 2009, Editorial Nathan Associates)



A continuación se presentan las estrategias funcionales más empleadas por las MyPE del Perú, independientemente del sector en el que se encuentren:

- Estrategias de marketing
- Estrategias de operaciones o producción
- Estrategias de recursos humanos
- Estrategias de financiamiento

2.2.4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Hay muchas estrategias de crecimiento cuya efectividad dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la organización y, sobre todo, de la capacidad de un buen administrador-estratega que implemente la estrategia con efectividad.¹² A continuación se presentan las estrategias más comunes que las pequeñas empresas emplean para convertirse en grandes empresas o mejorar su posición en el mercado:

- Estrategias intensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas

2.2.4.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus

¹² (Karen Weinberger Villarán, Estrategía (USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA), Edición 2009, Editorial Nathan Associates)



circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales.¹³

2.2.4.3.1. TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria.

1. Estrategia de Liderazgo global en costes
2. Estrategia de Diferenciación
3. Estrategia de Segmentación

En ocasiones una empresa logra utilizar con éxito más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo. Para llevar a cabo de manera eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizativo que se diluirán si existen varios objetivos principales. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales su estructura significa que todo los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otros el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

2.2.4.3.1.1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES GLOBALES

La primera estrategia, cada día más común durante los años setenta por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costes globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en coste exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de

¹³ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



clientes menores y minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención dirigida al control de costes. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costes bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidar de la calidad, el servicio ni otros aspectos.¹⁴

La posición de costes bajos aporta a la empresa rendimientos superiores al promedio en su industria; no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una defensa frente a la rivalidad de los competidores, pues los costes bajos implican seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en dicha concurrencia. La protege frente a los clientes poderosos, porque estos ejercen poder solo para bajar los precios a nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encaren el incremento del coste de los recursos productivos. Los factores que favorecen una posición de costes bajos generalmente originan barreras firmes de entrada a partir de economías de escala o ventajas de costes. Finalmente esta posición coloca en una posición ventajosa frente a los productos sustitutivos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costes la protege contra las cinco fuerza competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque este será en primera en sufrir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costes globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias prima. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implantación de una estrategia de costes bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicios de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo

¹⁴ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



a un más los costes. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de beneficio que puede reinvertirse en equipos y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costes bajos.

La estrategia de liderazgo en costes a veces revoluciona una industria en la que las bases tradicionales de la competencia han sido otras y en la que los competidores no están preparados ni mental ni económicamente para tomar las medidas necesarias que les permita minimizar los costes.¹⁵

2.2.4.3.1.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

La segunda estratégica genérica se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando algo que en toda la industria se percibe como único. Las formas en la que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría, la empresa se diferencia en varias dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costes, sino que contribuye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta de liderazgo de costes. La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de beneficio y con ello permite prescindir de la posición de costes bajos. Se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de beneficio para enfrentarse al poder de los proveedores; disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menores sensibles al

¹⁵ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



precio. Finalmente la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de los clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos de la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento de liderazgo en costes, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía, pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos. En otros sectores industriales la diferenciación tal vez no sea incompatible con costes relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia.¹⁶

2.2.4.3.1.2.1. CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE

¿EN QUE CONSISTE LA ATENCIÓN AL CLIENTE?

La atención al cliente es el arte de servir al cliente. Es con mucho la estrategia comercial más importante de una empresa para captar y retener un determinado sector de mercado.

El objetivo de la atención al cliente se centra en comprender y suplir las necesidades de los clientes, sean las que sean. Su importancia surge de la máxima: "Sólo hay un jefe: el cliente. Éste tiene el poder de despedir a todos y cada uno de los empleados de la empresa con tan sólo gastarse su dinero en otra compañía."

La atención al cliente no consiste ni en una sonrisa forzada ni en una serie de respuestas preestablecidas a una serie de quejas típicas.

¹⁶ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



Tampoco es producto del empeño de los directivos en que los clientes sean tratados con dignidad y respeto.

La atención al cliente es una manera de hacer negocios que surge a partir de la sincera preocupación por el cliente, implicando a cada uno de los empleados de la empresa. Desde el director hasta el conserje. No solo una manera de hacer negocios, es un modo de vida.

UNA CUESTIÓN CULTURAL

Un buen servicio de atención al cliente empieza con la dedicación por parte de los directivos, quienes deben implicarse directamente en las actividades relacionadas con el cliente. Los empleados deben asistir a cursos de formación en atención al cliente. Los directivos también deben acudir para dar ejemplo. Cuando el gerente de una empresa se implica activamente en la atención al cliente, el resto de los empleados se sienten motivados para hacer lo mismo. Por el contrario, la mayoría de los programas de atención al cliente se tambalea porque los directivos no comprenden su valor o se sienten demasiado ocupados para implicarse.

LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

El cliente es el árbitro final en todos los aspectos concernientes a la atención al cliente. Es el quien juzgará en última instancia la calidad de los esfuerzos realizados por la empresa en cuanto a la atención al cliente. No hay que olvidar que ese juicio está basado únicamente en la impresión del cliente, independientemente de los hechos.

Los clientes perciben rápidamente la calidad del servicio de atención que reciben de una empresa y, basándose en esa percepción, juzgan a la empresa y sus productos. Esto significa que la calidad del servicio es un objetivo que puede ser, y de hecho es, definido por cada cliente.



UNA CALIDAD INFERIOR

Una atención al cliente de calidad inferior siempre provoca la insatisfacción del cliente. Estos sentimientos de insatisfacción llevan al cliente a reacción de modo que se produzcan unos efectos dañinos a largo plazo sobre la empresa.

Podemos decir que una empresa tiene problemas en su servicio de atención al cliente cuando:

- Los clientes se muestran hostiles y amenazadores.
- Los supervisores deben pasar una parte de su tiempo "apagando fuegos" en su intento de resolver disputas entre los clientes y la empresa.
- La productividad de los empleados desciende debido al tiempo invertido en intentar resolver estos problemas.
- La fidelización de los clientes es baja.
- Los gerentes no se ocupan de la formación de sus empleados en la atención al cliente.
- Los presupuestos dedican muy poco dinero y tiempo a asegurar la satisfacción de los clientes y en su lugar dedican la mayor parte de sus recursos a captar nuevos clientes.
- El ambiente de trabajo se ha vuelto estresante y negativo.
- El número de despidos es elevado.
- La empresa carece de credibilidad en el mercado y los empleados presiente que se avecinan despidos.¹⁷

¹⁷ (William W. Larson, Mejorar Atención al cliente, 2002, Madrid, Pearson Educación S.A., 2002)



2.2.4.3.1.2.2. POSICIONAMIENTO

A la hora de plasmar el concepto de posicionamiento, la definición más extendida es la de que, posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor. Aun siendo una definición bastante ajustada y sencilla, el posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición, lo cual es la competencia. Y tampoco queda muy claro que queremos decir con la palabra lugar.

El posicionamiento, por tanto, se podría definir como la imagen percibida por los consumidores de una empresa en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el posicionamiento es una batalla de percepciones entre una marca, una compañía y la de los competidores.

Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de posicionamiento, no solo se cuentan las acciones que desde la empresa se desarrolla, sino también dependerá de los públicos de interés que afecten a la comunicación y de las percepciones del consumidor así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

2.2.4.3.1.2.2.1. LOS TRES PILARES BASICOS DEL POSICIONAMIENTO

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del posicionamiento.

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que la empresa realmente es.
- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente ven los consumidores a las empresas.



2.2.4.3.1.2.2.2. EL MÉTODO PARA FIJAR EL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales.

1. Posicionamiento Analítico.

En esta primera etapa, se debe de fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la empresa. Consiste en analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando la misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que se dirige, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, se conseguirá fijar cual es el posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en que se compete, y cuáles son los atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

2. Posicionamiento Estratégico.

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el posicionamiento analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con una representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.



3. Control del Posicionamiento.

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de la identidad y la imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.

2.2.4.3.1.2.2.3. PELIGROS BASICOS DEL POSICIONAMIENTO

Para finalizar, cuando se pone en marcha este proceso de posicionamiento, es importante saber que podemos enfrentarnos a los siguientes peligros:

- ✓ **Sobre Posicionamiento:** Esto ocurrirá si hemos acotado tanto nuestro posicionamiento que el contexto en el que se mueve nuestra marca ha quedado tan reducido que limita la extensión de la misma a otras categorías.
- ✓ **Sub Posicionamiento:** La marca tiene un posicionamiento indiferenciado del resto de marcas y no destaca.
- ✓ **Posicionamiento Dudoso:** Los atributos elegidos a comunicar no tienen un reflejo fiel en las características del producto o servicio y el consumidor duda de su veracidad.
- ✓ **Posicionamiento Confuso:** Se afirman demasiados atributos del producto y ninguno arraiga con fuerza suficiente en la mente del consumidor.



Por último, recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía.

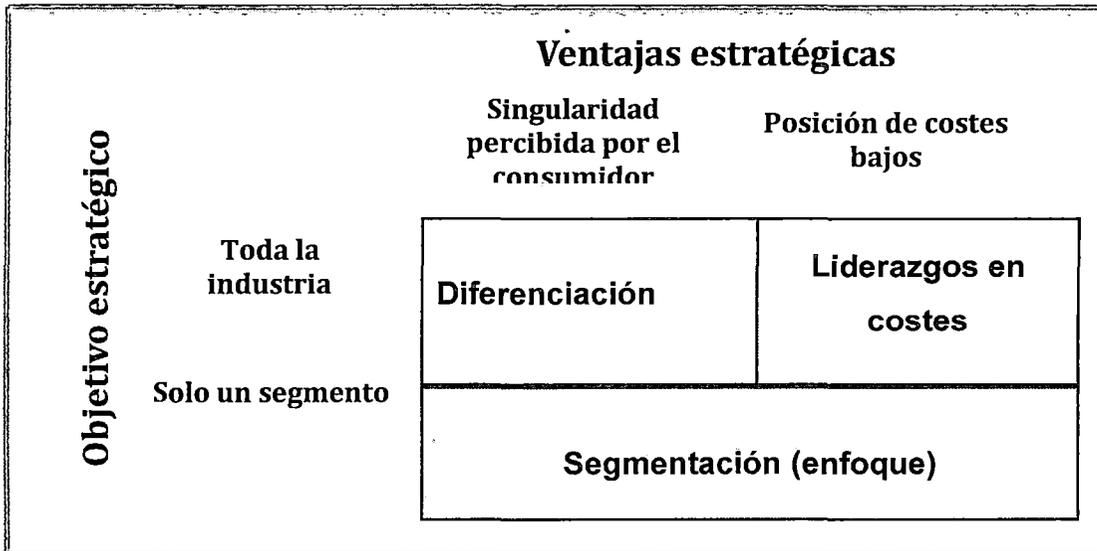
2.2.4.3.1.3. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación es la tercera estrategia genérica, y se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costes bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura, ante todo, dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo, se diferencia a satisfacer en mayor grado las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o a lograr ambos objetivos. Aunque esta estrategia no logra costes bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra uno o ambos objetivos frente a su pequeño nicho.¹⁸ La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en el siguiente gráfico N° 5:

¹⁸ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



GRAFICO N° 5: LA DIFERENCIA ENTRE LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.



Fuente: Michael E. Porter, Estrategias Competitivas.

La empresa que consigue esta estrategia de segmentación o enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costes bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar del liderazgo en costes y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La segmentación sirve, además, para seleccionar los mercados menos vulnerables a productos sustitutos o aquellos en las que la competencia es más débil.

La estrategia de segmentación o de enfoque siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa de liderazgo en costes globales.



2.2.4.3.2. OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos a parte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y capacidades. Además, hay que contar con planes organizativos, con procedimientos de control y sistemas adecuados. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo básico si se quiere alcanzar el éxito.¹⁹ En el cuadro N° 5 se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

CUADRO N° 5: CONSECUENCIAS COMUNES DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

ESTRATEGIA GENÉRICA	RECURSOS Y CAPACIDADES COMUNMENTE REQUERIDOS	NECESIDADES ORGANIZATIVAS COMUNES
Liderazgos en costes globales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidades de ingeniería de procesos. ✓ Supervisión meticulosa de la mano de obra ✓ Productos diseñados para facilitar la manufactura. ✓ Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Riguroso control de costes ✓ Informes detallados y frecuentes de control ✓ Organización y responsabilidades bien estructuradas
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solidas capacidades de marketing ✓ Ingeniería de productos ✓ Estilo creativo ✓ Gran capacidad de investigación básica ✓ Reputación corporativa de liderazgo tecnológico o en calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. ✓ Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científico o personas creativas.
Segmentación o enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combinación de las políticas anteriores dirigidas ha determinado objetivo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combinación de las políticas anteriores dirigidas ha determinado objetivo estratégico.

Fuente: Michael Porter, Estrategias Competitivas.

¹⁹ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo, pueden traducirse en culturas y ambientes organizativos muy distintos y atraerán a personas de lo más heterogéneas.

2.2.4.3.3. ESTANCAMIENTO A LA MITAD.

Las tres estrategias genéricas son modelos alternativos que nos permiten hacer frente a las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una empresa no desarrolla al menos en una de las tres direcciones, es decir, se queda estancada en la mitad y, por lo tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costes bajos; además, no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costes bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costes en una esfera más limitada.

La empresa que se estanca a la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde clientes de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costes bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizativa no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

Una empresa que se estanque a la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental. Habrá de tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costes o por lo menos la paridad en ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse y quizá la necesidad de comprar participación en el mercado. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular o distinguirse en alguna forma de la competencia (diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las ventas totales. La elección entre estas opciones dependerá necesariamente de las capacidades y limitaciones de la empresa. No se puede implantar bien ninguno de



ellas si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizativas y un estilo directivo adecuado. Rara vez una compañía está en situación de adoptar las tres opciones.

Suele requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para librar a la empresa de una situación tan poco envidiable como ésta. Con todo, parece tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y, al hacerlo, casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no podrán evitar las contradicciones que ello supone.

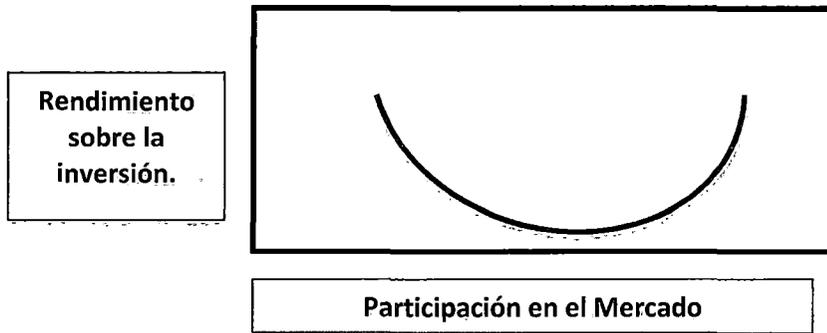
Los conceptos que se acaba de exponer sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significara que las empresas pequeñas (con una estrategia de segmentación o de diferenciación) y las grandes (con una estrategia de liderazgo en costes) son las más beneficiosas, mientras que las de tamaño mediano son las menos beneficiosas. Ello implica en una relación en forma de U entre la rentabilidad y participación en el mercado, según se aprecia en el gráfico N° 6.

Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar la segmentación o enfoque o la diferenciación, todo gira en torno a los costes, y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el coste tiene poca importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y entre otras, la competencia resulta tan intensa que la única manera de obtener un rendimiento superior al promedio consiste en adoptar una estrategia de segmentación o de diferenciación. Finalmente la posición de costes bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la segmentación; a veces se alcanzan sin perder la participación en el mercado.²⁰

²⁰ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



GRAFICO N° 6: RELACION ENTRE LA RENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.



No existe, una relación uniforme entre rentabilidad y participación en el mercado. Existiría solo si definiéramos el mercado para asignarles intencionadamente a las compañías con una estrategia de segmentación o de diferenciación altas participaciones en algunas industrias demasiado restringidas y si aplicáramos una definición demasiado amplia a las empresas con los costes más bajos (lo cual es necesario porque los líderes en costes a menudo no tienen la mayor participación en todos los sub mercados. Aun si modificamos la definición de la industria, no podríamos explicar los altos rendimientos de las empresas que han logrado diferenciarse en toda la industria y cuya participación en el mercado está por debajo del líder.

Lo más importante de todo: cambiar la forma de definir la industria de una empresa a otra no resuelve el problema de determinar cuál de las tres estrategias genéricas es idónea para la compañía. Es preciso escoger la más conveniente para los puntos fuertes y la que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores. Los principios de análisis estructural orientan la selección y permiten al analista explicar o predecir la relación entre participación y rentabilidad en cualquier industria.



2.2.4.3.4. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

Lo riesgos de implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se funden en elegir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias.

2.2.4.3.4.1. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES GLOBALES.

El liderazgo en costes impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. La reducción de costes mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarles mucha atención.

El liderazgo en costes está expuesto a los mismos riesgos, de basarse en las economías de escala o en la experiencia como barreras de entrada de competidores.²¹ He aquí algunos de ellos:

- Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior.
- Aprendizaje de costes bajos por las nuevas empresas o por los competidores mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.
- Incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costes.

²¹ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



- Inflación de los costes que aminora la capacidad de la empresa para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

2.2.4.3.4.2. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

También la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos:

- El diferencial de costes entre los competidores de costes bajos y compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuestos a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representan sus productos.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre por ejemplo, cuando se vuelven más refinados.
- La imitación disminuye la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida en las industrias que maduran.

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una empresa puede alcanzar la diferenciación y, no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se queda rezagado en los costes a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un competidor de costes bajos está en condiciones de introducirse exitosamente en el mercado.



2.2.4.3.4.3. RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN O DE ENFOQUE.

La estrategia de segmentación entraña otra serie de riesgos:

- El diferencial de costes entre los competidores de línea general y la empresa como una estrategia de enfoque crece y acaba eliminando las ventajas de costes logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella.
- Se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general.
- Los competidores descubren sub mercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la empresa orientada a la segmentación.²²

2.2.4.3.5. EL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplia abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias en las que una empresa compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suele afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades disidirán el éxito o el fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario se debe a la estructura económica subyacente, y va más allá de comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el grafico

²² (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



N° 7. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas. Estas a veces son muy intensas como la de neumáticos, papel y la siderúrgica en las que ninguna compañía consigue rendimientos impresionantes y relativamente ligeros en industrias como la de equipamiento para campamentos petrolíferos y la de servicios, cosméticos y artículos de tocador en los que los rendimientos son comunes.

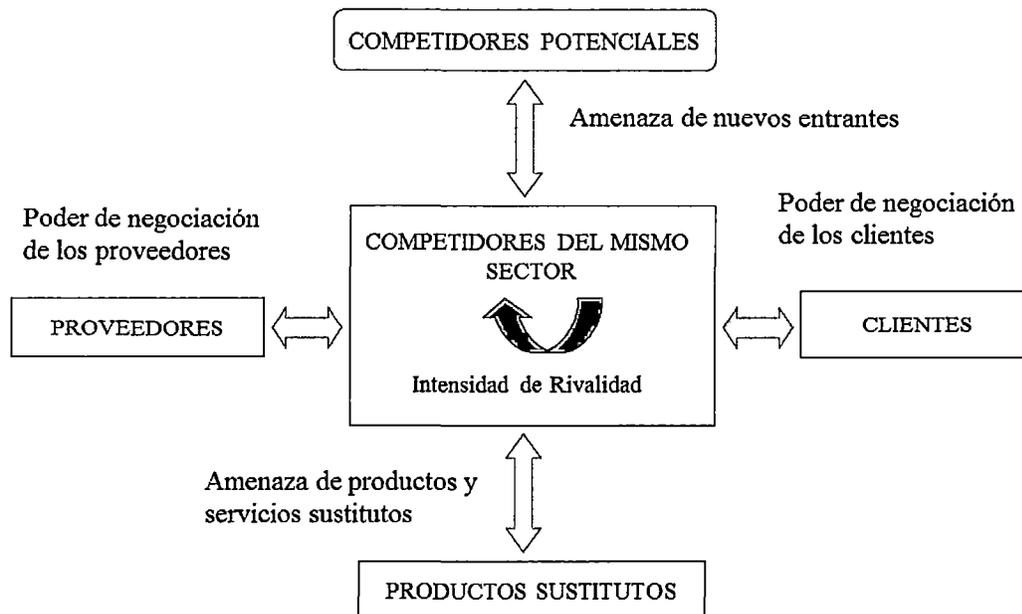
La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza colectiva de ellas; por eso, la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclara los aspectos en que los cambios estratégicos producirán mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industrias tendrán mayor importancia como oportunidades o amenazas. Descubrir estas fuentes también será útil en el momento de estudiar donde diversificarse, aunque el interés se centrara en la estrategia apropiada para cada industria. Así pues, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva.

Los principios del análisis estructural se aplican por igual a las industrias de productos y servicios. El análisis estructural sirve también para diagnosticar la competencia en cualquier país o en un mercado internacional, si bien pueden diferir algunas de las circunstancias institucionales.²³

²³ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



GRAFICO N° 7: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER.
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Michael E. Porter, Estrategias Competitivas.

2.2.5. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Los competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes establecidos. Los clientes, los proveedores, los competidores potenciales y los productos sustitutos son todos competidores de las empresas, y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en la empresa; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Las diversas fuerzas adquieren prominencia cuando moldean la competencia de cada industria.



Es necesario distinguir la estructura esencial de una industria, la cual se refleja en la fortaleza y la multitud de factores capaces de incidir a corto plazo en la competencia y en la rentabilidad. Así las fluctuaciones de las condiciones económicas a lo largo del ciclo de vida influyen en la rentabilidad a corto plazo de todas las compañías en muchas industrias. El análisis de la estructura de la industria, busca ante todo identificar las características esenciales de un sector industrial basadas en la economía y en la tecnología que configuran el entorno en el que habrá que establecer la estrategia competitiva.

Cada compañía tendrá sus fortalezas y debilidades especiales cuando afronte la estructura de la industria; ésta puede cambiar gradualmente con el tiempo.

Algunas importantes características económicas y técnicas de una industria rigen la solidez de las fuerzas competitivas. A continuación las estudiaremos por separado.

2.2.5.1. RIESGO DE QUE ENTREN MAS COMPETIDORES

Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costes de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar.

El riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.²⁴

²⁴ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



2.2.5.1.1. Barrera de entrada

Las principales fuentes de las barreras son seis:

a. Economías de escala: Hace referencia a las reducciones de los costes unitarios de un producto a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto.

Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien invertir poco y aceptar una desventaja de costes.

b. Diferenciación de productos: Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido las primeras en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra la entrada de las compañías, pues obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

c. Necesidades de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables.

d. Costes cambiantes: La existencia de costes cambiantes crea una barrera de entrada, es decir, los costes que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Cuando los costes de cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costes o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.



- e. Acceso a los canales de distribución:** Surge una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales reducen las utilidades.
- f. Política gubernamental:** Es la última fuente importante de barreras de entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder licencias y restringiendo el acceso a materias primas. Algunas restricciones más sutiles contra el ingreso provienen de controles como las normas referentes a la contaminación del medio ambiente y del agua o las relativas a la seguridad y eficacia de los productos.²⁵

2.2.5.1.2. Represalia esperada

Las expectativas del posible entrante respecto a la reacción de los competidores actuales ya establecidos influyen también en el riesgo de la entrada. Si se prevé que respondan agresivamente para dificultarle en lo posible el ingreso, quizás termine por desistir.

2.2.5.1.3. El precio disuasor de la entrada

La situación de entrada en una industria puede sintetizarse en el importante concepto hipotético de precio disuasor de la entrada: la estructura prevalente de precios (y términos afines, como calidad del producto y servicio) que apenas si equilibran los incentivos potenciales del ingreso (pronóstico del nuevo competidor) con los costes esperados de superar las barreras de entrada y de exponerse a represalias. Si el nivel actual de precios es más alto que el precio disuasor, la nueva empresa pronosticará utilidades superiores al promedio e

²⁵ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



ingresará en la industria. Claro que este precio depende de sus expectativas respecto al futuro y no respecto a la situación actual.

El riesgo de entrar en una industria puede eliminarse si las compañías establecidas en ella deciden fijar precios por debajo del precio hipotético disuasor o si la competencia las obliga a hacerlo. Cuando se fijan precios más altos, las ganancias de rentabilidad pueden durar poco tiempo, puesto que se disiparán con el coste de luchar con los competidores de ingreso reciente o de convivir con ellos.²⁶

2.2.5.1.4. Experiencia y economías de escala como barrera de entrada

Las economías de escala y la experiencia poseen propiedades muy diversas como barreras. Las primeras siempre le aportan una ventaja de costes a la gran empresa (o a la que puede compartir actividades) sobre otra más pequeñas, suponiendo que cuentan con las más eficientes instalaciones, sistemas de distribución, organizaciones de servicio y otras actividades funcionales acordes a su tamaño. Esa ventaja solo puede alcanzando una economía similar de escala o una diversificación adecuada que permita compartir los costes.

2.2.5.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de las industrias, las estrategias competitivas de una empresa influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras las compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación

²⁶ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las empresas pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

Algunas formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera. Los competidores pueden igualar rápida y fácilmente las reducciones del precio; una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, la guerra de publicidad acrecienta la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la industria en beneficio de todos.²⁷

a. Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas empresas, tienden a haber disidentes o rebeldes, y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir acciones sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad, pues aparece la tendencia a luchar entre si y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se equivoca al evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios.

b. Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las empresas que desean expandirse vean la competencia como un juego para alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos los recursos financieros y administrativos para creer junto con ella.

²⁷ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



- c. Altos costes fijos o de almacenamiento:** Estos causan fuertes presiones en las empresas para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa.
- d. Ausencia de diferenciación o costes cambiantes:** Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía, la decisión del cliente se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. La diferenciación de productos proporciona capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los clientes muestran preferencias y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto causan los costes cambiantes.
- e. Aumento de la capacidad en grandes incrementos:** Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estos incrementos desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de acumularlas, pueden presentarse en la industria periodos recurrentes de exceso de capacidad y de reducción de precios.
- f. Competidores diversos:** Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus empresas matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil de interpretar correctamente las intenciones de los competidores y aceptar un conjunto de reglas del juego de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros.
- g. Importantes intereses estratégicos:** En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias empresas buscan a toda costa el éxito en ella. Es decir sus metas no solo sean distintas, sino que hasta más desestabilizadores, porque son expansionistas y están dispuestas a sacrificar la rentabilidad.



h. Barreras sólidas de salida: Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que permiten a las empresas competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Y estas son:

- Activos especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costes de transferencia.
- Contratos colectivos de trabajo, costes de reubicación y capacidades de mantenimiento.
- Los directivos se niegan a tomar decisiones de salir por motivos económicos, por su identificación con el negocio, por su lealtad a los empleados y por orgullo.
- El gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional.

Cuando las barreras de salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria y no desisten las empresas que pierdan la guerra de la competencia. Más bien se mantienen en ella a regañadientes y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas. Y esto puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria.

1.1. Rivalidad Cambiante

Los factores que rigen la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar. Es el cambio en el crecimiento de una industria ocasionado por su madurez, conforme va madurando, se disminuye la tasa de crecimiento, lo cual intensifica la rivalidad y frecuentemente provoca una recesión moderada.

Otro cambio frecuente de la rivalidad ocurre cuando una adquisición introduce una personalidad muy original en la industria. La innovación tecnológica puede incrementar de manera muy significativa los costes fijos en el proceso de producción e intensificar la volatilidad de la competencia.



2.2.5.3. PRESION PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutivos. Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.

Cuando más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los productos sustitutivos mayor será el margen de utilidad.

Los productos sustitutivos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

Para descubrir productos sustitutivos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva el analistas a industrias aparentemente muy distintas.

Los productos sustitutivos que merecen especial atención son aquellas que:

1. Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
2. Los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En este caso los productos sustitutivos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora en desempeño.

El análisis de estas tendencias influye en el momento de decidir si se atacará el producto sustitutivo con una estrategia o si se planificará una estrategia incluyéndola con un factor esencial.²⁸

²⁸ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



2.2.5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- **El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor:** Si un cliente realiza gran volumen de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costes fijos, entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.
- **Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costes o de las adquisiciones que realiza:** Los clientes tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costes de los compradores, estos suelen ser mucho menos sensible al precio.
- **Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.** Con la seguridad de que siempre encontraran proveedores, los clientes pueden enfrentar a una empresa contra otra.
- **El grupo tiene pocos costes cambiantes.** Los costes cambiantes ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquel crece si cambian los costes de estos.



- **El grupo obtiene bajos beneficios.** Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costes de la compra. Así, los proveedores se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio los clientes con beneficios elevados suelen ser menos sensibles al precio y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.
- **Los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.** Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en su industria.
- **El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.** Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, este generalmente muestra menor sensibilidad al precio.

La mayoría de las fuentes de poder de negociación del cliente que hemos comentado pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales; solo hay que modificar el marco de referencia. Por ejemplo, los clientes suelen ser más sensibles al precio cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho.²⁹

2.2.5.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costes con sus precios.

²⁹ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)



Las circunstancias que hacen poderosos a los poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los clientes.

Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen condiciones:

- a) **El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende;** los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad, y en las condiciones de la transacción.
- b) **El grupo de proveedores no está obligado a competir con los otros productos sustitutos para venderle a la industria;** se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con productos sustitutos.
- c) **La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores;** cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, serán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades, entre ellas las de investigación y desarrollo.
- d) **El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.** El recurso productivo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede cuando el recurso productivo no puede almacenarse, de modo que el cliente acumula existencias.
- e) **Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costes cambiantes;** la diferenciación o los costes cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí, el efecto se invierte si estos tienen costes cambiantes.



- f) **El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical;** entonces puede coartarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras.

Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas solo al cambio, sino algunas veces también al control de la empresa. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Entonces intensificará la amenaza de recurrir la integración hacia atrás, tratará de eliminar los costes cambiantes y tomará otras medidas pertinentes.³⁰

2.2.6. LA VENTAJA COMPETITIVA

Conjunto de Características y atributos, de una empresa o de un producto, que la diferencia de su competencia y que es difícil de imitar. La ventaja Competitiva se puede lograr empleando estrategias de diferenciación tanto del producto como del servicio. Se obtiene cuando una empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto la cual otras empresas no pueden imitar los beneficios o resultaría demasiado costoso hacerlo.³¹

2.2.6.1. EL PAPEL DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras. O bien la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa, es decir, la organización tiene algo que sus competidores no tienen.

³⁰ (Michael E. Porter, Estrategias Competitivas, 2012, Mexico-Piramide, 2012)

³¹ (Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 2004-Mexico-Cecsa, 2004)



2.2.6.2. COMO MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA:

Cada organización tiene recursos (activos) y capacidades (un método para llevar a cabo el trabajo). De modo que, que es lo que hace que una organización sea más exitosa que las otras. La respuesta es que no todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva. Y no es suficiente con solo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la industria. Pero eso no es algo fácil de hacer. Las inestabilidades del mercado, La nueva Tecnología y otros cambios pueden poner en riesgo los intentos de los gerentes para crear una ventaja competitiva duradera y sostenible.³²

2.2.7. ADMINISTRACION Y COMPETITIVIDAD ESTRATEGICA

Las empresas utilizan el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. La empresa presenta una competitividad estratégica cuando ha creado una estrategia que crea valor y ha aprendido a implementarla. Los rendimientos superiores al promedio (por encima de la cantidad que los inversionistas esperan ganar con otras inversiones que extrañan niveles similares de riesgo) establecen las bases que la empresa necesita para satisfacer a todos sus grupos de interés de forma simultánea.

La esencia básica de la competencia es diferente en el panorama competitivo del siglo XXI. Por ello las personas que toman las decisiones estratégicas deben adoptar otra actitud mental, una que las permita aprender a competir en entornos muy turbulentos y caóticos que producen desorden y mucha incertidumbre. La globalización de las industrias y sus mercados y la velocidad de los enormes

³² (Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 2004-Mexico-Cecsa, 2004)



cambios tecnológicos son los dos factores que más contribuyen a la turbulencia que existe en el panorama competitivo del siglo XXI.

Las empresas utilizan dos modelos básicos para poder dar forma a su visión y su misión, después eligen una o varias de las estrategias que utilizarán para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El supuesto básico del modelo de la O/I dice que el entorno externo influye en las estrategias que elegirá la empresa más que sus recursos, capacidades y competencias centrales internas. Por lo tanto, el modelo de la O/I se utiliza para entender los efectos que las características de una industria tienen en una industria atractiva e implementa con éxito la estrategia que han dictado las características de esa industria. El supuesto central del modelo basado en los recursos dice que las capacidades, los recursos y las competencias centrales únicas de la empresa influyen en la elección y la utilización de las estrategias más que en el entorno externo de la empresa. Esta obtiene rendimientos superiores al promedio cuando utiliza sus recursos valiosos, singulares, caros de imitar e imposibles de sustituir para competir contra sus rivales en una o varias industrias. La evidencia que los dos modelos proporcionan conocimientos que están ligados a la elección y uso exitoso de las estrategias. Por consiguiente, las empresas quieren utilizar sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas como base para una o varias estrategias que les permitan competir en industrias que comprenden.

La visión y la misión son configuradas a la luz de la información y los conocimientos que se derivan del estudio de los entornos interno y externo de la empresa. La visión presenta una imagen de aquello que la organización quiere ser y, en términos generales, de aquello que quiere alcanzar en última instancia. La misión fluye de la visión y especifica el o los negocios en los que la empresa pretende competir, así como los clientes a los que pretende atender. La visión y la misión marcan la dirección que seguirá la empresa y envían señales de información descriptiva que es importante para los grupos de interés.



Los grupos de interés son aquellos que afectan los resultados estratégicos de la empresa y que se ven afectados por estos resultados. Dado que la empresa depende del apoyo continuo de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados, comunidades sede, etc...) estos tienen derechos aplicables sobre el desempeño de la empresa. Cuando una empresa obtiene rendimientos superiores al promedio cuenta con los recursos que necesita para satisfacer, por lo menos en grado mínimo, los intereses de todos los grupos de interés de forma simultánea. No obstante, si solo obtiene rendimientos promedio, tendrá que administrar con sumo cuidado a los distintos grupos de interés de forma simultánea. No obstante, si solo obtiene rendimientos promedio, tendrá que administrar con sumo cuidado a los distintos grupos de interés para poder conservar su apoyo. La empresa que obtiene rendimientos inferiores al promedio debe reducir al mínimo la cantidad de apoyo que dejaran de darle los grupos de interés insatisfecho.³³

2.2.8. GESTIÓN

La gestión es proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento y análisis de la acción antes las circunstancias cambiantes del entorno en el que se desenvuelven los organismos sociales, productivos, pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la económica y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia.

La gestión debe ser creativa, es decir original para obtener en virtud de la calidad de los productos y servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiesta en las relaciones con los clientes, proveedores y otros actores relacionados.

³³ (Hoskisson, Michel A.Hitt. R. Duane Ireland. Robert E., 2008)



La gestión establece directrices estratégicos en tanto fija los elementos constantes que permite adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final y esencia.

La gestión debe ser táctica, es decir debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y proceso de negocio.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc. de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.³⁴

2.2.8.1. EL CONTROL DE GESTIÓN

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- ✓Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- ✓ Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- ✓ Identificar - mejorando o corrigiendo.- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

³⁴ (Martinez, Sergio Hernandez y Rodrigues y Alejandro Pulido, Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011, Mexico, Mc Graw Hill, 2011)



Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.



En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

2.2.8.2. RESUMEN SOBRE GESTIÓN

La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.

La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.



La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.³⁵

2.2.9. PROCESO ADMINISTRATIVO (PA)

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o de datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con nuestros fines la administración, utilizamos el término "proceso" para referirnos a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en su caso, proceder con las modificaciones o ajustes pertinentes.

El PA es un instrumento fundamental de la administración de una empresa, pues permite comprender su dinámica de funcionamiento y las bases para el diseño de sus estructuras (organización), procesos y controles, lo cual facilita su gestión y dirección, teniendo como eje central sus objetivos para su fundación, tanto financieros como de satisfacción de necesidades de los usuarios y clientes a los que ofrece productos o servicios. El PA se creó para administrar y gestionar empresas, de ahí que quien pretenda trabajar en la gerencia de un negocio, en cualquiera de sus niveles gerenciales, debe comprenderlo, pues proporciona la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

2.2.9.1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PA)

Los elementos del PA son:

- ✓ **Planeación:** Proyección Impresa de la acción, contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?

³⁵ (Pedro Rubio Dominguez, Introducción a la Gestión Empresarial)



- ✓ **Organización:** Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a la pregunta ¿quién lo debe hacer? Y ¿qué debe hacerse?
- ✓ **Dirección:** Acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.
- ✓ **Control:** Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planteado.

A continuación se detallara los elementos del PA:

2.2.9.1.1. LA PLANEACION

La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general.

2.2.9.1.1.1. OBJETIVO DE LA PLANEACION

El objetivo de la planeación de una empresa es fincar su desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores.

2.2.9.1.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACION

- La planeación permite renovar la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que le hacen ver las situaciones en forma limitada.
- La planeación permite utiliza mejor los recursos de la empresa; aunque consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.



- La planeación permite aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo, y por tanto anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.

2.2.9.1.1.3. ELEMENTOS DE LA PLANEACION

1. MISION
2. VISION
3. OBJETIVOS
4. ESTRATEGÍAS.
5. POLITICAS
6. NORMAS
7. PRESUPUESTO

2.2.9.1.2. ORGANIZACIÓN.

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y la estrategia.

2.2.9.1.2.1. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Se entienden por herramientas de organización todas las que apoyan esta etapa del proceso administrativo. Solo se describen las más importantes y comunes que utilizan las empresas.

- Reglas para elaborar un Organigrama
- Diagramas de Flujo
- Análisis y descripción de puestos.
- Manuales de Organización



2.2.9.1.3. DIRECCION.

Es la habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias.

La dirección requiere las siguientes habilidades en términos de competencias intelectuales y gerenciales:

- Ejecutividad, para hacer realidad el futuro que se planteó.
- Estrategia, en tanto que conceptualiza y sintetiza la problemática de la situación presente y del futuro dando las directrices estratégicas clave.
- Creatividad, porque genera soluciones innovadoras que dan a la organización elementos distintivos- únicos que atraen a los usuarios o consumidores.
- Sintetizadora, porque conceptualiza situaciones complejas e intangibles, con la definición en pocas palabras de lo que sucede y por qué sucede. Permite la generación de las estrategias por seguir.

2.2.9.1.4. CONTROL

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación.

Existe una premisa administrativa que señala que "solo que se mide se puede mejorar". Sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productores y servicios de las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas, estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíe conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planteó y lo que se está logrando o se logró.³⁶

³⁶ (Martinez, Sergio Hernandez y Rodriguez y Alejandro Pulido, Fundamentos de Gestion Empresarial, 2011, Mexico, Mc Graw Hill, 2011)



2.2.10. CENTRO COMERCIAL

Es una construcción que consta de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan locales y oficinas comerciales aglutinados en un espacio determinado concentrando mayor cantidad de clientes potenciales dentro del recinto.

El tamaño es una de las diferencias fundamentales entre un centro comercial y un mercado; además, este último puede no situarse en un sitio techado. Otra diferencia es la existencia de una o más tiendas ancla; esto es los hipermercados o tiendas por departamentos presentes en el centro comercial.

Un centro comercial está pensado como un espacio público con distintas tiendas; además, incluye lugares de ocio, esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto. Aunque esté en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, que deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

2.2.10.1. CARACTERÍSTICAS

Los centros comerciales poseen un orden determinado para disponer las tiendas; por ejemplo, una planta o sector es sólo para ropa, otro es para el expendio de comida y restaurantes, otro es para cines y centro de diversión y ocio. Es casi imprescindible que el centro comercial tenga un supermercado o hipermercado.

Los centros comerciales son más habituales en las grandes ciudades, para así evitar el congestionamiento que produciría un mercado público, aunque los centros comerciales en ocasiones no evitan esta situación. La implantación de los centros comerciales está más arraigada en los países occidentales (América y Europa) y en el sureste asiático.



El centro comercial, además de tener una entidad comercial o económica, también tiene una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un espacio de intercambio social y humano. Cumple las mismas funciones que cumplía la antigua plaza del pueblo: lugar de encuentro, manifestación de los intereses de las personas hacia los otros vecinos, que al final de la jornada en un fin de semana han pasado por allí, que es como la calle mayor que va a la plaza mayor en los pueblos o su equivalente en los barrios. Tiene un horario para los diferentes grupos de personas: familias, adolescentes, jóvenes, mayores, etc. Además, los gestores del centro y los comerciantes lo saben y organizan sus ofertas, promociones, exposiciones, para todos estos grupos.

2.2.10.2. LOS CENTROS COMERCIALES Y EL CONSUMO DE LOS HOGARES

La evolución del mercado de centros comerciales está relacionada de forma directa con la capacidad de consumo de los hogares, resistiéndose la actividad en épocas de crisis como la actual.

2.2.11. EQUIPOS TECNOLÓGICOS

Un Equipo es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Los Equipos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora , una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema una aplicación virtual).En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas o de los hogares. Es que la tecnología se ha convertido en una aliado clave para la realización de todo tipo de tareas .Una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o



servicios. Los Equipos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta. En el hogar, los equipos tecnológicos pueden ser útiles para quienes tienen que realizar tareas académicas o para aquellos que desean trabajar en una oficina virtual o a distancia. No se requieren de grandes inversiones para contar con recursos tecnológicos básicos como una computadora con acceso a Internet, por ejemplo. A mayor inversión, mayor posibilidad de adquirir equipos de última generación y mejor calidad. ³⁷

2.2.11.1. PRODUCTOS TECNOLÓGICOS:

- ✓ Computadores
- ✓ Accesorio de Computo
- ✓ Audio
- ✓ Impresoras
- ✓ Fotografía y Video
- ✓ Video Juegos
- ✓ Celulares
- ✓ TV

³⁷ (<http://es.scribd.com/doc/75148861/Definicion-de-recursos-tecnologicos>)



2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. EMPRESA:

Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.³⁸

2.3.2. MARKETING:

"El proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros"³⁹

2.3.3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de las organizaciones. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización dirección y control.

2.3.4. ESTRATEGIA:

- SEGÚN **CHANDLER JR.** (1962) "Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".

³⁸ (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)

³⁹ (Fundamentos de Marketing Philip Kotler- Gary Armstrong 6 Ed. Pearson Educación 2003 Versión español)



- SEGÚN **ANDREWS** (1962) "La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
- PARA **BRUCE D. HENDERSON**: "es la búsqueda derivada de un plan de acción que desarrolla una ventaja competitiva y agrega la estrategia es la administración de la competencia natural".
- SEGÚN **PORTER**: "la estrategia es un plan maestro, diseñado, alrededor del cual giraran todos los esfuerzos para lograr los objetivos, vía las tácticas correspondientes.
- SEGÚN **KOTLER**: desde un punto de vista del mercadeo, podemos definir la estrategia como "la forma en que la compañía busca competir en los mercados de productos escogidos para alcanzar ciertos objetivos y las operaciones, como la ejecución de las labores y actividades necesarias para cumplir con la estrategia "explícitamente, kotler se refiere también a la táctica (1985-322).

2.3.5. COMPETITIVIDAD

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.



La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.⁴⁰

2.3.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA:

La estrategia competitiva se refiere a las acciones de la empresa que mejor responde a las acciones observadas o previstas de la competencia. Es un componente crítico de la estrategia general de la empresa dado que especifica los movimientos de ésta en el mercado. ¿La empresa debe moverse antes o después que su competencia? ¿Debe destacar precios o características distintivas de los productos? ¿Cómo deber realizar su entrada en el mercado? ¿Qué segmentos del mercado deben ser su objetivo?

La estrategia competitiva detalla los aspectos específicos de la fijación del precio, de los productos y la tecnología que necesita para superar la competencia. También requiere que el equipo directivo elija los segmentos del mercado que requiere conquistar y los que se pueden conceder a la Competencia. Cualquier intento de dominar todos los segmentos del mercado puede perjudicar los recursos limitados de la empresa y aumentar los costos, lo que colocará a la empresa en una desventaja que dará lugar a la pérdida del objetivo estratégico general.

El análisis estratégico debe adecuarse al contexto del mercado, o sea, la elección de pasos estratégicos depende de condiciones del sector como el número de empresas rivales y la fuerza que tienen en el mercado, el alcance de la diferenciación de productos y el grado de cambio tecnológico.

⁴⁰ (<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml#ixzz2mTUcimpX>)



Además, el equipo directivo debe prever el potencial de entrada de empresas nuevas y por eso elige su estrategia competencia basándose en la información sobre el mercado que le proporciona el análisis externo.⁴¹

2.3.7. GESTIÓN

Se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.⁴²

2.3.8. LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque

⁴¹ (Daniel F. Spulber, Estrategia de Gestión, 2010, Peter Navarro, 2010)

⁴² (<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php#ixzz2liVJUF6c>)



para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.⁴³

2.3.9. INTENSIDAD.

Grado de fuerza o de energía con que se manifiesta un fenómeno o se realiza una acción.

2.3.10. FUERZAS COMPETITIVAS.

Las cinco fuerzas competitivas es una herramienta estrategia que tiene por objetivo calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y la proyección de los emprendedores en el mismo.

2.3.11. BENCHMARKING

Instrumento extraordinario que permite acceder y mantenerse en el liderazgo y sin el cual esto no es posible; ya que el benchmarking es ante todo una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar en primer lugar, cuales son los aspectos clave en los que debo mejorar y sobresalir en la empresa.

El benchmarking permite también identificar y fijar unos índices o parámetros, para medir el alcance de los resultados conseguidos en las áreas críticas o bajo escrutinio de la empresa. Y no se trata tanto de encontrar la técnica específica de medición, como el benchmark o nivel de resultados a lograr que permita conseguir los objetivos establecidos y al mismo tiempo darles valor y perspectiva de modo continuado. Ya que el

⁴³ (<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php#ixzz2liTqEUAt>)



benchmarking obliga a un control constante de las actuaciones de la empresa, en relación a unas normas basada en procedimientos experimentados dentro o fuera de sí mismo. El potencial del benchmarking está en obtener una ventaja competitiva.

El benchmarking es un proceso de gestión continuo que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Es una manera racional de asegurar que la sociedad satisface las exigencias de sus clientes y se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias. Es en definitiva el camino de la supervivencia corporativa a largo plazo a través del logro de la excelencia y el liderazgo.⁴⁴

2.3.12. GALERÍA COMERCIAL.

Local comercial constituido por puestos y tiendas, distribuidos en secciones según el tipo de producto que comercialicen, vinculados por áreas de circulación y servicios comunes, dedicados exclusivamente a uso comercial, donde se desarrolla la exhibición y venta directa al público, de productos no perecibles.

2.3.13. PUESTO O STANDS.

Unidad componente de una galería comercial con un área mínima de 6 m² organizados según un giro específico, que se encuentra debidamente autorizado y registrado en el Padrón de Comerciantes de dicha galería.

2.3.14. SECCIÓN O JIRON.

Área constituida por un grupo de puestos o tiendas, en los cuales se comercializan productos de características comunes.

⁴⁴ (Antonio Valls Roig, Guía Práctica del Benchmarking, Ed. 2000, España, Ediciones Gestion 2000 SA, 2000)



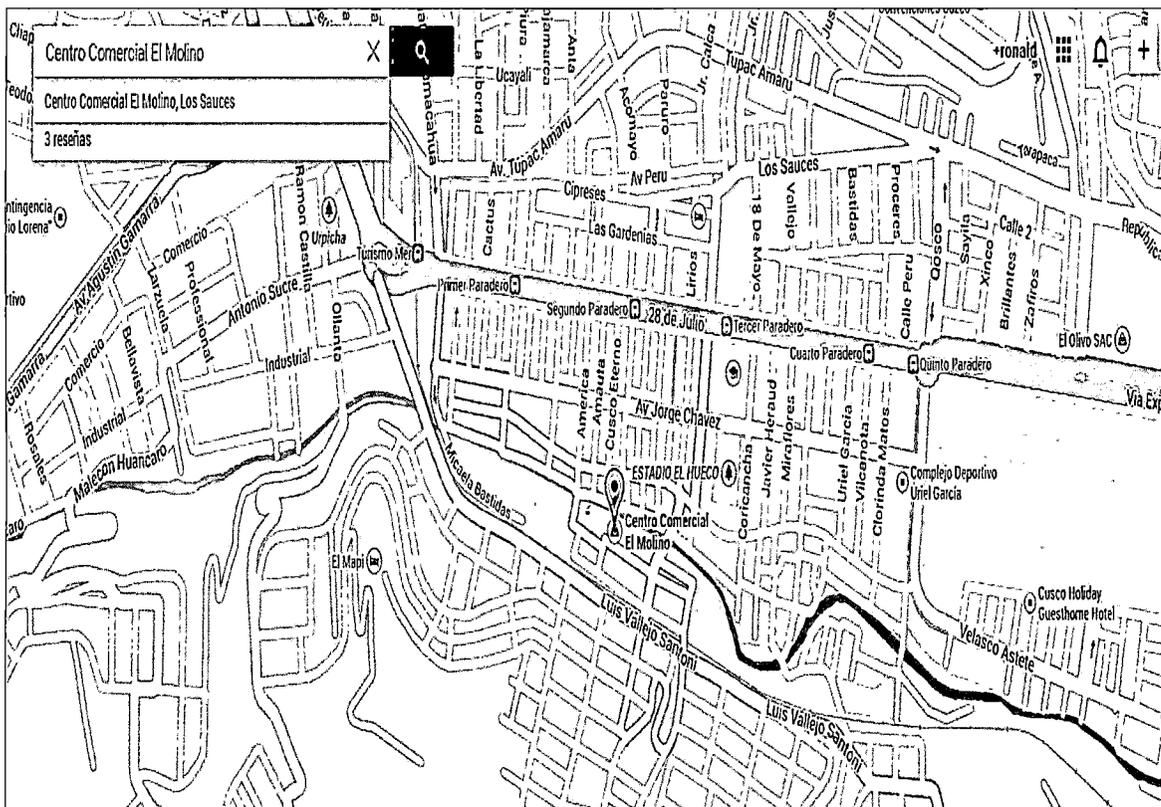
CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANALISIS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Sector de Equipos Tecnológicos se encuentra en la entrada de la Puerta N° 1 en los Jirón Altiplano, Jirón de la Unión y Prolongación Av. El Sol del Centro Comercial el Molino I, ésta se ubica en la Margen Derecha del Rio Huatanay, sector comprendido entre el Terminal Terrestre del Cusco y el Puente Cusichaca en el Distrito de Santiago, Provincia y Departamento del Cusco.

GRAFICO N° 8: UBICACION GEOGRAFICA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I



Fuente: www.maps.google.com



3.2. RESEÑA HISTORICA

3.2.1. Antecedentes:

La Ciudad del Cusco por la presencia de Arquitectura Monumental y Costumbres propias de nuestro medio conforman una de las Zonas más visitadas por turistas nacionales y extranjeros la presencia de instituciones, Gobiernos locales, cuya función es la de mantener una imagen urbana Turística comercial y visionaria. Planifica, proyecta y ejecuta Proyectos de recuperación urbana tomando en cuenta las necesidades primordiales de nuestro medio.

La avenida ejército es un lugar invadido por los ambulantes dedicados en mayor parte a la venta de mercadería de contrabando, los cuales con el transcurso de los años han crecido considerablemente y congestionado no solo dicha avenida sino todas las calles aledañas a ésta, obstruyendo la circulación de vehículos y peatones.

El Alcalde preocupado por el ordenamiento de la Ciudad y con su afán de servir al pueblo, personalmente dispuso la reubicación de los vendedores de la Av. Ejército, de donde nace la elaboración del Proyecto "Campo Ferial Margen Derecha" ubicado en la Margen Derecha del río Huatanay Dicho Campo Ferial Alberga a más de 1910 vendedores ambulantes en esta primera etapa se construyó un total de 967 Módulos, en la que los mismos pueden tener un lugar y un local adecuado para este uso, así mismo será de beneficio para toda la población. Por tanto se dispuso a la oficina de Estudios y Proyectos la elaboración del Expediente Técnico el mismo que fue aprobado mediante la Resolución de Alcaldía N° 1498-99-MC disponiendo su ejecución.



Es así que de acuerdo al Plan Operativo elaborado por la Municipalidad Provincial del Cusco para el año de 1999, sea propuesta la ejecución la ejecución de la obra CAMPO FERIAL DE AMBULANTES MARGEN DERECHA RIO HUATANAY, trabajo que inicio é n una primera fase con la ejecución de obras civiles como obra única durante los años de 1999 a 2000. En una segunda fase se inicia con los trabajos de suministro e instalación de módulos metálicos quedando fraccionada esta obra en términos de nominación como ejecución de obra en CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I y II.

3.2.2. Objetivos:

- ✓ Descongestionar las zonas más importantes de articulación vial del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, ocupadas por el comercio ambulatorio.
- ✓ Brindar al usuario comerciante y consumidor, espacios destinados para desarrollar sus actividades de compra venta.
- ✓ Brindar y ofertar espacios al comerciante con calidad de vida.

3.2.3. Propietario:

Del 12 de Enero de 1999 a junio del 2011 el terreno donde actualmente se ubicada el Centro Comercial el Molino I fue propiedad de la Municipalidad Provincial del Cusco representado por el Sr. Alcalde Ing. Carlos Valencia Miranda, con Resolución Directoral N° 010-99-VC-7300 Inscritos en Registros Públicos con Ficha N° 26314 Asiento 0436, con fecha 16 de febrero de 1999 Legajo N° 177.

A partir de junio del 2011 la Municipalidad del Cusco; otorga los módulos o puestos de venta a cada uno de los propietarios conductores de los stands , mediante un documento de compromiso y constancia para la ocupación de respectivos puestos, debidamente inscritos cada uno en registros públicos.



3.3. BASE LEGAL

Resolución Directoral N° 010-99-VC-7300, mediante la cual la Municipalidad Provincial del Cusco ha pasado a ser propietario del inmueble, emitida por el Director de Vivienda Construcción de la Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones Vivienda i Construcción de la Región Cusco.

3.4. REGLAMENTO

El Centro Comercial el Molino I tiene un marco legal normativo que regula los bienes de propiedad exclusiva y de propiedad común, los servicios comunes, los derechos y obligaciones, la conservación mantenimiento y promoción de imagen empresarial del Centro Comercial el Molino I, así como las funciones, atribuciones, obligaciones y derechos de la asociación de propietarios, junta de delegados, del consejo directivo y de los socios propietarios en general.

3.5. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I

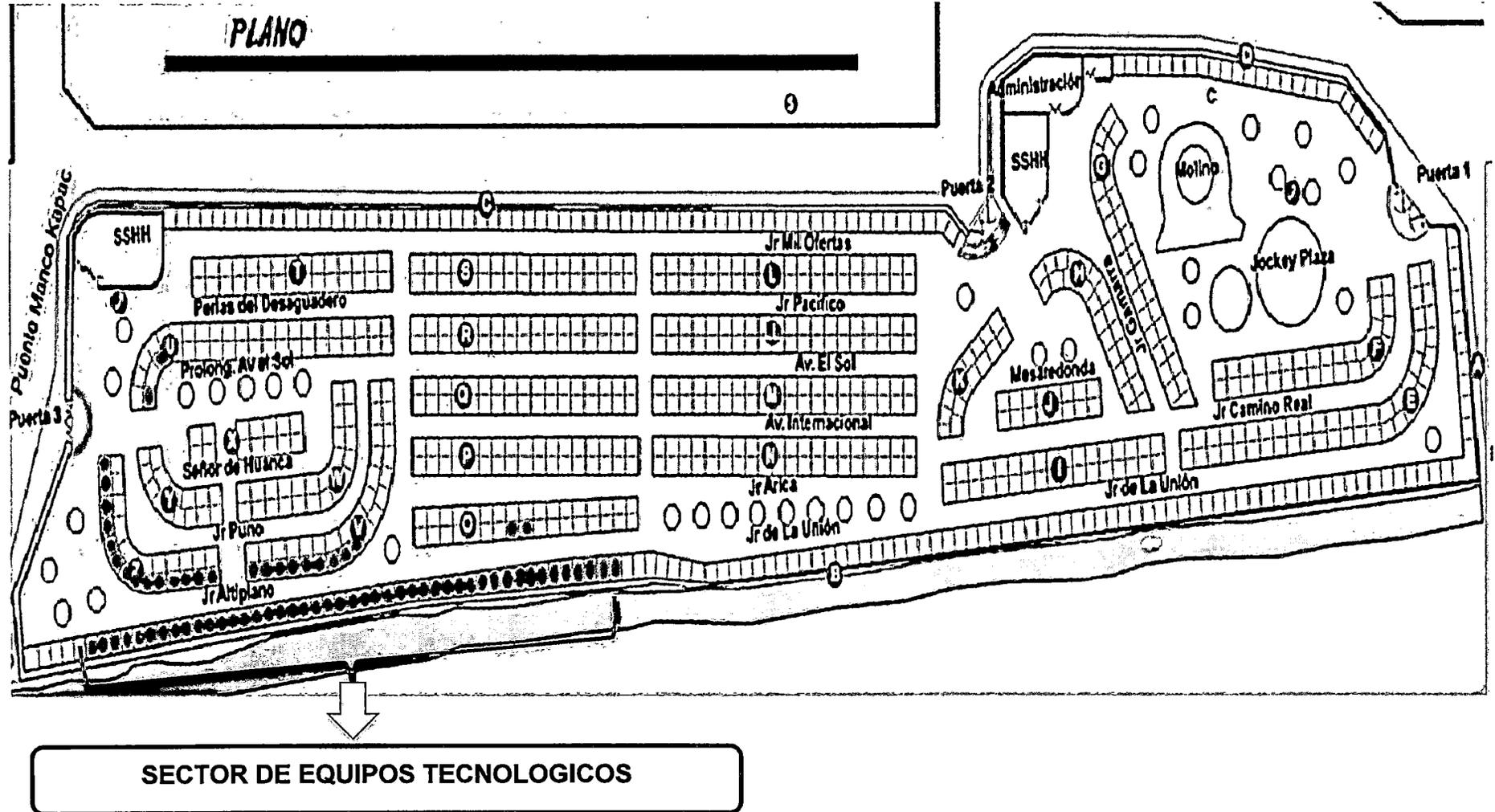
- ✓ **AREA TOTAL DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I:** 8, 206.46 m²
Área techada de pasajes: 1, 505.30 m²

- ✓ **CAPACIDAD DE CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I**
El total de Puestos y/o Stand es de 968

- ✓ **CAPACIDAD EN EL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS**
El total de Puestos y/o Stand es de 51



GRAFICO N° 9: PLANO DE DISTRIBUCION DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I – SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.





3.6. EVALUACIÓN DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I

3.6.1. EMPRESARIOS.

Los comerciantes del sector de equipos tecnológicos son agentes económicos dedicados al sector terciario de la economía, es decir se dedican a la comercialización al por mayor y menor en los diferentes tipos de productos tecnológicos de: Smart TV, Equipos de Sonidos, Laptops, Accesorios de Computo, Video Juegos, Cámaras y Celulares.

3.6.2. DIVISION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS.

CUADRO N° 6: DIVISION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS.

N°	TIPO DE PRODUCTO TECNOLÓGICO	N° SOCIOS ACTIVOS	%
1	LAPTOP Y ACCESORIOS DE COMPUTO	3	6%
2	SMART TV Y EQUIPOS DE SONIDO	30	59%
3	VIDEO JUEGOS	5	10%
4	CELULARES Y CAMARAS	13	25%
	TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos.



3.7. ORGANIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL MOLINO I

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.7.1. ASAMBLEA GENERAL:

Es la máxima autoridad de la Asociación y está compuesta por todos los asociados debidamente empadronados, adquieren también la titularidad de la acción sus respectivos conyugues, sus acuerdos son obligatorios para todos los asociados de la junta de propietarios, aun para aquellos que hubiesen votado en contra o hubiesen abstenido de votar, estuvieran ausente y/o fuesen disidentes del acuerdo aprobado por la asamblea general.

3.7.2. ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS:

Es el órgano de gobierno de la asociación, la misma que está constituida por el total de delegados elegidos por los Jirones o sectores del Centro Comercial el Molino I.

Funciones de la asamblea general de delegados:

- Proponer y aprobar la celebración de los contratos, préstamos o convenios que celebre el consejo Directivo con otras instituciones, sean nacionales o internacionales, públicos o privadas.
- Informar sobre el estado situacional de los asociados que representan, así como su record de sanciones, aportes y asistencia a Asamblea General.
- Aprobar el desarrollo de actividades de actividades ordinarias y extraordinarias de la asociación, en cumplimiento del plan de trabajo institucional, aprobado por la Asamblea General de Asociados.
- Participar en el desarrollo y ejecución de las diversas actividades de la asociación, sea integrando alguna de las comisiones designadas o como delegados de manera voluntaria.
- Sancionar en segunda instancia los asociados infractores de los deberes que tienen para la asociación.



3.7.3. CONSEJO DIRECTIVO:

El Consejo Directivo tiene a su cargo el gobierno de la asociación, siendo el órgano ejecutivo de los acuerdos de la Asamblea General, sus miembros son solidariamente responsables de todos los actos celebrados. El Consejo Directivo es elegido mediante elección universal, directa o secreta, por un periodo de dos (02) años.

Atribuciones del Consejo Directivo:

- Convocar y dirigir la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Asociados, así como de delegados.
- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General de la junta de propietarios.
- Cumplir y hacer cumplir los diversos artículos que contiene el presente estatuto, así como los fines para lo que fue creado la asociación.
- Someter la memoria de gestión, los informes y estados financieros para su aprobación en la Asamblea General de Asociados.
- Encomendar determinados asuntos a uno o más miembros del consejo directivo, así como a los delegados.
- Aceptar la renuncia de algunos de sus integrantes con conocimiento de la Asamblea General de Delegados.
- Designar y constituir comisiones especiales bajo dependencia.
- Celebrar los actos o contratos para adquirir, transferir, comprar, vender, cobrar deudas pendientes a instituciones públicas y/o privadas gravar bienes muebles o inmuebles, o derecho sobre estos, hipotecar, dar prendas, afianzar, solicitar garantías, avales o fianzas, previa aprobación de la asamblea de la junta de propietarios
- Velar por la buena marcha y funcionamiento de la Asociación, cuidando el cumplimiento de los estatutos dentro de sus fines y objetivos.
- Proponer y elaborar el proyecto de ampliación, modificación o sustitución del estatuto cuando fuese necesario, sometiéndolo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.



- Ejecutar los acuerdos y sanciones aprobadas por la Asamblea General.
- Mantener relaciones con instituciones vinculadas a los fines y objetivos de la asociación.
- Interpretar el estatuto cuando hubiese duda para su aplicación.
- Presentar la memoria de gestión, máximo dentro de un plazo de 01 meses, luego de haber juramentado el Nuevo Consejo Directivo.

3.7.3.1. EL CONSEJO DIRECTIVO ESTÁ INTEGRADO POR:

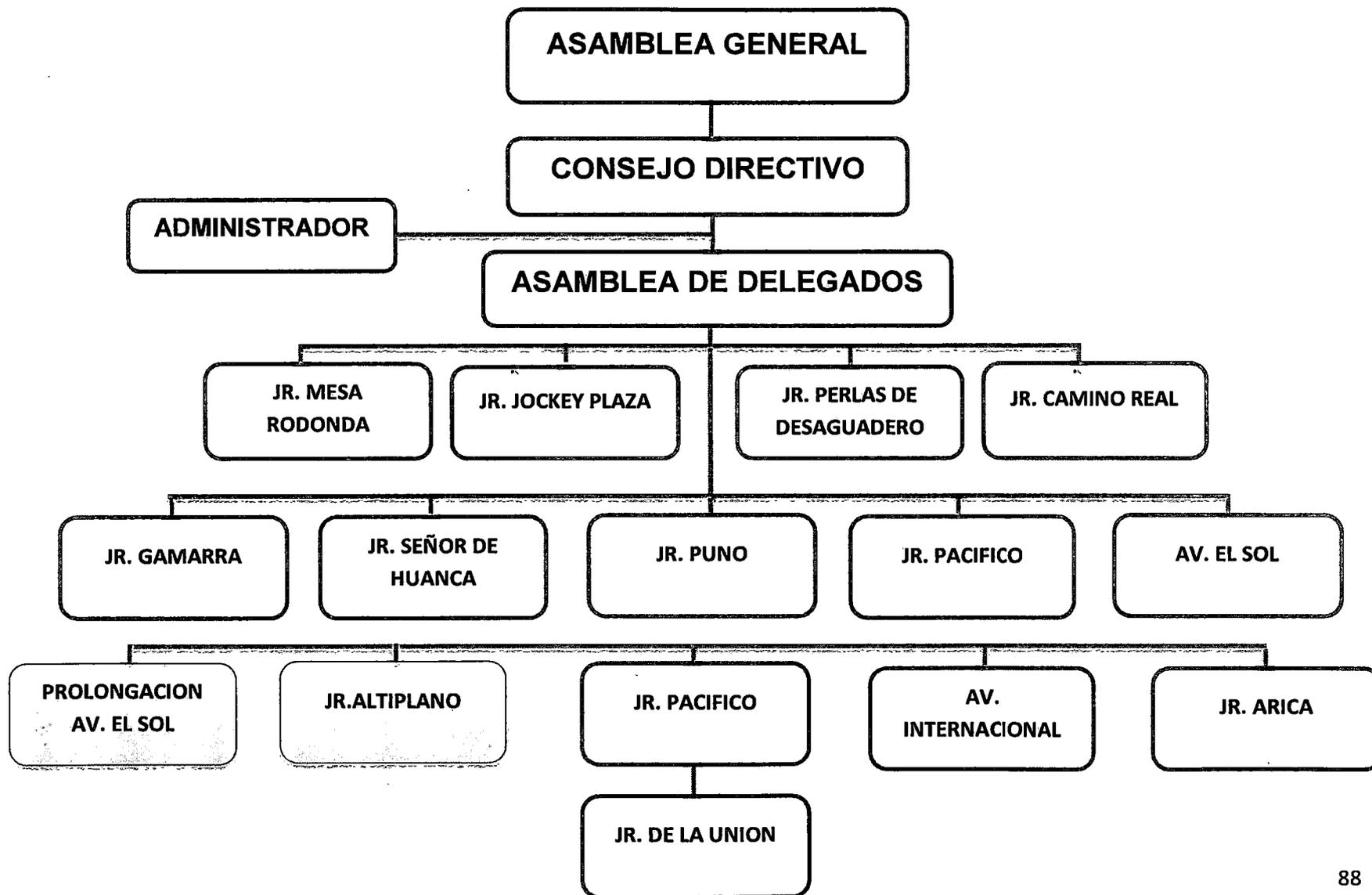
- Presidente
- Vice-presidente
- Secretario de actas
- Secretario de Economía
- Secretario de organización y desarrollo empresarial
- Secretario de asistencia social
- Secretario de promoción de cultura y deporte y recreación
- Primer vocal
- Segunda vocal
- Junta de Fiscal

3.7.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

No existe dependencia jerárquica en el Centro Comercial el Molino I, cada socio como representante de su empresa mantiene autonomía gerencial, sin embargo para una mejor coordinación como Asociación, la Asamblea General conformado por los empresarios, nombra al Consejo Directivo, quienes dirigen y los representan frente a terceros, con el apoyo de todos los miembros, donde cada miembro tiene que compartir información interactuar intensamente y coordinar los esfuerzos con el Consejo Directivo para que la Asociación alcance sus metas.



3.7.4.1. ORGANIGRAMA DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I.





3.8 ANALISIS DE LOS FACTORES DEL MACRO – ENTORNO

3.8.1. FACTOR DEMOGRAFICO

La Ciudad del Cusco se ubica en un valle interandino, entre los 3, 150 msnm (San Jerónimo) y los 3, 700 msnm (sector del Arco, Tica-Tica) y ocupa una extensión de 3, 339 aproximadamente, del piso de valle, explanadas y parte de laderas de la Cuenca y con una incipiente ocupación hacia la Cuenca de Anta, por el sector del distrito de Poroy, La Ciudad de Cusco está integrado por cinco distritos: Cusco, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago y Wanchaq. Y cuenta con una población estimada de 358.052 habitantes según el censo Peruano del 2007, lo que la ubica entre las ciudad más pobladas del País.

CUADRO N° 7: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DEL CUSCO POR SECTORES.

DISTRITOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO	POBLACIÓN CENSO 2007 (HAB.)
CUSCO	108.798
SAN JERÓNIMO	28.856
SAN SEBASTIÁN	85.472
SANTIAGO	66.277
WANCHAQ	54.524
TOTAL	358.052

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007

3.8.2. FACTOR ECONÓMICO

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Información, el PBI de la Región Cusco presentó un crecimiento de 7.2% durante el año 2008 cabe señalar que durante el periodo 2001-2008 se ha registro una tasa de crecimiento promedio anual de la actividad productiva del departamento.



Según un estudio de la Municipalidad Provincial del Cusco con el INC al 2010, el distrito del Cusco es el más atractivo para desarrollar actividades económicas con 41.38% seguido por Wanchaq con 25.14% que sumados representan el 66.52% del total de actividades económicas que se realizan en la provincia del Cusco mientras que en los distritos de Ccorca y Poroy estas son mínimas.

Los reportes de la SUNAT, emitidos por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria del año 2004 se han registrado 17, 310 organizaciones empresariales agrupados el 217 tipos de actividades Económicas. La venta y comercialización al por mayor y menor de productos en general es la actividad económicas más dinámica de la provincia, que representan el 48. 22% ocupando el segundo lugar el servicio de Hospedaje, Restaurantes y agencias de viaje con el 12.89% lo cual evidencia la importante del comercio en la Ciudad del Cusco.

Los principales determinantes de la demanda de trabajo (demanda derivada), presentan tendencias crecientes, a pesar de los choques transitorios en el sector real de la económica, las principales actividades económicas de la Región corresponden a los “Servicios”, “Comercio” y “Transporte, almacenamiento y comunicaciones” y “Minería”.

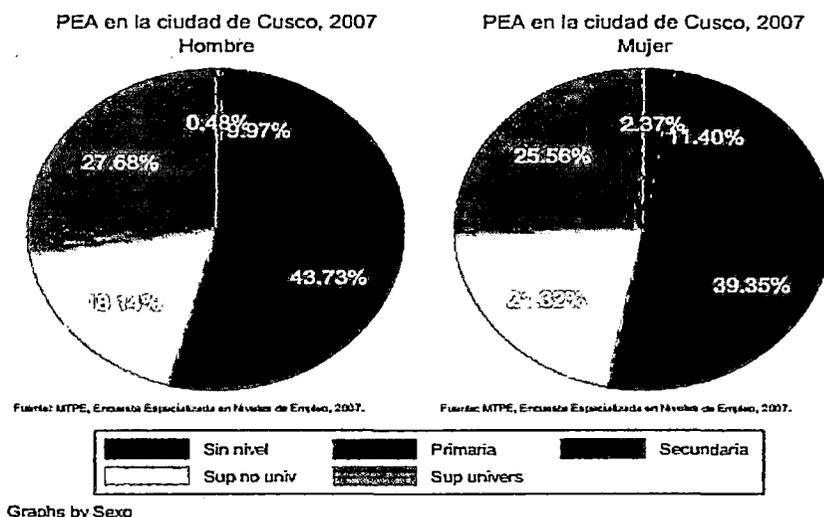
3.8.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL

Según la investigación elaborada por la Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos de la región del Cusco. La PEA estimada en la Ciudad del Cusco para el 2007 alcanza a 136 mil 794 personas, de los cuales el 90.81% se encuentra ocupado y el 9.19% en condición de desocupados. La educación es un mecanismo para salir de la condición de la pobreza o reducir la medida de brecha, una buena elección de los estudios superiores permitirá tener mayores retornos a la educación.⁴⁵

⁴⁵ http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/DINAMICA_OCUPACIONAL_CUSCO.pdf



GRAFICO N° 10: CIUDAD DEL CUSCO: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA SEGÚN NIVEL DE EDUCACION, 2007



Fuente: MTPE, Encuesta Especializada en Niveles de Empleo, 2007

3.8.4. CULTURAL

El reciente desarrollo de las "redes sociales" (Facebook, you to be etc.) ofrece oportunidades de sociabilización en el Perú la encuestadora Ipsos Apoyo Opinión y Mercado realizó el estudio "Perfil del usuario de redes sociales 2010", gracias al cual se puede delinear cuales son las características de los usuarios peruanos de estos sitios en internet. El estudio intenta tener una idea más clara de cómo es que el internauta peruano se comporta frente a la publicidad en línea. El estudio trajo a la luz aspectos interesantes sobre el comportamiento de los peruanos en las redes sociales:

- El 53% de los internautas pertenece a una red social.
- El 63% de los internautas pertenece a la red social Facebook.
- El usuario promedio de redes sociales tiene 24 años y se conecta a Internet 5 veces a la semana.



- El 45% de los entrevistados que pertenecen a una red social tiene conexión a internet en el hogar.
- 1 de cada 4 usuarios de redes sociales se registra en cursos por Internet para participar de ellos.

Con respecto a la publicidad en línea el mismo estudio tiene como resultado de investigación que el 53% prefiere ver la publicidad en videos; el 32% continúa prefiriendo los banners y botones; el 18% opta por los correos electrónicos; el 16% la acepta si vienen como juegos en línea; el 10% se siente cómodo con las pantallas emergentes o pop-ups; y solo el 7% la acepta en concurso y sorteos. El mismo estudio revela que más del 50% ha visto publicidad en las redes sociales, de ellos el 40% entro para verla con detenimiento. Este medio está en crecimiento, ya que en la medición anterior solo el 22% tuvo interés en ver la publicidad; es por eso que usar este medio para dar a conocer productos y/o servicios estaría siendo efectivo. Por otro lado son pocos los internautas que leen e-mails con contenido publicitario y los que si los leen lo hacen por el asunto.



CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Para la elaboración de la encuesta se tomaron en consideración tres (03) muestras poblacionales, las cuales son:

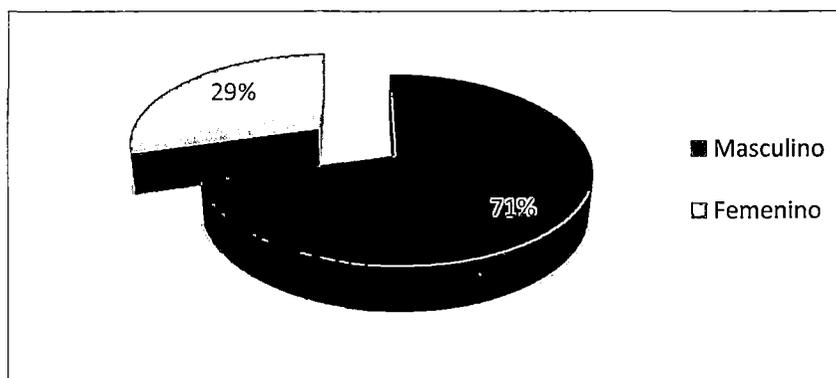
1. Microempresarios del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I.
2. Clientes eventuales y recurrentes al sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I.
3. Competidores del mismo sector.

En esta investigación fue necesario la opinión de éstas muestras poblacionales para poder determinar qué Estrategia Competitiva es la que aplican en su actual gestión e identificar cuál es la más adecuada para mejorar la gestión empresarial del sector de negocio de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I.

4.1. ANALISIS DE LOS DATOS GENERALES DE LOS MICROEMPRESARIOS

1. SEGÚN GÉNERO

GRAFICO N°11: GENERO DE LOS MICROEMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

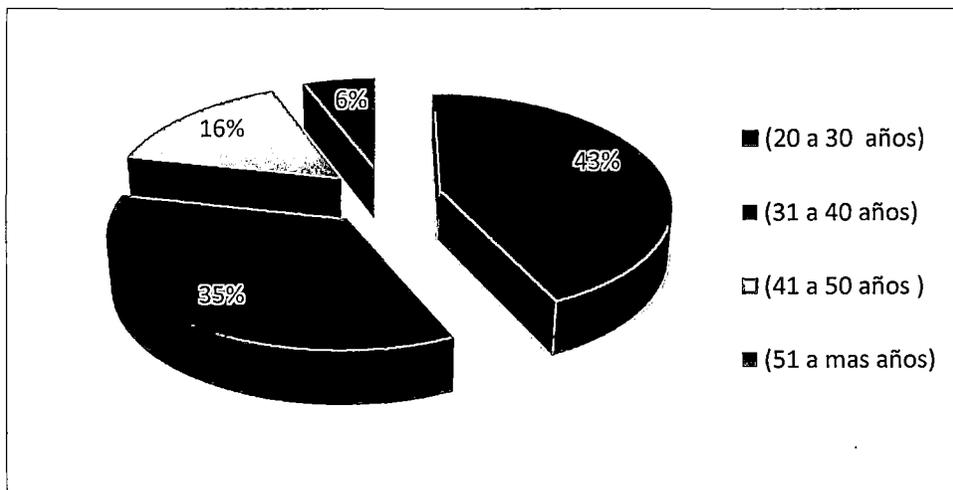
El 71% de los microempresarios son de género masculino y el 29% son de género femenino.

El género, es relevante en el sector de equipos tecnológicos porque se requiere para el manipuleo y distribución de los equipos tecnológicos pesados.

Según el gráfico se tiene la predominancia del género masculino y por tanto el servicio determinado de distribución de los equipos a los clientes es más satisfactoria.

2. SEGÚN SU EDAD

GRAFICO N°12: EDAD DE LOS MICROEMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 43% de los microempresarios tienen entre 20 a 30 años de edad, el 35% tiene entre 31 a 40 años, el 16% tiene entre 41 a 50 años y el 6% son mayores a 50 años.



Las personas más jóvenes están más identificadas con los procesos de innovación tecnológica y por lo tanto cuentan con mayores capacidades para la presentación de los productos, porque en el sector existen cambios dinámicos de tecnología.

Según el gráfico anterior, los jóvenes son los que predominan en el sector, por ende el servicio de presentación de los equipos a los clientes es más informada y actualizada.

4.2. ANALISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS MICROEMPRESARIOS

4.2.1. EN CUANTO AL NEGOCIO DEL MICROEMPRESARIO

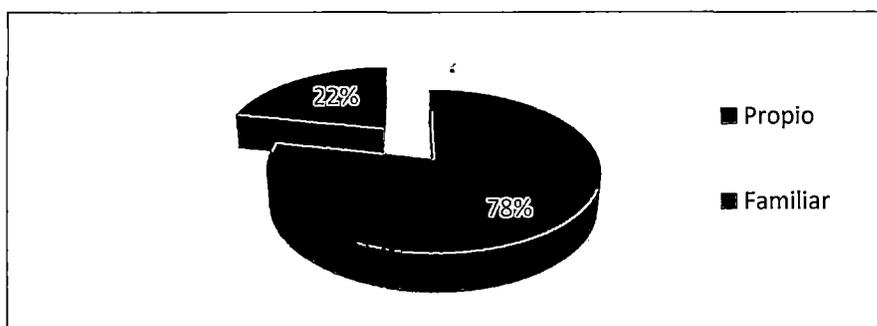
1. El negocio con el que cuenta es:

CUADRO N°8: CONDICION DEL NEGOCIO

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propio	40	78%
Familiar	11	22%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°13: CONDICION DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN.

El 78% de los microempresarios cuenta con negocio propio y el 22% cuentan con negocio familiar.

Contar con negocio propio permite que la toma de decisiones sea más rápida y exista mayor interés en el manejo eficiente de la gestión del negocio porque no dependen de la decisión de otras personas.

Según el grafico, la mayoría de los microempresarios cuentan con negocio propio, por lo tanto la gestión del negocio es más eficiente.

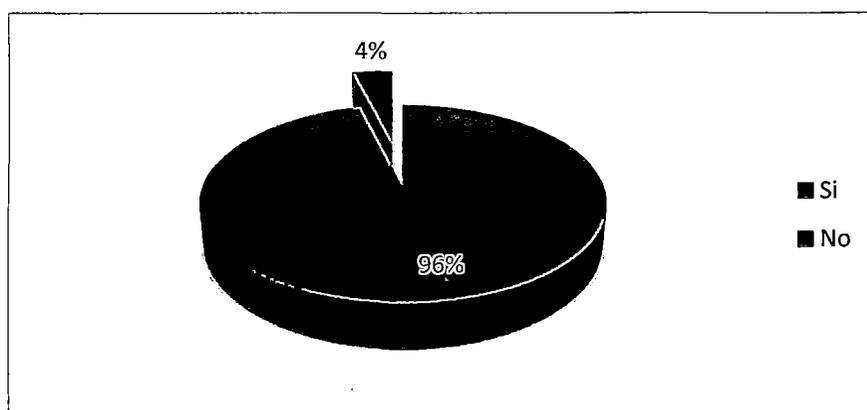
2. ¿Cuenta con Registro Único de Contribuyentes (RUC)?

CUADRO N°9: MICROEMPRESARIOS QUE CUENTAN CON RUC

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	96%
No	2	4%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°14: MICROEMPRESARIOS QUE CUENTAN CON RUC



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 96% de los microempresarios cuenta con RUC y el 4% no cuenta con RUC.

La formalización de los negocios es importante porque permite obtener con facilidad préstamos de las entidades financieras, importar, exportar y licitar con las entidades públicas.

De acuerdo al gráfico, predomina la formalización de las microempresas en este sector, por tanto existen mayores posibilidades de posicionarse en el mercado con un crecimiento sostenido en el tiempo.

4.2.2. EN CUANTO A LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

3. ¿Qué estrategia aplica para mejorar su competitividad?

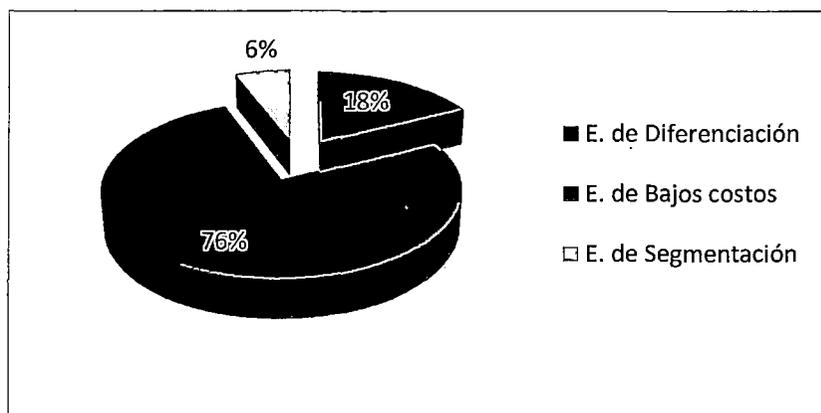
CUADRO N°10: ESTRATEGIAS QUE APLICAN LOS MICROEMPRESARIOS PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
E. de Diferenciación	7	14%
E. de Bajos costos	39	76%
E. de Segmentación	1	2%
No aplica	4	8%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°15: ESTRATEGIAS QUE APLICAN LOS MICROEMPRESARIOS PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 76% de los microempresarios aplican la estrategia de bajos costos, el 14% la estrategia de diferenciación, el 8% no aplica ninguna estrategia y el 2% aplica la estrategia de segmentación.

Hoy en día vemos mayor competitividad en el mercado, por tanto la aplicación de diversas y adecuadas estrategias permite diferenciarse de la competencia y ser más competitivos.

Según el grafico, la estrategia de bajos costos es la estrategia más utilizada en el sector, por tanto existe una falta de conocimiento en el uso de otras estrategias para mejorar su competitividad.



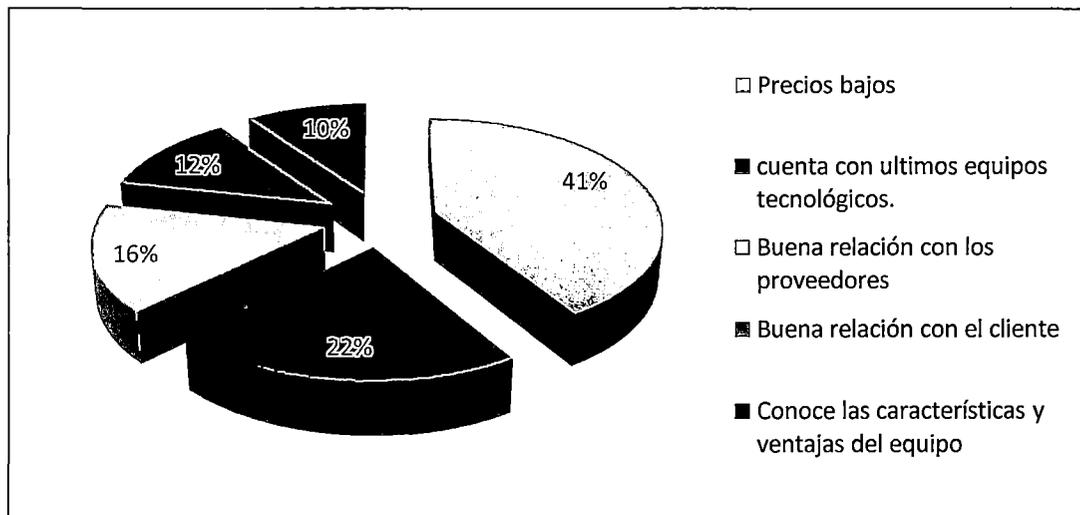
4. ¿Cómo se diferencia de sus competidores en este sector de negocio?

CUADRO N°11: DIFERENCIAS DE LOS MICROEMPRESARIOS RESPECTO A LA COMPETENCIA

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	21	41%
Cuenta con últimos equipos tecnológicos.	11	22%
Buena relación con los proveedores	8	16%
Buena relación con el cliente	6	12%
Conoce las características y ventajas del equipo	5	10%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°16: DIFERENCIAS DE LOS MICROEMPRESARIOS RESPECTO A LA COMPETENCIA



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 41% de los microempresarios se diferencia de sus competidores a través de precios bajos, el 22% indican que cuentan con los últimos equipos tecnológicos, el 16% tiene buena relación con los proveedores, el 12% presentan buena relación con los clientes y el 10% conocen las características y ventajas del equipo.

La diferenciación a través de precios bajos en mercado no siempre es determinante para lograr ser más competitivos en el sector, porque las exigencias del mercado se enfocan más en la buena atención y en el plus que añade a la venta del producto.

Según el gráfico, los precios bajos es la forma de diferenciación más utilizada por los microempresarios, por lo tanto el servicio no satisface las exigencias del mercado no siendo eficientes en la gestión que realizan.

5. ¿Recibe capacitaciones y/o información sobre el producto que ofrece y sobre la calidad del servicio al cliente?

A. SOBRE EL PRODUCTO

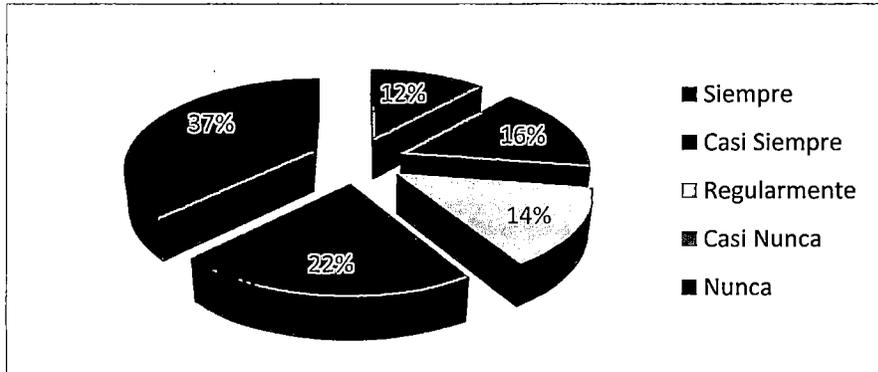
CUADRO N°12: CAPACITACIÓN A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE EL PRODUCTO

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	12%
Casi Siempre	8	16%
Regularmente	7	14%
Casi Nunca	11	22%
Nunca	19	37%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°17: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE EL PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 37% de los microempresarios no recibieron nunca ninguna capacitación sobre los equipos tecnológicos, el 22% casi nunca, el 16% casi siempre, el 14% regularmente y el 12% siempre.

Microempresarios capacitados sobre los productos que comercializan brindan información completa y adecuada porque conocen sobre los beneficios, atributos y características del producto.

La mayoría de microempresarios no recibe capacitaciones referentes al producto, por lo tanto la información de la presentación del producto es insatisfactoria.



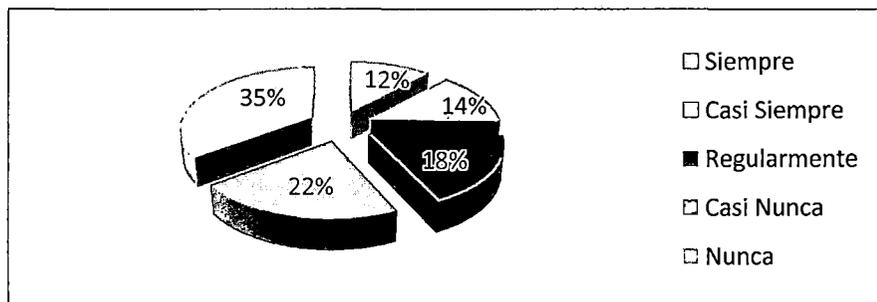
B. SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

CUADRO N°13: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	12%
Casi Siempre	7	14%
Regularmente	9	18%
Casi Nunca	11	22%
Nunca	18	35%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°18: CAPACITACION A LOS MICROEMPRESARIOS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 35% de los microempresarios nunca recibieron capacitación sobre calidad del servicio al cliente, el 22% casi nunca, el 18% regularmente, el 14% casi siempre y el 12% siempre.

Microempresarios capacitados sobre calidad de atención permite diferenciarnos de la competencia, porque se tiene una buena relación con el cliente.

La mayoría de microempresarios no recibe capacitaciones referentes al servicio al cliente, por lo tanto la calidad de servicio al cliente es deficiente.



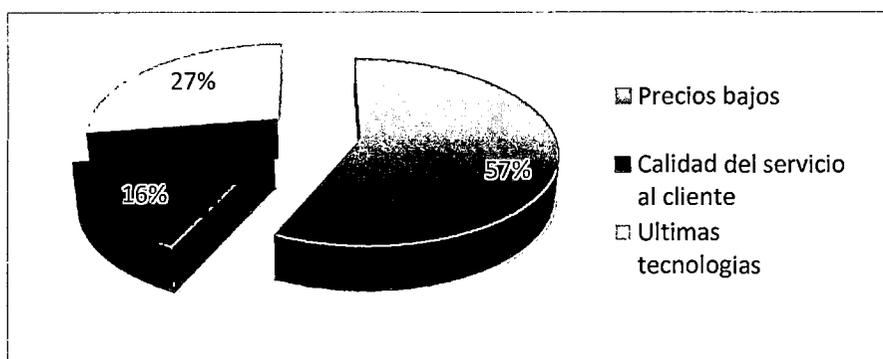
6. ¿Cuál es el motivo por el que retornan los clientes a adquirir un producto?

CUADRO N°14: MOTIVO DE RETORNO DE LOS CLIENTES

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	29	57%
Calidad del servicio al cliente	8	16%
Últimas tecnologías	14	27%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°19: MOTIVO DE RETORNO DE LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 57% de los microempresarios manifiestan que el motivo por el que retornan los clientes es por los precios bajos, el 27% retornan por las últimas tecnologías y el 16% por la calidad de atención al cliente.

El motivo de los clientes no solo debe ser por los precios bajos y últimas tecnologías, si también por la calidad de atención al cliente, porque permitirá este último aspecto diferenciarnos de la competencia.

De acuerdo al gráfico, el mayor porcentaje de los microempresarios nos indican que el motivo de retorno de los clientes se debe a los precios bajos que brindan en este sector de negocio, por lo tanto este motivo ayuda a diferenciarse y ser competitivos frente a la competencia.



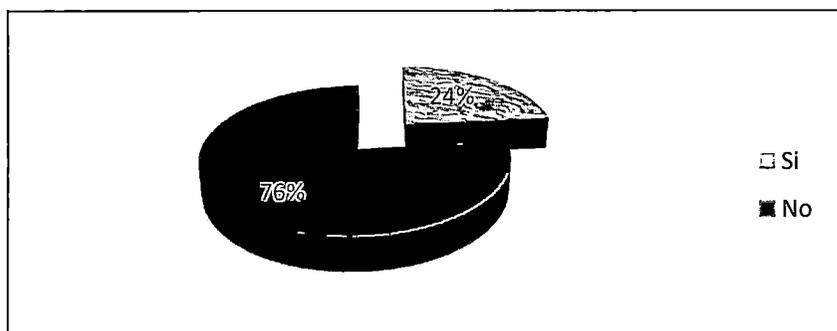
7. ¿Promociona sus productos?

CUADRO N°15: MICROEMPRESARIOS QUE PROMOCIONAN SUS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	24%
No	39	76%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°20: MICROEMPRESARIOS QUE PROMOCIONAN SUS PRODUCTOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 76% de los microempresarios no realizan ningún tipo de promoción y el 24% si realiza promoción de los equipos tecnológicos.

Es importante realizar una promoción de los productos que se comercializa para lograr mayor difusión de éstos en el mercado, asimismo para que los clientes tengan mayor accesibilidad a los productos.

Según el gráfico, un mayor porcentaje de los microempresarios manifiestan que no realizan promociones de sus productos, lo cual es una desventaja frente a sus competidores, por lo tanto no informan a todo el mercado sobre los descuentos, promociones, últimas tecnologías y otros que se presentan.



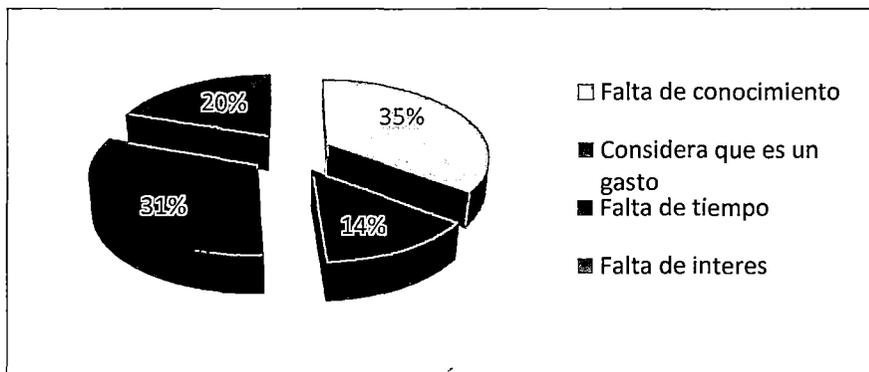
8. Si la respuesta es negativa respecto a la anterior pregunta, ¿Cuál es el motivo por el que no realiza promoción de sus productos?

CUADRO N° 16: MOTIVOS POR EL QUE NO REALIZAN LA PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de conocimiento	18	35%
Considera que es un gasto	7	14%
Falta de tiempo	16	31%
Falta de interés	10	20%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°21: MOTIVOS POR EL QUE NO REALIZAN LA PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 35% de los microempresarios indican que no realizan promoción por falta de conocimiento, el 31% por falta de tiempo, el 14% considera que es un gasto y el 10% por falta de interés.



Realizar promoción adecuada no se debe considerar como un gasto, sino más bien como una inversión a corto y largo plazo, porque los beneficios que se obtienen por la inversión generan mayor rentabilidad.

La mayoría de los microempresarios no realizan promoción por la falta de conocimiento y de tiempo, por lo tanto esto es una desventaja frente a la competencia.

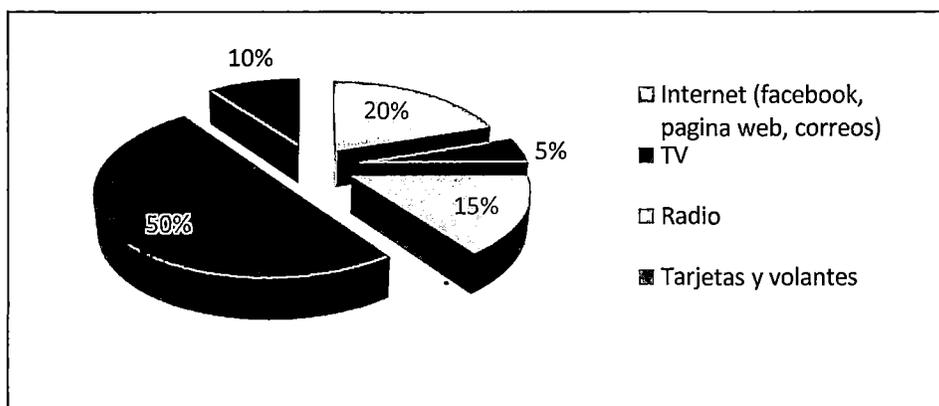
9. Si la respuesta es positiva respecto a la pregunta 7, ¿Cuál es el medio por el que realiza la promoción de sus productos?

CUADRO N°17: MEDIOS POR EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet (facebook, página web, correos)	4	20%
TV	1	5%
Radio	3	15%
Tarjetas y Volantes	10	50%
Comisión a referidos	2	10%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°22: MEDIOS POR EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 50% de los microempresarios que realizan promoción lo hacen por tarjetas y volantes, el 20% realizan a través de internet (facebook, pagina web, correos), el 15% a través de radio, el 10% a través de comisión a referidos y el 5% a través de TV.

Una forma efectiva de promocionar un producto es hacerlo a través de internet, porque esto nos da la posibilidad que los productos lleguen a una gran cantidad de personas ubicados en cualquier lugar y tiempo sin la necesidad de contar con un gran presupuesto.

Según el grafico, el mayor porcentaje de los microempresarios realizan la promoción de los productos a través de tarjetas y volantes, lo que nos refleja que no están utilizando el medio más efectivo para promocionar sus productos, conllevando a que no lleguen a todos los clientes que tengan la necesidad de adquirir equipos tecnológicos.

10. La promoción que realiza es:

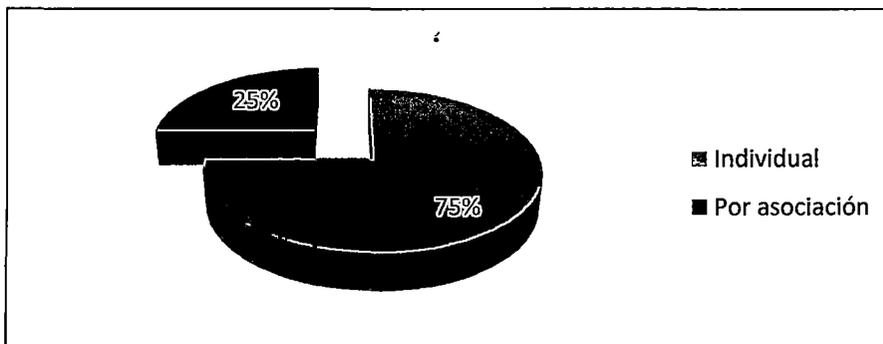
CUADRO N°18: LA MODALIDAD DE PROMOCIÓN QUE REALIZAN

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Individual	12	75%
Por asociación	4	25%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°23: LA MODALIDAD DE PROMOCIÓN QUE REALIZAN



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 75% de los microempresarios que realizan promoción lo hacen de manera individual y solo el 25% de los microempresarios lo realizan por asociación. La promoción por asociación permite realizar una promoción más efectiva, porque se logra un aumento en las ventas a corto plazo y mayor participación en el mercado.

El mayor porcentaje de los microempresarios optan por la promoción individual, por ende éstos no se ven beneficiados con este tipo de promoción acarreándoles mayores costos en la realización de la promoción.



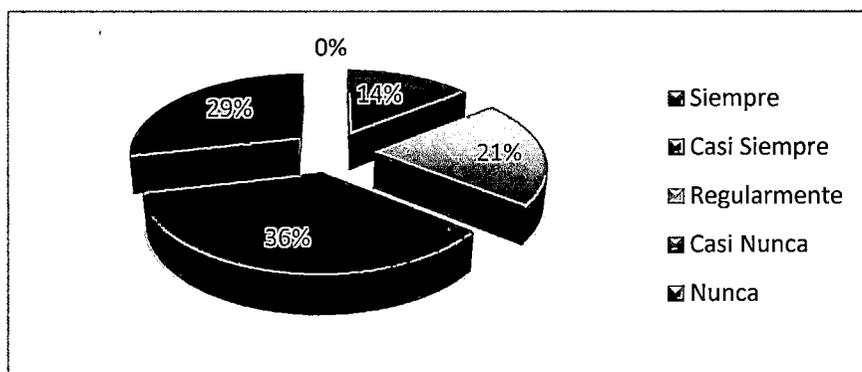
11. ¿Le es efectivo el medio en el que realiza la promoción de sus productos?

CUADRO N° 19: EFECTIVIDAD DEL MEDIO EN EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	14%
Regularmente	3	21%
Casi Nunca	5	36%
Nunca	4	29%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°24: EFECTIVIDAD DEL MEDIO EN EL QUE REALIZAN LA PROMOCIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

Según el gráfico el 36% de los microempresarios indica que casi nunca le es efectivo el medio por el que realizan la promoción, el 29% nunca, el 21% le es efectivo regularmente, el 14% casi siempre.

Los microempresarios deben optar por medios que les sean efectivos, es decir que llegar difundir el producto a todos los clientes y que no sea costosa, por tanto el nivel de sus ventas incrementará, obteniendo que los



clientes tengan mayor accesibilidad a los productos, promociones, descuentos, beneficios y otros.

De acuerdo al gráfico, la mayor parte de los microempresarios manifiestan que no les fueron efectivos los medios por el que realizaron la promoción, por tanto no llegaron a cubrir a todos los clientes, conllevando a que los clientes no tengan accesibilidad a los beneficios, promociones y/o descuentos y éstos obtén por la competencia.

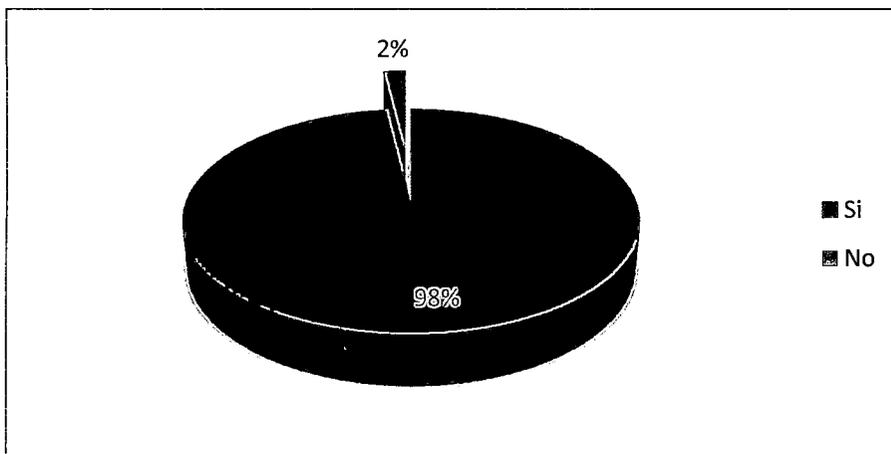
12. ¿Le gustaría contar con una página web o un fan page (Facebook) para la mejor accesibilidad de sus productos?

CUADRO N°20: MICROEMPRESARIOS A LOS QUE LES GUSTARIA CONTAR CON UNA PAGINA WEB Y FAN PAGE

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	98%
No	1	2%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°25: MICROEMPRESARIOS A LOS QUE LES GUSTARIA CONTAR CON UNA PAGINA WEB Y FAN PAGE



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 98% de los microempresarios indican que les gustaría contar con una página web y fan page y el 2% no les gustaría contar.

Es importante estar acorde a las nuevas exigencias del mercado, contar con las mejores herramientas que nos lleve a ser más competitivos en el mercado, por ello se deben utilizar los medios más atractivos y concurrentes para que los clientes tengan mayor accesibilidad y estén más informados de los equipos tecnológicos, promociones, descuentos y otros.

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico, la mayoría de los microempresarios nos indican que les gustaría contar con una página web y fan page para que los clientes tengan mayor accesibilidad y estén informados de las últimas tecnologías, promociones, descuentos y otros, teniendo la posibilidad de incrementar de esa forma la concurrencia de visitas de los clientes.

13. ¿Cuenta con una cartera de clientes fidelizados?

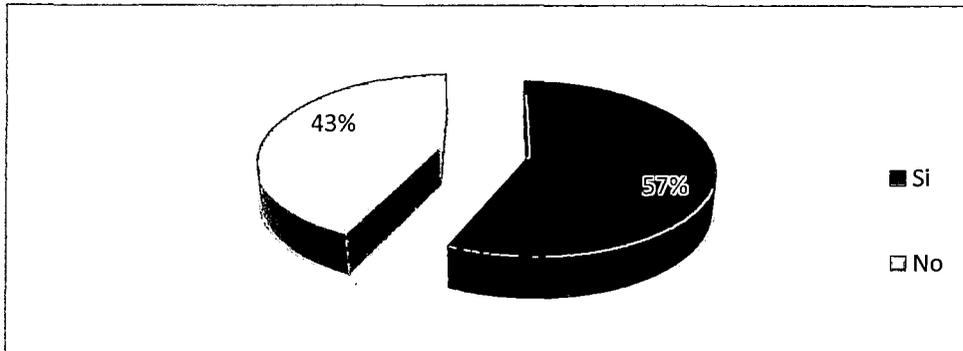
CUADRO N°21: CARTERA DE CLIENTES FIDELIZADOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	57%
No	22	43%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°26: CARTERA DE CLIENTES FIDELIZADOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 57% de los microempresarios cuentan con una cartera de clientes fidelizados y el 43% no cuentan.

Para generar ventaja competitiva en este sector frente a sus competidores es necesario que se mantenga e incremente el porcentaje de clientes fidelizados, brindándoles promociones, descuentos y otros beneficios, y así estos recomienden y generen nuevos clientes.

La mayoría de los microempresarios indican que cuentan con una cartera de clientes fidelizados, generando en estos una ventaja competitiva frente a sus competidores y atrayendo nuevos clientes.

14. ¿Cómo fideliza a sus clientes?

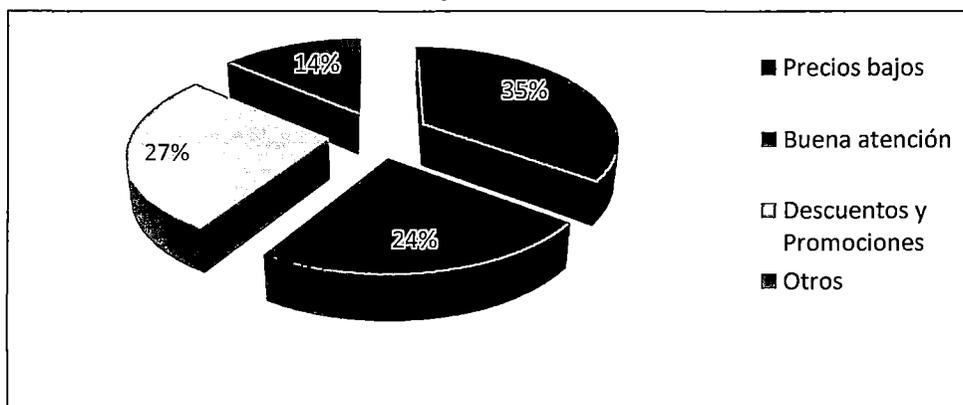
CUADRO N° 22: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	18	35%
Buena atención	12	24%
Descuentos y Promociones	14	27%
Otros	7	14%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°27: FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 35% de los microempresarios indica que fideliza a los clientes ofreciendo precios bajos, el 27% indica que fideliza con descuentos y promociones, el 24% indica que fideliza con una buena atención y el 14% utiliza otras estrategias para fidelizar.

Para ser competitivos en este sector de negocio, los microempresarios requieren utilizar otras estrategias de fidelización diferentes a la de precios bajos, utilizando estrategias como brindar una buena atención, descuentos, promociones y otros, así de esa manera se genere ventaja competitiva y se diferencie de la competencia.

El mayor porcentaje de los microempresarios fideliza a sus clientes brindando precios bajos, más no utilizan otras estrategias de fidelización, generándose insatisfacción de los clientes, el no retorno de éstos y la disminución del porcentaje de clientes fidelizados.



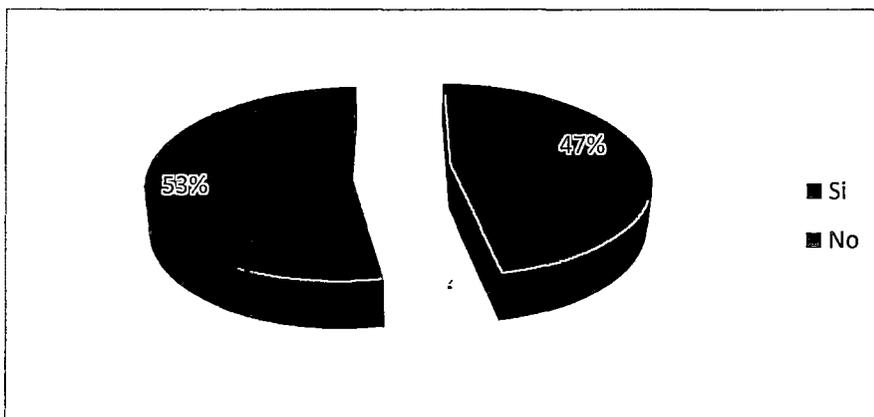
15. ¿Percibe que hay un incremento de clientes fidelizados frecuentemente?

CUADRO N°23: PERCIBE QUE EXISTE INCREMENTO DE CLIENTES FIDELIZADOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	47%
No	27	53%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°28: PERCIBE QUE EXISTE INCREMENTO DE CLIENTES FIDELIZADOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 53% de los microempresarios manifiesta que no hay un incremento de clientes fidelizados y el 47% indican que si hay un incremento.

Para el incremento de clientes fidelizados en este sector, los microempresarios requieren estrategias de fidelización adecuadas de acuerdo a las exigencias del mercado que conlleve a tener clientes satisfechos.



En el gráfico anterior, se percibe que hay una disminución de clientes fidelizados, debido a que no se están utilizando adecuadamente las estrategias de fidelización, por tanto se ven afectados los microempresarios por la entrada de nuevos competidores.

16. ¿Para tener mayor rentabilidad en su microempresa en que aspectos le faltaría mejorar o implementar frente a su competencia?

Los microempresarios de este sector de negocios de equipos tecnológicos indican que los aspectos en el que les falta mejorar es:

- 1. La infraestructura;** la mayor parte de los equipos tecnológicos que exhiben los microempresarios son voluminosos ocupando grandes espacios, exigiéndoles que cuenten con espacios más amplios para mejor ubicación y exhibición de éstos, pero no pueden realizar ningún tipo de modificación de la infraestructura debido a que existe una norma de la Municipalidad Provincial del Cusco en el que indica que no pueden hacer modificaciones de los stands, generando una limitante para los microempresarios.
- 2. Promoción de sus productos;** los microempresarios manifiestan que carecen de promoción eficiente de los equipos tecnológicos.
- 3. Capacitaciones sobre el Producto y sobre el servicio al cliente;** los microempresarios manifiestan que no reciben capacitaciones en cuanto al producto y servicio al cliente, dando lugar a que no se brinde una buena atención.



4.2.3. EN CUANTO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

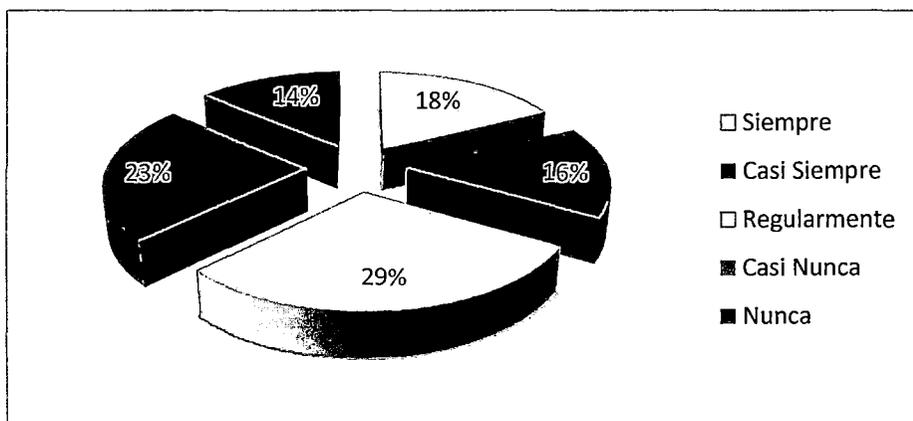
17. ¿Usted planifica el trabajo que realiza?

CUADRO N°24: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZAN LOS MICROEMPRESARIOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	18%
Casi Siempre	8	16%
Regularmente	15	29%
Casi Nunca	12	24%
Nunca	7	14%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°29: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZAN LOS MICROEMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 29% de los microempresarios mencionan que regularmente realizan una planificación, el 23% casi nunca, el 18% siempre, el 16% casi siempre y el 14% nunca.



Para lograr los objetivos y alcanzar un desarrollo sostenible, es importante que el microempresario planifique, permitiéndoles utilizar de mejor manera los recursos y aprovechar las oportunidades que se le presenta.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los microempresarios planifican con regularidad, lo que nos indica que no logran los objetivos propuestos, no cuentan con un direccionamiento a largo plazo, conllevando a que no logren alcanzar un desarrollo sostenible.

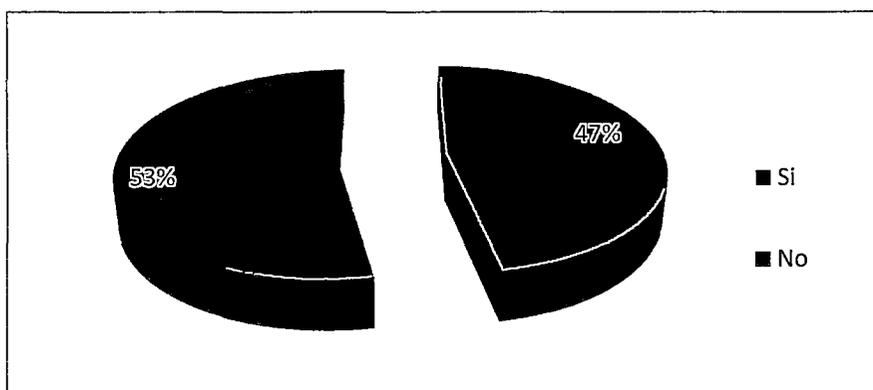
18. ¿Considera que las estrategias implementadas son efectivas?

CUADRO N°25: EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	47%
No	27	53%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°30: EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 53% de los microempresarios indican que no les son efectivas en su totalidad las estrategias que implementan y el 43% indica que si le son efectivas.

Los microempresarios para que logren sus objetivos y metas es conveniente que utilicen otras estrategias que ayuden y contrarresten la entrada de los nuevos competidores.

De acuerdo al gráfico, la mayoría de los microempresarios indican que no los son efectivos en su totalidad las estrategias que implementan ocasionando amenaza la entrada de los nuevos competidores.

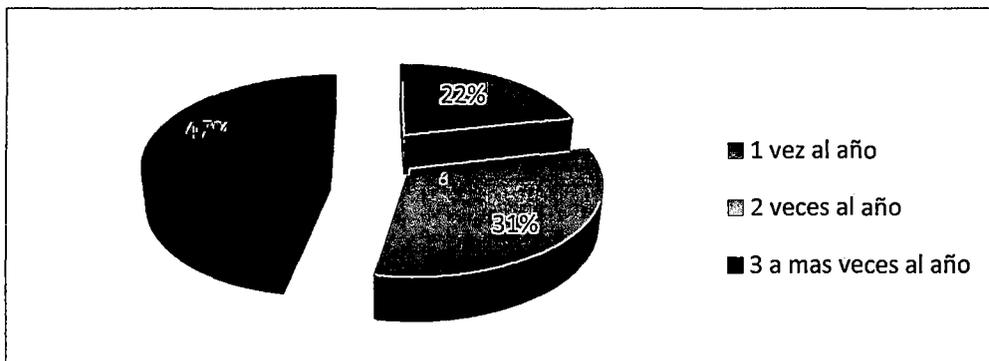
19. ¿Con cuanta frecuencia cambia de personal al año?

CUADRO N°26: FRECUENCIA DE ROTACION DE PERSONAL AL AÑO

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al año	11	22%
2 veces al año	16	31%
3 a más veces al año	24	47%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°31: FRECUENCIA DE ROTACION DE PERSONAL AL AÑO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

Del gráfico podemos decir que el 47% de los indican que el personal con el que cuenta cambia de 3 a más veces al año, el 31% indica que cambia de personal 2 veces al año y el 22% una vez al año.

Es importante que los microempresarios tomen en cuenta que el cambio de personal afecta las ventas, por tanto el microempresario requiere herramientas y estrategias para retener al personal y pueda cumplir de manera objetiva el trabajo que realiza.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los microempresarios hacen cambio de personal de 3 a más veces al año, por tanto este hecho afecta las ventas, el constante cambio hace que el personal no se sienta comprometido con la microempresa y no den una buena atención e información al cliente haciendo que estos se sientan insatisfechos.

20. ¿De qué manera motiva a su personal?

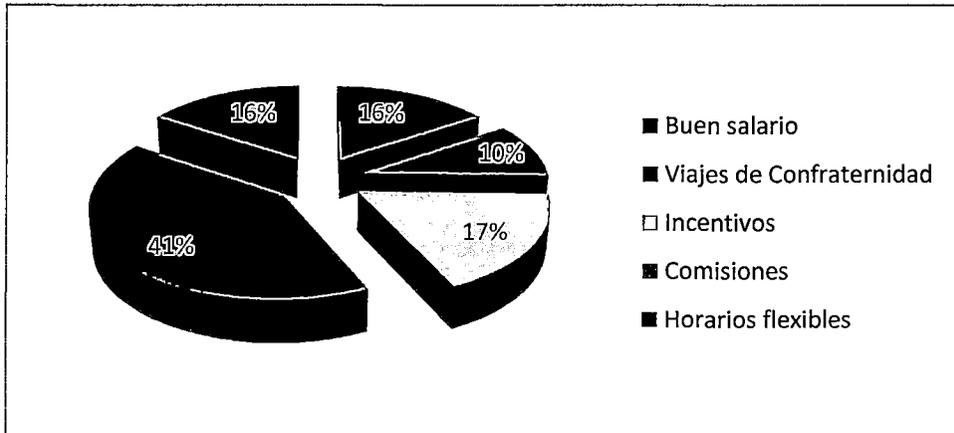
CUADRO N°27: MODOS DE MOTIVACION AL PERSONAL

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buen salario	8	16%
Viajes de Confraternidad	5	10%
Incentivos	9	18%
Comisiones	21	41%
Horarios flexibles	8	16%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°32: MODOS DE MOTIVACION AL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en el gráfico el 41% de los microempresarios motiva a su personal ofreciéndoles comisiones, el 18% indica con incentivos, el 16% motiva con buen salario y dándoles facilidades en los horarios y el 10% con viajes de confraternidad.

Para la buena relación con el personal y a la vez la satisfacción del mismo, los microempresarios deben buscar la mejor manera de motivar a su personal, para que exista un buen clima.

Como se observa en el gráfico, el mayor porcentaje de los microempresarios motiva a su personal con comisiones, por tanto este tipo de motivación es muy beneficioso para el personal y se obtienen mejores resultados.



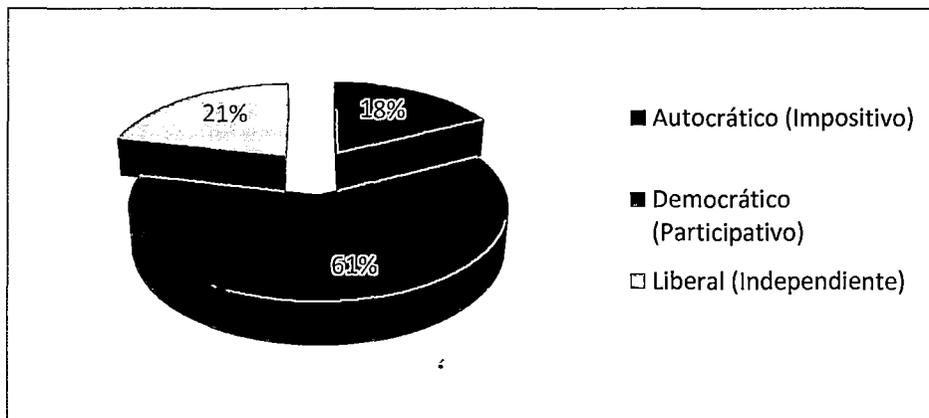
21. El estilo de liderazgo que desempeña frente su personal y/o familiar es:

CUADRO N°28: ESTILO DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑA EL MICROEMPRESARIO FRENTE A SU PERSONAL Y/O FAMILIAR

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autocrático (Impositivo)	9	18%
Democrático (Participativo)	31	61%
Liberal (Independiente)	11	22%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°33: ESTILO DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑA EL MICROEMPRESARIO FRENTE A SU PERSONAL Y/O FAMILIAR



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 61% de los microempresarios indican que el estilo de liderazgo que desempeñan frente a su personal es de democrático, el 22% indica que utiliza el estilo de liderazgo liberal y el 18% desempeña el estilo de liderazgo autocrático.



El estilo de liderazgo que desempeñan los microempresarios va a depender que el personal se sienta comprometido con la microempresa, el estilo de liderazgo democrático tiene hace que el personal tenga las oportunidad de colaborar para el desarrollo de la microempresa.

Según la encuesta realizada, el mayor porcentaje de los microempresarios desempeña el estilo de liderazgo democrático frente a su personal, porque hacen participar en la toma de dediciones al personal y consideran las ideas que éstos brindan.

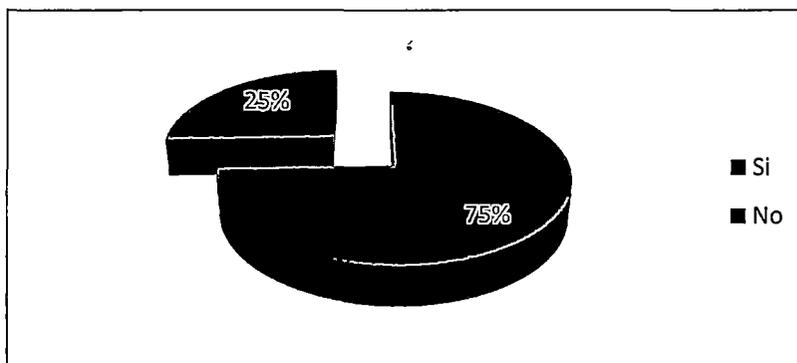
22. ¿Usted hace un control preventivo antes de realizar la venta del producto?

CUADRO N°29: CONTROL PREVENTIVO ANTES DE REALIZAR LA VENTA

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	75%
No	13	25%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°34: CONTROL PREVENTIVO ANTES DE REALIZAR LA VENTA



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

Como podemos ver en el gráfico el 75% de los microempresarios realizan un control preventivo de los equipos antes de realizar la venta y el 25% de los no realiza un control preventivo.

Hacer un control preventivo de los equipos que se comercializan a diarios es una ventaja, porque el microempresario debe tener el hábito de realizarlo al momento de hacer la venta de un equipo tecnológico.

Como se puede apreciar en el gráfico y cuadro anterior, la mayoría de los microempresarios realiza un control preventivo del equipo antes de ser entregado al cliente, verificando si esta tiene alguna falla técnica o se encuentra en malas condiciones evitándose de problemas posteriores a la venta.

4.2.4. EN CUANTO A LAS FUERZAS COMPETITIVAS

23. Los proveedores con quienes cuenta son:

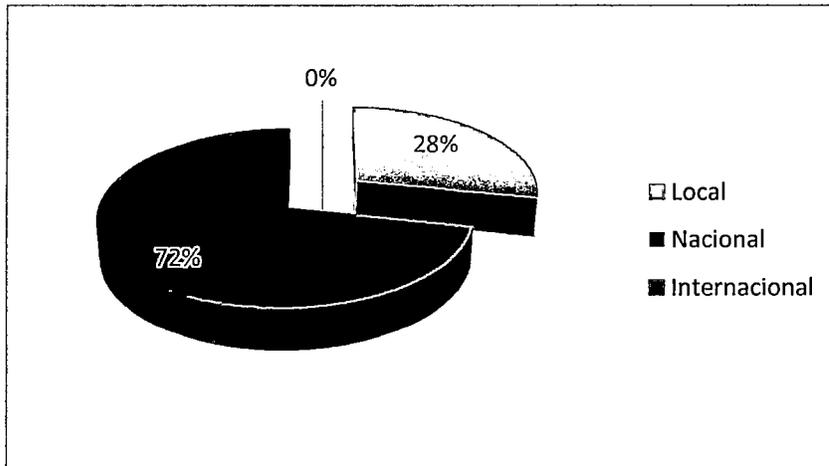
CUADRO N°30: PROVEEDORES DE LOS MICROEMPRESARIOS

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Local	15	28%
Nacional	38	72%
Internacional	0	0%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°35: PROVEEDORES DE LOS MICROEMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 72% de los microempresarios indican que los proveedores con quienes cuenta son nacionales, el 15% manifiesta que son locales y no tienen proveedores internacionales.

Para que el cliente tenga confianza de los equipos tecnológicos que se venden, los equipos deben ser comprados de manera formal y tengan la garantía y seguridad que es un equipo bueno.

Del grafico anterior concluimos que la mayoría de los microempresarios cuenta con proveedores nacionales (Lima) reflejándonos que los equipos tecnológicos que venden son de garantía y son equipos de contrabando como se especula.



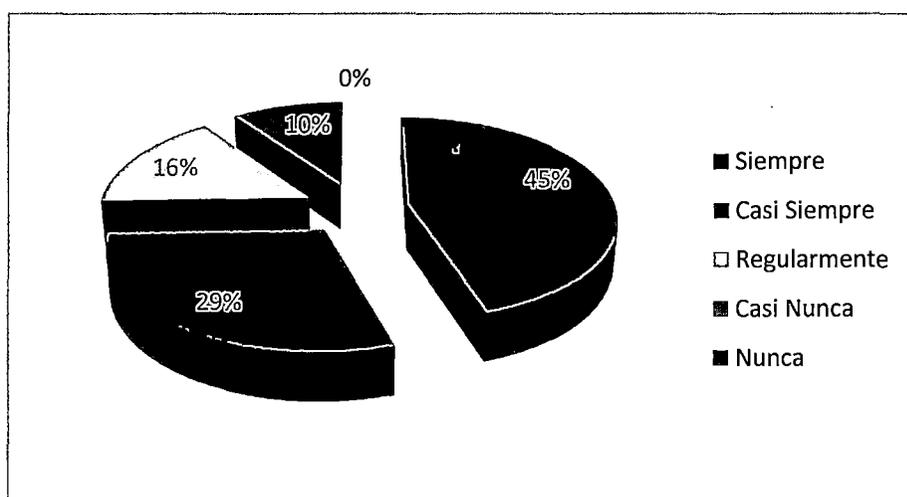
24. ¿Los proveedores cumplen lo requerido en cuanto al tiempo y especificación del equipo?

CUADRO N°31: CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEDORES EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIÓN DEL EQUIPO

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	45%
Casi Siempre	15	29%
Regularmente	8	16%
Casi Nunca	5	10%
Nunca	0	0%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°36: CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEDORES EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIÓN DEL EQUIPO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 45% de los microempresarios nos indican que siempre los proveedores les cumplen al requerimiento que se les hace en tiempo y especificaciones del equipo, el 29% casi siempre, el 16% regularmente y el 10% indica que casi nunca les cumple al requerimiento que se les hace.



El cumplimiento de los pedidos que requieren los clientes va a depender del cumplimiento de los proveedores, por tanto el microempresario requiere contar con buenos contactos, proveedores que cumplan con los pedidos que se les hace.

Del grafico podemos decir, la mayoría de los microempresarios indican que los proveedores cumplen con el tiempo y especificaciones del equipo, reflejándonos que existe una buena relación entre microempresario y proveedor.

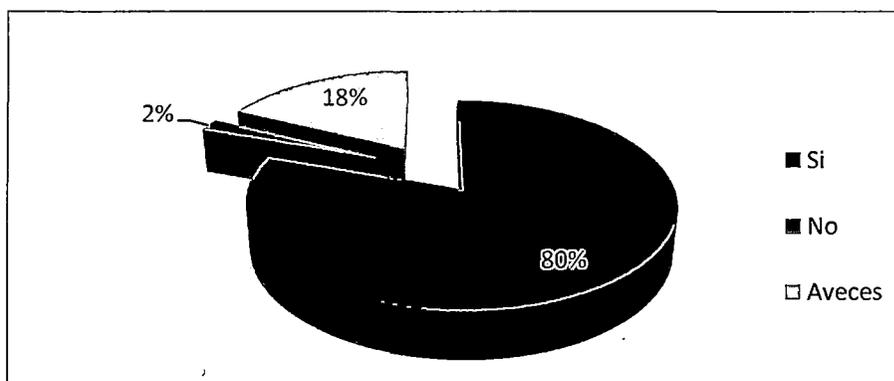
25. ¿Cumple con el pedido de sus clientes en cuanto al tiempo y especificación del equipo?

CUADRO N°32: CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO DEL CLIENTE EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	80%
No	1	2%
A veces	9	18%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°37: CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO DEL CLIENTE EN CUANTO AL TIEMPO Y ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



INTERPRETACIÓN:

El 80% de los microempresarios indican que si cumplen con el pedido que se les hacen los clientes, el 18% a veces cumplen y el 2% no les cumple.

Cumpliendo con el tiempo y especificaciones del equipo permite que genere buena relación con los clientes, mostrándose que pueden contarse con ellos.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los microempresarios indican que si cumplen con el pedido de los clientes, reflejándose que existe una buena relación generando ventaja frente a sus competidores.

26. ¿Quiénes son sus competidores más directos?, Marque la(s) alternativa(s) que considere.

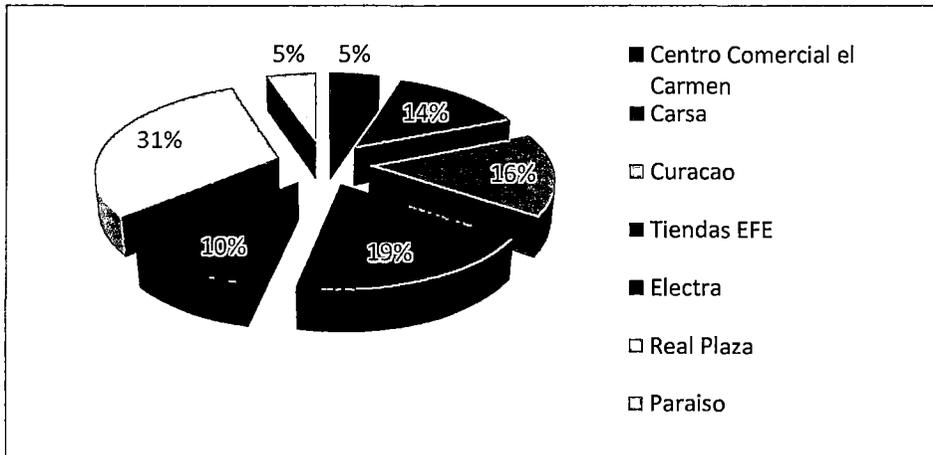
CUADRO N°33: COMPETIDORES DIRECTOS DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DE C.C. MOLINO I

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Centro Comercial el Carmen	3	5%
Carsa	8	14%
Curacao	9	16%
Tiendas EFE	11	19%
Electra	6	10%
Real Plaza	18	31%
Paraiso	3	5%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°38: COMPETIDORES DIRECTOS DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DE C.C. MOLINO I



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 31% de los microempresarios manifiestan que su competidor más directo es Real plaza, el 19% dice que es tiendas EFE, el 16% indica Curacao, el 14% Carsa, el 10% Elektra y el 5% indica que es el Centro Comercial el Carmen y Paraiso.

Conocer los competidores directos permite saber sobre las fortalezas y debilidades de estos, asimismo conocer que estrategias están utilizando para que de esa forma adelantar a los hechos y contrarrestar las amenazas que se presentan.

Como se aprecia en el gráfico, la mayoría de los microempresarios manifiesta que el competidor más directo es el Centro Comercial Real Plaza, lo cual deben estar atentos a las estrategias que utilizan, para hacer frente a este competidor.



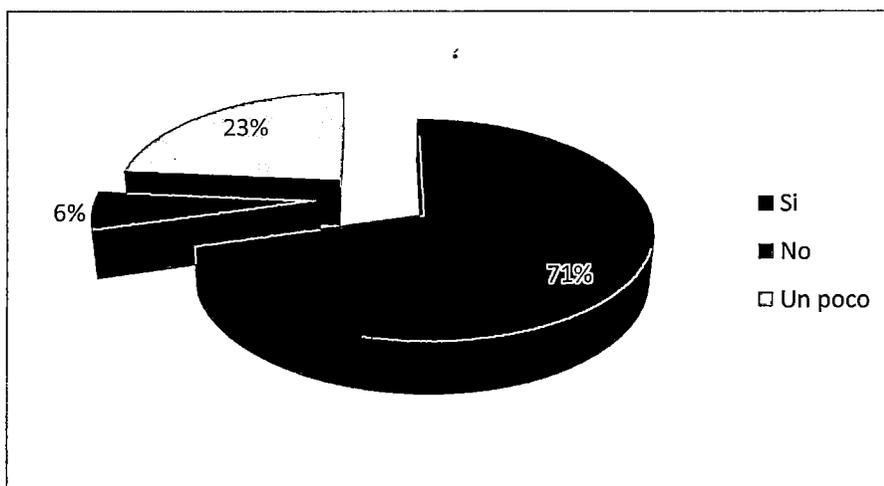
27. ¿Afectan a sus ventas la llegada de los nuevos competidores?

CUADRO N°34: MICROEMPRESARIOS QUE SON AFECTADOS POR LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES

ALTERNATIVAS	MICROEMPRESARIOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	71%
No	3	6%
Un poco	12	24%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°39: MICROEMPRESARIOS QUE SON AFECTADOS POR LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 71% de los microempresarios nos indican que si les afecta la entrada de nuevos competidores, el 24% indica que les afecta un poco y el 6% que no les afecta.



Para que no tengan un impacto negativo en sus ventas de la entrada de los nuevos competidores, es importante conocer que empresas y/o centros comerciales van a ingresar y saber qué estrategias utilizarán.

Según el gráfico, el mayor porcentaje de los microempresarios indican que si les afecta la entrada de nuevos competidores, por tanto se aprecia que reduce el nivel de sus ventas y rentabilidad, ya que no cuentan con estrategias que hagan frente al impacto negativo que se presenta.

4

4



4.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES RECURRENTE Y EVENTUALES.

4.3.1. ANALISIS GENERAL DE LOS CLIENTES

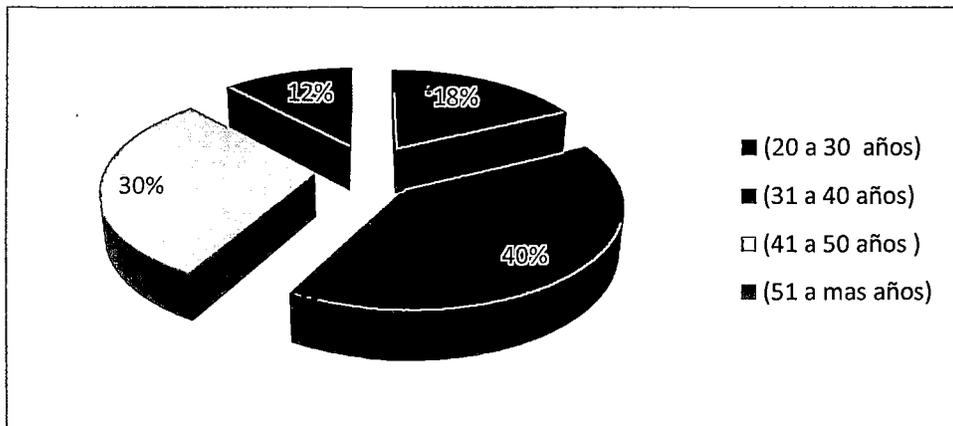
1. SEGÚN SU EDAD

CUADRO N° 35: EDAD DE LOS CLIENTES.

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
(20 a 30 años)	65	18%
(31 a 40 años)	145	40%
(41 a 50 años)	109	30%
(51 a más años)	43	12%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N° 40: EDAD DE LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 40% de los microempresarios tienen entre 31 a 40 años, el 30% tiene entre 41 a 50 años, el 18% tiene entre 20 a 30 años y el 12% son mayores de 51 años.



Los clientes hoy en día son más jóvenes y tiene la capacidad de poder adquirir equipos tecnológicos.

Según el gráfico anterior, la mayoría de los clientes son jóvenes que tienen la capacidad de adquisición de equipos tecnológicos, por tanto es una ventaja ya que se cuenta con gran porcentaje de clientes jóvenes en el mercado.

4.3.2. ANALISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES

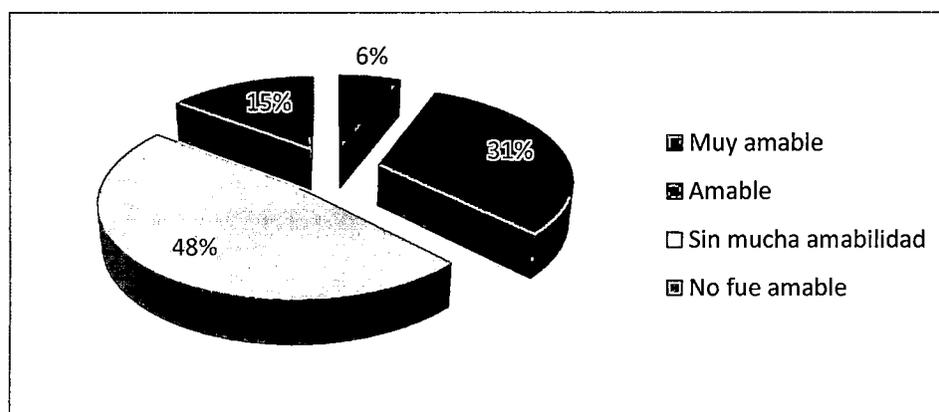
1. ¿Cómo fue la atención que recibió del asesor de ventas?

CUADRO N°36: ATENCION RECIBIDA DEL ASESOR DE VENTAS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy amable	22	6%
Amable	114	31%
Sin mucha amabilidad	173	48%
No fue amable	53	15%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°41: ATENCION RECIBIDA DEL ASESOR DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.



INTERPRETACIÓN:

El 48% de los clientes indicaron que la atención recibida del asesor de ventas fue sin mucha amabilidad, el 31% indica que fue amable, el 15% no fue amable y el 6% fue muy amable

Brindar una calidad de servicio al cliente permite captar y retener al cliente supliendo sus necesidades, logrando obtener clientes satisfechos y la fidelización de estos.

Según el gráfico, el mayor porcentaje de los clientes manifiestan que la atención recibida fue sin mucha amabilidad, por tanto los microempresarios no se encuentran capacitados para poder prestar un buen servicio, conllevando a que se obtengan clientes insatisfechos y éstos no retornen.

2. La información que le brindó el Asesor de ventas respecto al producto fue:

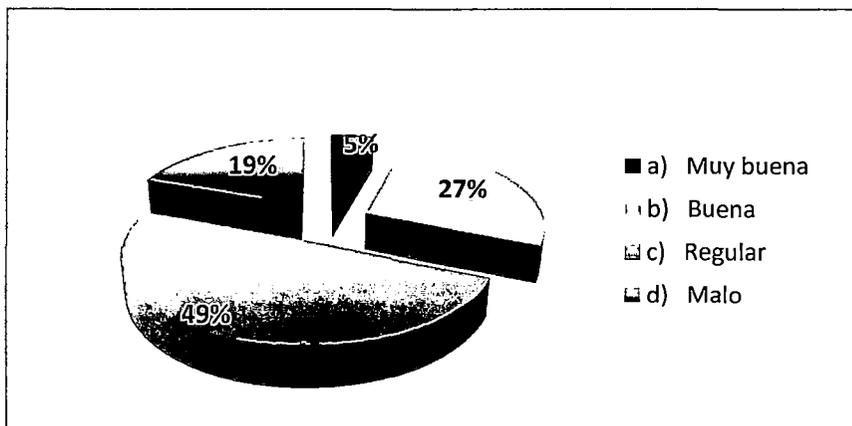
CUADRO N°37: INFORMACION RECIBIDA RESPECTO AL PRODUCTO

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	17	5%
Buena	97	27%
Regular	178	49%
Malo	70	19%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°42: INFORMACION RECIBIDA RESPECTO AL PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 49% de los clientes indican que la información recibida respecto a de los equipos tecnológicos fue regular, el 27% fue bueno, el 19% fue malo y el 5% fue muy bueno.

Para tener una calidad de servicio al cliente es necesario que el personal de ventas se encuentre capacitado para que brinden una adecuada información respecto al producto.

Según el gráfico, el mayor porcentaje de los clientes indican que la información recibida del asesor de ventas fue regular, por tanto no existe personal capacitado que conozca bien los beneficios, características y atributos del producto, generando una desventaja frente a sus competidores.



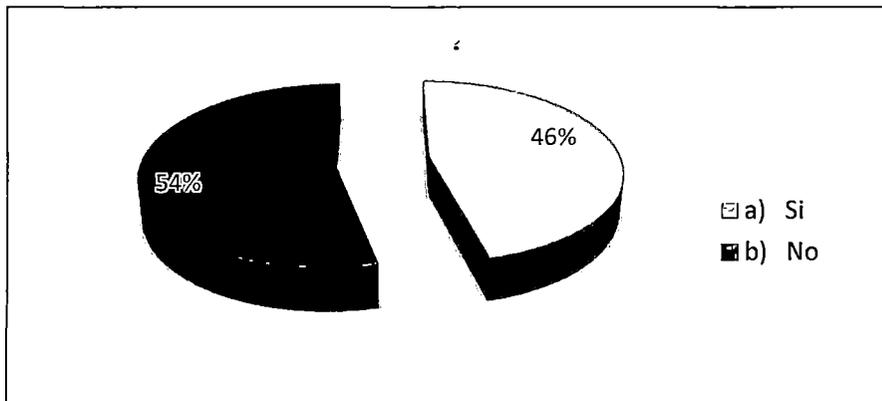
3. ¿Usted cree que los equipos Tecnológicos del Centro Comercial el Molino I son de Garantía?

CUADRO N°38: PERSPECTIVA DE LA GARANTIA RESPECTO A LOS EQUIPOS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	167	46%
No	195	54%
Total	362	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N° 43: PERSPECTIVA DE LA GARANTIA RESPECTO A LOS EQUIPOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 54% de los clientes manifiestan que los equipos tecnológicos no son de garantía y el 46% son de garantía.

La ventaja competitiva de la microempresa va a depender que los microempresarios brinden productos con garantía, logrando de esa manera conseguir la confianza y seguridad por parte de los clientes.



La mayoría de los clientes indican que los equipos tecnológicos no cuentan con garantía, especulando que estos equipos son de contrabando porque son éstos de precios bajos, creándose así una mala imagen e inseguridad en la adquisición de los productos.

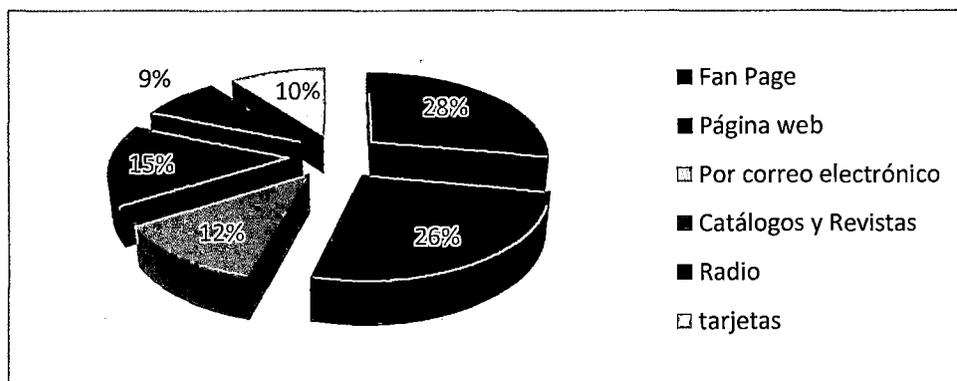
4. ¿Por qué medios le gustaría que se le informaran de las últimas tecnologías, descuentos, promociones y otros acerca de los equipos tecnológicos?

CUADRO N°39: MEDIOS POR LOS CUALES DESEAN SER INFORMADOS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fan Page	145	28%
Página web	136	26%
Por correo electrónico	62	12%
Catálogos y Revistas	79	15%
Radio	44	8%
Tarjetas	53	10%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N°44: MEDIOS POR LOS CUALES DESEAN SER INFORMADOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.



INTERPRETACIÓN:

El 28% de los cliente les gustaría que se les informara de las últimas tecnologías, promociones, descuentos y otros por fan page, el 26% por página web, el 15% por catálogos y revistas, el 12% por correo electrónico, el 10% por tarjetas y el 8% por radio.

Los clientes optan por estos medios porque pueden visualizar en el momento que ellos deseen y no tendrían la necesidad de desplazarse al lugar (punto de venta) para apreciar y adquirir un producto.

Según el gráfico, la mayoría de los clientes prefieren que se les informe sobre las ultima tecnologías, descuentos, promociones y otros, a través de fan page y pagina web, permitiéndoles con facilidad acceder a la información y adquirir un producto tecnológico.

5. ¿Con que frecuencia recurre al sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I?

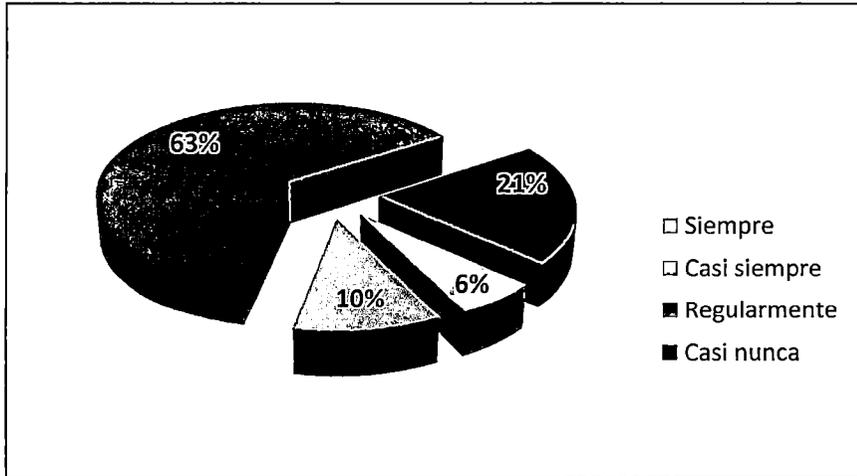
CUADRO N°40: FRECUENCIA DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	6%
Casi siempre	38	10%
Regularmente	227	63%
Casi nunca	76	21%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°45: FRECUENCIA DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 63% de los clientes recurren regularmente al sector de equipos tecnológicos, el 21% casi nunca, el 10% casi siempre y el 6% siempre recurre.

La implementación adecuada de las estrategias y la buena gestión por parte de los microempresarios permitirá que los clientes se sientan satisfechos con la atención generando que éstos retornen con frecuencia a este sector.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los clientes retornan regularmente al sector de equipos tecnológicos, esto se debe a que existe incertidumbre de la originalidad (con garantía) de los productos ofrecidos.



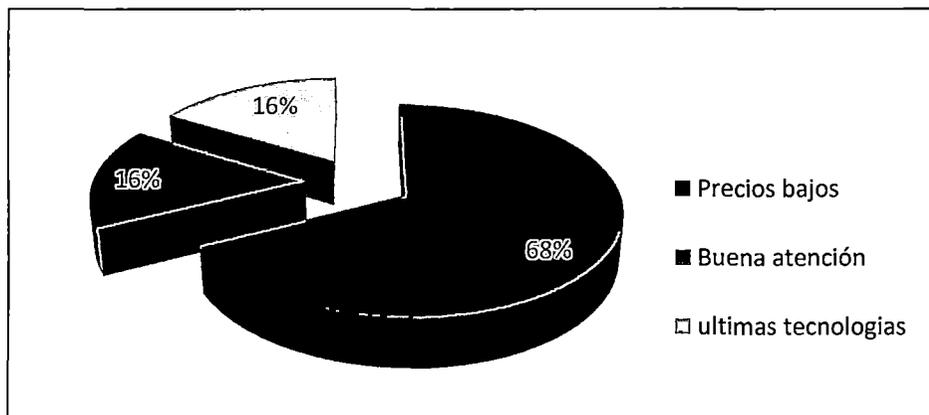
6. ¿Cuál es la razón por el que recurre al sector de equipos tecnológico del Centro Comercial el Molino I?

CUADRO N° 41: RAZON DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	245	68%
Buena atención	58	16%
Últimas tecnologías	59	16%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

GRAFICO N° 46: RAZON DE RECURRENCIA AL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta

INTERPRETACIÓN:

El 68% de los clientes indican que la razón de recurrencia al sector de comercialización de equipos tecnológico es por los precios bajos, en 16% por la buena atención y el 16% por las últimas tecnologías.

La razón de recurrencia de los clientes no solo debe ser por los precios bajos y últimas tecnologías, si también por la calidad de atención al cliente, porque permitirá este último aspecto diferenciarnos de la competencia.



De acuerdo al gráfico, el mayor porcentaje de los clientes indican que la razón de recurrencia al sector de comercialización de equipos tecnológicos es por los precios bajos, por lo tanto esta razón ayuda a que sigan concurriendo a este sector.

7. ¿Qué recomendaciones sugiere en la gestión de los microempresarios del sector de equipos tecnológicos?

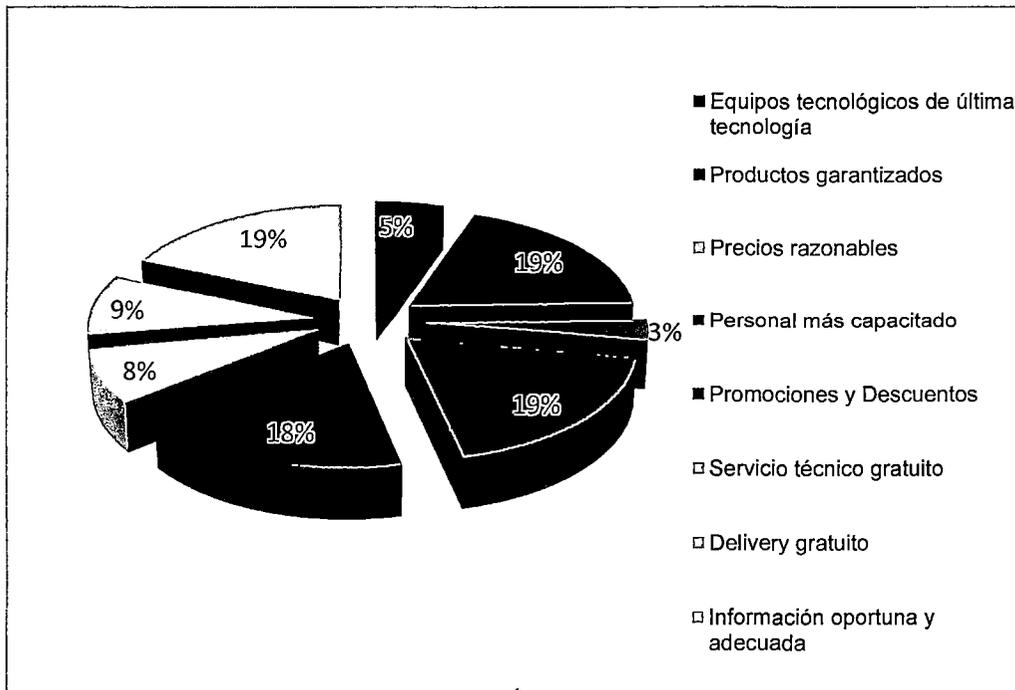
CUADRO N°42: RECOMENDACION PARA MEJORAR LA GESTION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Equipos tecnológicos de última tecnología	28	5%
Productos garantizados	98	19%
Precios razonables	17	3%
Personal más capacitado	97	19%
Promociones y Descuentos	95	18%
Servicio técnico gratuito	41	8%
Delivery gratuito	48	9%
Información oportuna y adecuada	96	18%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°47: RECOMENDACION PARA MEJORAR LA GESTION DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 19% de los clientes recomiendan a la gestión de los microempresarios que se brinden productos garantizados, el 19% recomiendan personal más capacitado, el 18% promociones y descuentos, el 18% información oportuna y adecuada, el 9% delivery gratuito, el 8% servicio técnico gratuito, el 5% última tecnología y el 3% precios razonables.

Para que sean más competitivos en el sector, deben atender las exigencias de los clientes utilizando las estrategias adecuadas.

Según el gráfico, el mayor porcentaje de los clientes recomiendan para mejorar la gestión del sector de equipos tecnológicos, productos garantizados, personal más capacitado e información oportuna y adecuada, para satisfacer eficientemente sus exigencias y así lograr ser más competitivos.



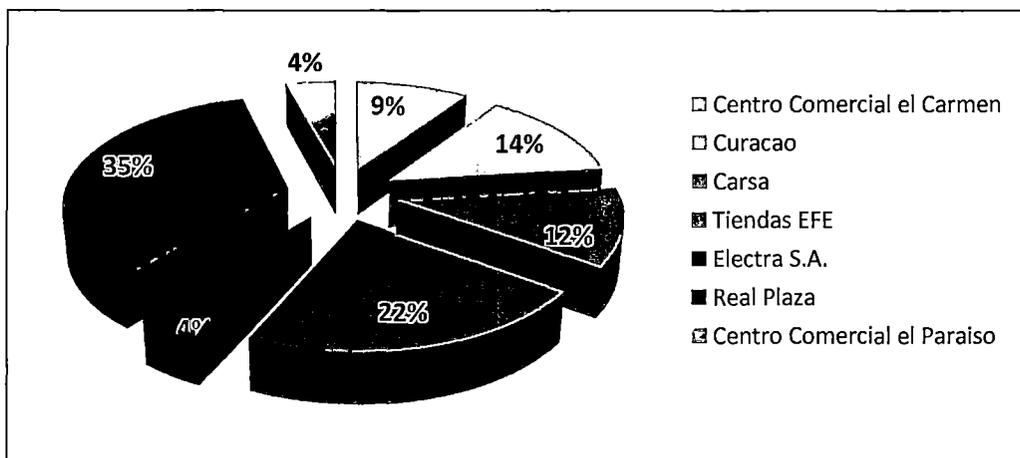
8. ¿Qué otro Centro Comercial o Tienda elige usted para comprar equipos tecnológicos?

CUADRO N°43: RECURRENCIA A OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Centro Comercial el Carmen	49	9%
Curacao	70	14%
Carsa	59	12%
Tiendas EFE	113	22%
Electra S.A.	22	4%
Real Plaza	178	35%
Centro Comercial el Paraiso	22	4%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

GRAFICO N°48: RECURRENCIA A OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 35% de los clientes eligen como otra alternativa para realizar compras de equipos tecnológicos el Centro Comercial Real plaza, el 22% tiendas EFE, el 14% CURACAO, el 12% CARSA, el 9% el Centro Comercial el Carmen, el 4% ELEKTRA S.A. y el 4% el Centro Comercial Paraíso.



Es importante conocer que otros Centros comerciales y/o tiendas prefieren los clientes para adquirir un producto, para conocer qué beneficios ofrecen y que estrategias implementar para diferenciarnos de éstos y satisfacer de mejor manera sus exigencias.

Como se aprecia en el gráfico, la mayoría de los clientes prefieren como otra opción para adquirir su producto tecnológico el Centro Comercial Real plaza, reflejándonos que este Centro Comercial aplica estrategias que atraen rápidamente la preferencia de los clientes, por ello se debe implementar estrategias que nos diferencie y contrarresten frente a las estrategias que utilizan la competencia.

9. ¿Por qué la preferencia del Centro Comercial o tienda que eligió?

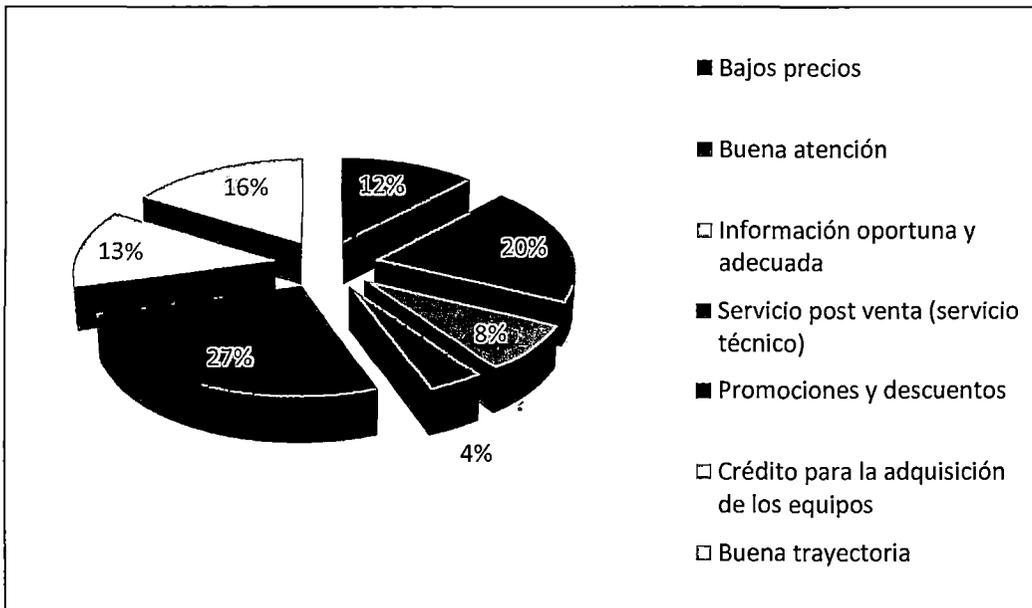
CUADRO N°44: RAZONES DE PREFERENCIA DE OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO

ALTERNATIVAS	CLIENTES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajos precios	65	12%
Buena atención	106	20%
Información oportuna y adecuada	43	8%
Servicio post venta (servicio técnico)	22	4%
Promociones y descuentos	140	27%
Crédito para la adquisición de los equipos	70	13%
Buena trayectoria	86	16%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta



GRAFICO N°49: RAZONES DE PREFERENCIA DE OTROS CENTROS COMERCIALES Y/O TIENDAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 27% de los clientes prefieren la otra opción de centro comercial y/o tienda porque ofrecen promociones y descuentos, el 20% por la buena atención, el 16% por la buena trayectoria, el 13% por que brinda créditos, el 12% precios bajos, el 8% por la información adecuada y oportuna y el 4% por el servicio post venta (servicio técnico).

Para ser más competitivos en el mercado y tener mayor posicionamiento sostenible en el tiempo, es importante conocer las estrategias implementadas por la competencia para que de esa forma utilizar el benchmarking y mejorar las estrategias utilizadas.

Como se aprecia en el gráfico, la mayoría de los clientes prefieren otras opciones de Centro Comercial y/o tienda por los estos brindan promociones y descuentos y una buena atención, reflejando que se debe mejorar en las estrategias utilizadas para ser más competitivos en el mercado y tener mayor posicionamiento sostenible en el tiempo.



4.4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS COMPETIDORES DEL MISMO SECTOR DE NEGOCIO.

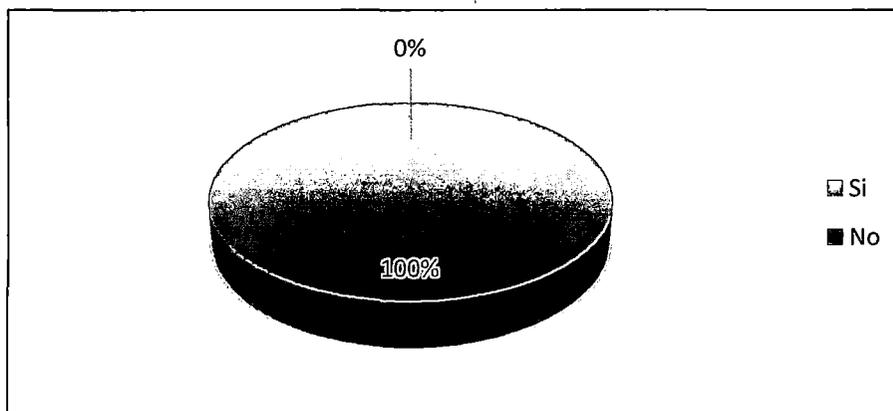
1. ¿Cree usted que el sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I es una competencia para su empresa?

CUADRO N°45: ES UNA COMPETENCIA EL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL C.C. MOLINO I

ALTERNATIVAS	COMPETIDORES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

GRAFICO N°50: ES UNA COMPETENCIA EL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL C.C. MOLINO I



Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los competidores manifiestan que el Sector de Equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I es una competencia.

Conocer lo que los otros Centros Comerciales y/o tiendas piensan de la microempresa ayudará a implementar la mejor estrategia y diferenciarnos de ellos.



Según el gráfico, la mayoría de los competidores indican que el Sector de equipos tecnológicos es una competencia para el mercado.

2. ¿Qué opina de la competencia del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I?

Los competidores del mismo sector del Centro Comercial el Molino I sector de equipos tecnológicos opinan:

- a. No cumplen con la garantía que ofrecen
- b. Son informales, evaden impuestos y venden a bajos precios
- c. Venden productos de contrabando

De lo descrito se puede decir que la competencia no tiene buena referencia del Centro Comercial el Molino I del sector de equipos tecnológicos, lo cual es una desventaja el mal concepto que tienen los competidores, por ende se debe mejorar en estos aspectos para ser más competitivos en el sector.

3. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas del Sector de Equipos Tecnológicos del Centro Comercial el Molino I?

Según la opinión de los competidores, el Centro Comercial el Molino I sector de equipos tecnológicos tienen como fortalezas lo siguiente:

- a. Tienen bajos precios de sus productos tecnológicos
- b. Brindan una variedad de nuevos productos tecnológicos

El Centro Comercial el Molino I sector de equipos tecnológicos según lo indicado tiene ventaja en precios bajos y variedad de productos frente a la competencia.



4. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva frente al sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I y demás competidores?

TIENDA O CENTRO COMERCIAL	TIENDAS EFE	CARSA	CURACAO	ELEKTRA	CENTRO COMERCIAL EL CARMEN	REAL PLAZA	CENTRO COMERCIAL EL PARAISO	CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I
VENTAJA COMPETITIVA								
Trabaja directamente con los proveedores de las marcas.	X	X	X		X	X		
Personal capacitado	X	X				X		
Cuenta con página web	X	X	X	X		X		
Cuenta con página en Facebook	X	X	X	X		X		
Facilidades de pago (créditos)	X	X	X	X		X		
Garantía de 4 a 5 años.	X	X	X	X	X	X	X	X
Promociones en fechas festivas	X	X	X	X		X		
Descuentos de hasta 50 y 70% en ciertas temporadas						X		
Cuenta con cuenta bancaria				X	X			
Variedad de Productos tecnológicos	X	X	X			X		X
Trayectoria y seguridad en el producto	X	X	X			X		
Cuenta con equipos POS para realizar pagos con tarjeta de débito o crédito.	X	X	X	X		X		
Precios bajos							X	X
Realiza Instalación gratuita a domicilio							X	X



5. ¿Cuáles son sus debilidades frente al sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I y demás competidores?

TIENDA O CENTRO COMERCIAL DEBILIDADES	TIENDAS EFE	CARSA	CURACAO	ELEKTRA	CENTRO COMERCIAL EL CARMEN	REAL PLAZA	CENTRO COMERCIAL EL PARAISO	CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I
Personal no capacitado en atención al cliente.		X	X	X	X		X	X
No cuenta con página web							X	X
No Cuenta con página en Facebook							X	X
No realiza promociones y descuentos							X	X
Altas tasas de interés en los créditos otorgados	X	X	X	X		X		
Cobra comisión por envío de estado de cuenta por uso de tarjeta						X		
Demora en la atención de servicio técnico				X	X		X	X
No cuenta con cuenta bancaria	X	X	X			X	X	X
No cuenta con variedad de Productos tecnológicos				X	X		X	
No presenta trayectoria y seguridad en el servicio				X	X		X	X
No tiene equipos POS para pagar con tarjeta de débito o crédito					X		X	X
Precios Altos en algunos productos tecnológicos	X	X	X	X	X	X		
No realiza instalación gratuita a domicilio	X	X	X	X	X	X		



CAPITULO V

PROPUESTA

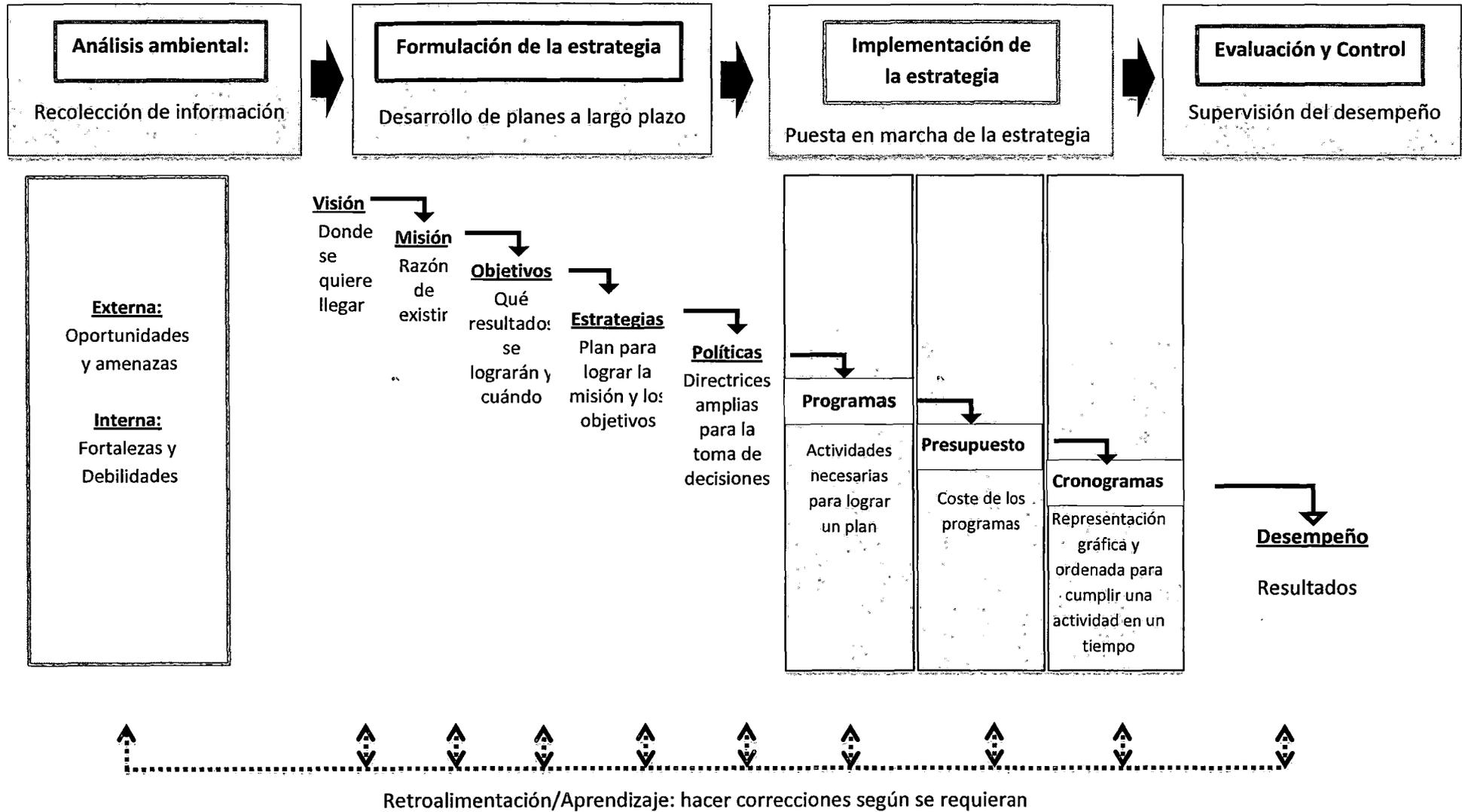
FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I DE LA CIUDAD DEL CUSCO CASO: SECTOR EQUIPOS TECNOLOGICOS

1. GENERALIDADES:

Se ha identificado la estrategia competitiva que aplican los microempresarios en la gestión empresarial de este sector de comercialización de equipos tecnológicos, en base a ello se encontró la estrategia competitiva para la propuesta que ayudará a mejorar la gestión empresarial es así que: proponemos la formulación de un programa de implementación que conlleva la determinación de pasos a consecutivos en el que se detalla las herramientas para aplicar de mejor manera esta estrategia competitiva de diferenciación, que será mejorar la calidad de atención al cliente y mejorar la accesibilidad de los productos.

A continuación se muestra el gráfico en el que se detalla los pasos que nos ayudarán a implementar efectivamente la estrategia mencionada:

GRAFICO N° 51: PROCESO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION





5.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Hecha el análisis del ambiente:

- ◆ **Ambiente interno:** A los microempresarios
- ◆ **Ambiente externo:** Al cliente y los competidores del mismo sector

Con el análisis del ambiente se identificó la estrategia competitiva que mejorará la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I sector de equipos tecnológicos, con lo cual se procede al siguiente paso.

5.1.1. AMBIENTE INTERNO:

CUADRO N° 46: ANALISIS INTERNO DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos tecnológicos • Precios bajos • Instalación gratuita a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con personal capacitado en atención al cliente y conocimiento del producto. • No cuenta con página web y facebook • No realiza promociones y descuentos • Demora en la atención de servicio técnico • No cuenta con cuenta bancaria para la realizar transacciones via internet • No presenta trayectoria y seguridad en el servicio • No tiene equipos POS para pagar con tarjeta débito o crédito. • No puede realizar modificaciones en infraestructura por una norma dispuesta por la Municipalidad del Cusco.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas



5.1.2. ANALISIS EXTERNO:

CUADRO N° 47: ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE EQUIPOS TECNOLOGICOS DEL CENTRO COMERCIAL EL MOLINO I

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado en adquisición de equipos tecnológicos • Mayor poder adquisitivo para la adquisición de tecnologías. • Crecimiento frecuente de los avances tecnológicos. • Prever los cambios tecnológicos (manteniéndose informado del mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas empresas en el sector, con un ámbito de actuación provincial, regional o nacional, con una variedad de productos tecnológicos y mejor servicio en atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

5.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia competitiva de diferenciación es la que mejorará la gestión empresarial de los microempresarios del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I, para ello se desarrollará planes a largo plazo como:

5.2.1. VISIÓN PROPUESTA:

Ser líder en la comercialización de equipos tecnológicos en la región del Cusco, brindando productos de calidad y un excelente servicio.



1. ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Ser líder en la región del Cusco en el sector de equipos tecnológicos

2. ¿Qué cosas nuevas pretendemos buscar?

Ser más competitivos, diferenciarnos de la competencia y consolidarnos en el mercado.

3. ¿Cuál será nuestro modelo de negocios en los próximos cinco o diez años?

Brindar seguridad, comodidad, estar a la vanguardia de nuevos cambios tecnológicos y ofrecer calidad en el servicio,

4. ¿En qué clase de Centro Comercial estamos tratando de convertirnos?

Sólida, estable y en expansión.

5. ¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años?

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

Debe ser:

- Clara
- Motivadora
- Inspirar
- Comprometedora
- Guiar la toma de decisiones
- Modelar la estrategia
- Impacto sobre cómo administrarla



6. Las estrategias son diferenciarnos de la competencia para ser más competitivos, tomando en cuenta lo siguiente:

- Ser innovadores
- Brindar cosas que la competencia no ofrece
- **Comodidad:** delivery, compra por internet,
- **Seguridad:** pagar a través de tarjetas- equipos electrónicos
- **Publicidad y promociones:** página web , revistas, campañas, correos.
- **Cumplir con la garantía-** tener un servicio técnico exclusivo del centro comercial.
- **Mejor servicio:** capacitaciones del producto y atención al cliente.

5.2.2. MISION PROPUESTA:

Somos el sector de comercialización al por mayor y menor de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco, brindando lo último en productos tecnológicos a bajos precios, con un excelente servicio, seguridad, comodidad y confianza, satisfaciendo las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes.

Contamos con una cartera de proveedores confiables y puntuales, trabajamos dentro de un ambiente que propicia el trabajo en equipo y la realización de nuestro personal.

1. ¿Quiénes somos?

Somos el sector de comercialización de equipos tecnológicos del centro Comercial el Molino I.

2. ¿Qué hacemos?

Comercialización al por mayor y menor de equipos tecnológicos.



3. ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer?

Excelente servicio

- Brindar productos de calidad
- Exceder las expectativas de nuestros clientes en los servicios de comercialización y Post Venta
- comodidad y seguridad
- brindar lo último en productos tecnológicos

4. ¿Para quién lo hacemos?

Nuestros clientes

5. ¿quiénes son los clientes a los que se está tratando de satisfacer, es decir, a quienes considera su público objetivo?

Todas las personas que gustan de la tecnología

6. ¿cómo lo hacemos?

Contando con una cartera de proveedores confiables y puntuales.

7. ¿Cómo es que se está satisfaciendo las necesidades del cliente?

Brindándoles seguridad, comodidad y confianza.

8. ¿Dónde lo hacemos?

Dentro de un ambiente que propicia el trabajo en equipo y la realización de nuestro personal.

9. ¿En nuestras instalaciones locales? ¿contratando a terceros?

En nuestras instalaciones locales.

10. ¿Porque lo hacemos?

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

11. ¿En que creemos?

Creemos en la felicidad junto a la tecnología.



5.2.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Contar con el 80% personal capacitado en el año 2015, para brindar un excelente servicio.	Capacitación en atención al cliente
Mejor alcance de los productos - promocionar los productos	Realizar fun page en Facebook y pagina web. acerca de productos tecnológicos, descuentos, promociones y otros
Realizar promociones y descuentos en fechas festivas	Realizar campañas en fechas festivas
Brindar una adecuada información de los productos	Capacitación sobre sobre las características y atributos de los productos
Brindar productos de garantía	Incentivar a realizar compras formales
Satisfacer las necesidades del mercado y superar las expectativas del mismo.	Contar con una variedad diversificada de productos y lo último en el mercado.
Brindar seguridad en la compra del producto	Contar con cuenta bancaria para realizar pagos a través de transacciones. Contar con pos – equipos electrónicos para pasar tarjeta de débito y crédito.

Fuente: Elaboración propia



5.2.4. POLITICAS PROPUESTAS

- Mantener nuestra imagen, brindando productos garantizados.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- Estar acorde a las exigencias y expectativas de nuestros clientes.
- Capacitación del personal de acuerdo al plan propuesto.

5.3. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

En este trabajo de investigación implementaremos la estrategia de diferenciación, por lo que se desarrollamos lo siguiente:

5.3.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para poder diferenciarnos de los demás Centros Comerciales, Tiendas y otros que comercializan equipos tecnológicos desarrollaremos Programa de Capacitación.

Este programa se llevará a cabo antes de las fiestas festivas de cada año como:

- ❖ Día de la madre
- ❖ Fiestas patrias
- ❖ Fiestas navideñas y año nuevo
- ❖ Otras fechas



Para que los microempresarios brinden una calidad de servicio al cliente se debe:



Fuente: Elaboración propia



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS
MICROEMPRESARIOS EN CALIDAD
DE SERVICIO AL CLIENTE.**



1. PRESENTACIÓN

Una de las necesidades primordiales del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I, que los Microempresarios desarrollen un Programa de Capacitación en Calidad de Servicio al Cliente, lo que permitirá que los Microempresarios así como su personal en el área de ventas tengan mayor conocimiento y estrategias para poder realizar una venta efectiva de sus productos tecnológicos, en consecuencia a ello habrá mayor accesibilidad de los clientes y rentabilidad para los Microempresarios.

2. CONTENIDO DEL PROGRAMA

2.1. ANTECEDENTES

2.2. NECESIDADES QUE SE DESARROLLARAN

2.3. PERFIL DE INGRESO

2.4. PERFIL DEL EGRESADO

2.5. OBJETIVO DEL PROGRAMA:

2.6. TEMARIOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION



2.1. ANTECEDENTES

Se ha realizado una investigación al sector de negocios de equipos tecnológicos del C.C. Molino I, del cual podemos decir que los microempresarios carecen o no tienen conocimiento de cómo realizar una calidad de atención al cliente, asimismo no ven ellos como una prioridad este tema, lo que hace no hay fidelización de los clientes, perdiendo así la disminución de los clientes, para ello se desarrolla este programa de capacitación.

2.2. NECESIDADES QUE SE DESARROLLARAN

Con este programa se pretende atender las necesidades de capacitación que presentan los microempresarios y/o vendedores de este sector de negocio con respecto a:

2.2.1. Atención al cliente:

- ✓ Quienes son y qué buscan los clientes
- ✓ La única ventaja Competitiva
- ✓ Una actitud orientada hacia el servicio
- ✓ Como mantener una actitud de atención al cliente
- ✓ Técnicas y herramientas de la atención al cliente

2.2.2. Los clientes Actuales, potenciales y competidores

- ✓ Temas sobre clientes actuales y potenciales
- ✓ Temas sobre competidores del mismo sector de negocio



2.2.4. El comercio electrónico

- ✓ Uso del internet
- ✓ ¿Qué es una tienda virtual?
- ✓ Mejor marketing de los productos online
- ✓ Uso adecuado de redes sociales y pagina web
- ✓ Talleres de edición de redes sociales y pagina web

2.2.4. Conocimiento de las nuevas tecnologías

- ✓ Tecnología de producto
- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Talleres de ventas

2.3. PERFIL DE INGRESO

Se realizar el programa de capacitación a los microempresarios de este sector de negocio que sientan la necesidad de capacitarse, realizando en forma colectiva.

2.4. PERFIL DEL EGRESADO

Al concluir el presente programa el microempresario deberá:

- ◆ Saber la importancia de la calidad del servicio al cliente.
- ◆ Conocer que los clientes son la razón de existir de las empresas.
- ◆ Tener la habilidad de realizar una venta exitosa.



2.5. OBJETIVO DEL PROGRAMA

Con este programa de capacitación que se va a realizar a los microempresarios y/o vendedores de este sector de negocio: Equipos Tecnológicos se pretende lograr los siguientes objetivos que se detalla en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS QUE SE QUIEREN LOGRAR		
CONOCIMIENTO	Adquirir conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none">• El microempresario y/o vendedor deberá saber acerca del mercado; quienes son sus clientes actuales y potenciales, quienes son sus competidores.• Conocimiento del producto; deberá saber los beneficios, ventajas y características del producto.
HABILIDAD	Adquirir técnicas	<ul style="list-style-type: none">• El microempresario deberá saber escuchar e identificar de mejor manera las necesidades de sus clientes.• El microempresario deberá saber comunicar sobre las potencialidades del producto.
CONDUCTA	Adoptar una conducta	<ul style="list-style-type: none">• El microempresario deberá mostrar paciencia, sinceridad, responsabilidad, compromiso y actitud positiva.

Fuente: Elaboración propia



2.6. TEMARIOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Primer tema que se va a desarrollar en el programa de capacitación para los microempresarios del sector de equipos tecnológicos del C.C. Molino I:

2.6.1. ATENCIÓN AL CLIENTE:

Se trataran los temas de:

- ◆ De que se trata la atención al cliente
- ◆ Quienes son y qué buscan los clientes
- ◆ La única ventaja competitiva
- ◆ Una actitud orientada hacia el servicio
- ◆ Como mantener una actitud de atención al cliente
- ◆ Técnicas y herramientas de la atención al cliente
- ◆ Talleres de simulación de atención al cliente

2.6.1.1. Propósito:

Proporcionar a los microempresarios la teoría sobre la atención al cliente y en que les beneficia, estimular en cada microempresario una verdadera actitud de servicio, sensibilizando sobre la importancia del cambio en el cliente

2.6.1.2. Objetivo:

El objetivo de este programa es crear una cultura permanente en la excelencia en el servicio, donde todos los microempresarios reflejen una buena actitud en el servicio y donde satisfagan y superen las expectativas de los clientes, asimismo los objetivos son lo siguiente:



- ◆ Conocer las herramientas para una gestión eficiente de la atención al cliente.
- ◆ Relaciones humanas y comunicación eficaz.
- ◆ El microempresario podrá realizar la atención de manera eficaz.
- ◆ El microempresario tendrá Estrategias de fidelización a clientes.
- ◆ Motivación e incentivos a clientes internos (vendedores).

2.6.1.3. Dirigido:

Será dirigido a todos los microempresarios de este sector de negocio: equipos tecnológicos del C.C. Molino I.

2.6.1.4. Horario de capacitación:

- De lunes a martes de 10:00 a.m. a 11:30 a.m.

2.6.1.5. Duración:

- 3 horas a la semana



2.6.2. LOS CLIENTES ACTUALES, POTENCIALES Y COMPETIDORES

Se tratarán los temas de:

- ◆ Temas sobre clientes actuales y potenciales
- ◆ Temas sobre competidores del mismo sector de negocio

2.6.2.1. Propósito:

Hoy en día la competencia cada vez es más difícil, por ello los microempresarios deben estar preparados, para ello en este programa de capacitación se proporcionará a los microempresarios herramientas básicas para tengan ventajas frente a sus competidores.

2.6.2.2. Objetivo:

- ◆ Saber identificar los clientes actuales
- ◆ Saber identificar los clientes potenciales
- ◆ Promover la conciencia de la importancia de mantener clientes rentables.
- ◆ Saber identificar los competidores

2.6.2.3. Dirigido:

Será dirigido a todos los microempresarios de este sector de negocio: equipos tecnológicos del C.C. Molino I.

2.6.2.4. Horario de capacitación:

- De martes a miércoles de 11:30 a.m. a 1:00 p.m.

2.6.2.5. Duración:

- 3 horas a la semana



2.6.3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Se trataran los temas de:

- ◆ Uso del internet
- ◆ ¿Qué es una tienda virtual?
- ◆ Mejor marketing de los productos online
- ◆ Uso adecuado de redes sociales y pagina web
- ◆ Talleres de edición de redes sociales y pagina web

2.6.3.1. Propósito:

El propósito de realizar este tema de capacitación, es que va a permitir su productividad, competitividad y desarrollo de los microempresarios, asimismo que ellos tengan mayor contacto con los clientes y así los clientes tengan mayor accesibilidad a los productos, promociones, descuentos.

Cabe resaltar que los clientes hoy en día ya están totalmente acostumbrados a realizar sus compras online y los procedimientos de pagos son cada vez más diversos y seguros.

2.6.3.2. Objetivo:

- ◆ El microempresario tenga oportunidades de negocio con los clientes y proveedores
- ◆ De Reducir costos: a través de la eliminación de catálogos, manuales y otro tipo de documentación que normalmente es enviada a los clientes.
- ◆ Mejorar la satisfacción de los clientes.
- ◆ Crear oportunidades de negocio, incrementando la notoriedad y la posibilidad de conseguir clientes potenciales.



- ◆ Prestigio
- ◆ Establecimiento de relaciones
- ◆ Apertura de mercados internacionales
- ◆ Acceso a mercados especializados

2.6.3.3. Dirigido:

Será dirigido a todos los microempresarios de este sector de negocio: equipos tecnológicos del C.C. Molino I.

2.6.3.4. Horario de capacitación:

- Los lunes 11:30 a.m. a 1:00 p.m.

2.6.3.5. Duración:

- 1.30 horas a la semana



2.6.4. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO QUE VENDEN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Se trataran los temas de:

- ◆ Tecnología de producto
- ◆ Nuevas tecnologías
- ◆ Talleres de ventas

2.6.4.1. Propósito:

El propósito de este tema de capacitación es que los microempresarios y/o vendedores tengan conocimiento de las características y especificaciones del producto que venden de conformidad a las necesidades de los clientes.

2.6.4.2. Objetivo:

- ◆ Brinden una mejor atención al cliente
- ◆ Conocer las características y especificaciones del producto
- ◆ Acorde a las nuevas tecnologías

2.6.4.3. Dirigido:

Será dirigido a todos los microempresarios de este sector de negocio: equipos tecnológicos del C.C. Molino I.

2.6.4.4. Horario de capacitación:

- Miércoles 10:00 a.m. a 11:30 a.m.

2.6.4.5. Duración:

- 1:30 horas a la semana



5.3.2. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación detallaremos el presupuesto que se va a invertir en el programa de capacitación a los microempresarios de este sector de negocios: equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I:

ITEM	DESCRIPCIÓN	ESPECIALISTA	TIEMPO	LOCAL	COSTO
1	ATENCION AL CLIENTE - De que se trata la atención al cliente. - Quienes son y qué buscan los clientes. - La única ventaja competitiva. - Una actitud orientada hacia el servicio. - Como mantener una actitud de atención al cliente. - Técnicas y herramientas de la atención al cliente. - Talleres de simulación de atención al cliente.	Profesionales de la cámara de Comercio de Marketing	6 semanas al año	En el Area de Administracion del Centro Comercial el Molino I	S/. 300
2	LOS CLIENTES ACTUALES, POTENCIALES Y COMPETIDORES - Temas sobre clientes actuales y potenciales. - Temas sobre competidores del mismo sector de negocio.	Profesionales de la cámara de Comercio del Cusco (especialistas en investigación de mercado)	6 semanas al año	En el Area de Administracion del Centro Comercial el Molino I	S/. 200
3	COMERCIO ELECTRONICO - Uso del internet. - ¿Qué es una tienda virtual? - Mejor marketing de los productos online. - Uso adecuado de redes sociales y pagina web. - Talleres de edición de redes sociales y pagina web.	profesional en: Asistencia Tecnica Profesional	6 semanas al año	En el Area de Administracion del Centro Comercial el Molino I	S/. 300
4	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO QUE VENDEN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS - Tecnología de producto. - Nuevas tecnologías. - Talleres de ventas.	Proveedores de los equipos tecnologicos	6 semanas al año	En el Area de Administracion del Centro Comercial el Molino I	S/. 100
TOTAL POR PERIODO					S/. 900

Fuente: Elaboración propia



5.3.3. CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para poder realizar de mejor manera este programa de capacitación y que tenga un buen resultado en cuanto al crecimiento de clientes y ventas de los microempresarios realizaremos tres etapas de capacitación que serán antes de las fechas festivas y otras fechas (Día de la Madre, fiestas patria y fiestas navideñas y año nuevo), que anteriormente se señaló:

Día de la Madre: se realizará la capacitación para esta fecha debido a que hay mayor concurrencia de los clientes por lo sé en el mes de abril como se muestra en el gráfico siguiente:

ITEM	DESCRIPCIÓN	ABRIL																														
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
		31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Atención al cliente																															
2	Los clientes Actuales, potenciales y competidores																															
3	El comercio electrónico																															
4	Conocimiento de las nuevas tecnologías																															

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

1. Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I en su mayoría aplican la estrategia competitiva de bajos costos. Sin embargo los clientes exigen buena atención y el plus de servicios complementarios.
2. Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I, en su mayoría están formalizados conforme a los dispositivos legales, la mayoría son jóvenes de género masculino, no realizan una planificación sistemática para el cumplimiento de sus objetivos y metas, no cuentan con una capacitación sobre calidad de servicio al cliente y sobre el producto (atributos, ventajas y características del equipo), manifestando que cuentan con conocimientos básicos, existe una rotación de personal de 3 veces a más al año, reflejándose una disminución de clientes fidelizados, así mismo no realizan promoción, por la falta de conocimiento y de tiempo, la infraestructura de los stands son inadecuadas por el área de tamaño con los cuales cuentan.
3. La Fuerza competitiva de mayor intensidad son los competidores que afectan en el nivel de sus ventas, como en particular el Centro Comercial Real Plaza, así mismo existe una buena relación entre el microempresario, proveedor y cliente.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que utilicen la estrategia competitiva de diferenciación, enfocada en la Calidad de atención al cliente, por lo cual se deben realizar programas de capacitación de calidad de servicios al cliente, así mismo utilizar estrategias y/o recursos para mejorar la accesibilidad de los productos, con la finalidad de mejorar su competitividad y la gestión empresarial.
2. Se recomienda a los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos, cuenten con una planificación estratégica sistematice que les permite lograr sus objetivos y metas y así mejorar su gestión empresarial para ser competitivos en el sector, asimismo se recomienda a los microempresarios realicen constantes capacitaciones sobre la calidad de atención al cliente y el producto para que se brinde un servicio de atención al cliente satisfactorio y se realice una mejor manera de motivar al personal para que éstos se sientan más comprometidos con la microempresa. Se recomienda que realicen una efectiva promoción de los productos, utilizando medios que se sean más efectivos como el internet (página web y/o fan page), porque esto da la posibilidad que los productos lleguen a una gran cantidad de personas ubicados en cualquier lugar y tiempo sin la necesidad de contar con un gran presupuesto.

Se recomienda a los dirigentes y microempresarios de este sector de comercialización del Centro Comercial el Molino I que realicen diligencias con los representantes de la Municipalidad Provincial del Cusco para que lleguen a un acuerdo y se pueda modificar dicha norma, para mejorar la infraestructura de los stands.



3. Se recomienda que los microempresarios realicen un análisis de la industria (entrada de nuevos competidores y competidores directos de la microempresa y/o centros comerciales van a ingresar y saber qué estrategias utilizaran), para que exista un menor impacto negativo sobre el nivel ventas y rentabilidad.



BIBLIOGRAFIA

- ❖ BENJAMÍN Franklin Enrique, Auditoria Administrativas 2^{da} Edición (2007) Person.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto. Fundamentos De La Administración, (2010).
- ❖ GRANT ROBERT M. (2006) Dirección estratégica 1era edición Thomson
- ❖ HERNADEZ Sergio, RODRIGUEZ y Pulido Martínez Alejandro, Fundamentos de Gestión Empresarial, Enfoque basado en Competencias 1era Edición (2011) Editorial MCGRAW-HILL
- ❖ HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos y Batista Lucio Metodología de la Investigación segunda edición 1998. Editorial McGraw-Hill México.
- ❖ HITT R. Michael, DUANE IRELAND ROBERT E. HOSKISSON (2008) Administración Estratégica Competitividad y Globalización (séptima Edición) Thomson México.
- ❖ KOTLER PHILIP Y ANSTRONG GARY, Marketing, edición 14th , editorial Prentice Hall .
- ❖ LARSON William W. ,Mejorar Atencion al cliente,edición 2002,Madrid,Editorial Pearson Educacion S.A.
- ❖ PORTER Michael E., Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa 1era Edición (2012) editorial Pirámide.
- ❖ PORTER Michael., Ventaja Competitiva. Edición (2004) editorial Mexico – Cesca.
- ❖ STEPHEN P. ROBBINS, MARY COULTER (2010) Administración (décima edición Prentice Hall.
- ❖ STANTON, WILLIAM J. (2004) Fundamentos de Marketing, 14th Edition. McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ VILLAJUANA Carlos (2009) Los siete tejidos estratégicos) 1era edición. UCH (UNIVERSIDAD DE CIENCIA Y HUMANIDADES)
- ❖ WEINBERGER VILLARÁN KAREN, Estrategía (USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA), Edición 2009, Editorial Nathan Associates.
- ❖ Revistas Cientificas Especializadas en Gestion Empresarial y Adminstracion.



LINKOGRAFIA

- ❖ <http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz2l1U2YL9l>
- ❖ <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- ❖ <http://www.definicionabc.com/economia/gestionempresarial.php#ixzz2liTqEU>
- ❖ <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php#ixzz2liVJUF6c>
- ❖ <http://es.scribd.com/doc/75148861/Definicion-de-recursos-tecnologicos>



“Estrategias Competitivas para la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco. Caso: negocios de Equipos Tecnológicos”



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE:					
¿Qué Estrategia Competitiva mejorará la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco: caso negocios de equipos tecnológicos?	Identificar y Proponer la estrategia competitiva para mejorar la actual gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco: caso negocios de equipos tecnológicos.	La estrategia competitiva de diferenciación mejorará la gestión empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco: caso negocios de equipos tecnológicos.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	1. Estrategia Competitiva Diferenciación	- Servicio al cliente - Satisfacción del cliente - Lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado en trato a clientes Nivel de satisfacción del cliente Tiempo de atención al cliente Mejor accesibilidad de los productos Cartera de clientes leales 	<p>TIPO DE INVESTIGACION</p> <ul style="list-style-type: none"> objeto de estudio es: Aplicada prolongación en el tiempo: transversal nivel de medición y análisis de información: cuantitativa y cualitativa <p>NIVEL DE INVESTIGACION</p> <p>Descriptivo-Tecnológico</p> <p>METODO DE INVESTIGACION</p> <p>analítico- deductivo</p>	<p>POBLACION DE LOS SOCIOS:</p> <p>Microempresarios del Centro Comercial Molino I de la Ciudad del Cusco que comercializan equipos tecnológicos (51 socios),</p> <p>MUESTRA:</p> <p>En esta investigación se utilizará la muestra no probabilístico, se tomará toda la población a investigar.</p> <p>POBLACION DE LOS CLIENTES:</p> <p>Cientes recurrentes y eventuales que adquieren equipos tecnológicos que son un promedio de 6120 clientes por el periodo de un mes.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La Estimación de la Muestra Aleatoria Simple de clientes que adquieren un producto es: 362 Clientes.</p> <p>POBLACION DE LOS COMPETIDORES:</p> <p>La población de los competidores del mismo sector es de 7 competidores.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>En esta investigación se utilizará la muestra no probabilístico, se tomará toda la población a investigar.</p> <p>TECNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> observación Directa Encuestas Entrevista Semiestructurada Estudio Bibliográfico y documental
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación actual en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco? ¿Cuál es la intensidad de las Cinco Fuerzas Competitivas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco? 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la situación actual en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco. Determinar la intensidad de las Cinco Fuerzas Competitivas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco. 	<p>La situación actual de la gestión empresarial del sector de equipos tecnológicos, los microempresarios están formalizados de acuerdo a los dispositivos legales, así mismo no realizan una planificación sistemática para el cumplimiento de sus objetivos y metas, no cuentan con una capacitación sobre calidad de servicio al cliente y sobre el producto, existe rotación de personal frecuente y no realizan promoción por la falta de conocimiento y tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> La Fuerza competitiva de mayor intensidad son los competidores directos, seguido de los competidores potenciales, así como también de los proveedores, clientes y productos sustitutos, en la gestión empresarial de las microempresas que comercializan equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco. 	VARIABLE DEPENDIENTE	2. Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Planeación Organización Dirección Control 	<ul style="list-style-type: none"> Visión Misión Objetivos Estrategias Organización Recursos humanos Motivación Tecnología de la información Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Personal que la conocen Objetivos alcanzados Estrategias implementadas Diseño Organizacional Rotación del personal Personal que recibe incentivos Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización Sistemas enfocados en el cliente 	



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



Esta encuesta es netamente académica, lo que permitirá resolver el problema de la investigación, así como también beneficiará en cuanto a la mejora de la gestión empresarial del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

EN CUANTO AL NEGOCIO

1. **El negocio con el que cuenta es:**
 - a) Propio
 - b) Familiar
 - c) Tercero
2. **¿Cuenta con Registro Único del Contribuyente (RUC)?**
 - a) Si
 - b) No

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN

3. **¿Qué estrategia aplica para mejorar su competitividad?**
 - a) E. de Diferenciación
 - b) E. de Bajos costos
 - c) E. de Segmentación
 - d) No aplica
4. **¿Cómo se diferencia de sus competidores en este sector de negocio?**
 - a) Precios bajos
 - b) Últimos productos tecnológicos.
 - c) Buena relación con los proveedores
 - d) Buena relación con el cliente
 - e) Garantía del producto
 - f) Conoce las características, ventajas y atributos de sus productos
 - g) Todas las anteriores
5. **¿Recibe capacitaciones y/o información sobre el producto que ofrece y sobre la calidad del servicio al cliente?**

PRODUCTO

SERVICIO AL CLIENTE

- | | |
|-----------------|-----------------|
| a) Siempre | a) Siempre |
| b) Casi Siempre | b) Casi Siempre |
| c) Regularmente | c) Regularmente |
| d) Casi Nunca | d) Casi Nunca |
| e) Nunca | e) Nunca |
6. **¿Con que frecuencia retornan los clientes a adquirir un producto?**
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi Nunca
 - e) Nunca
 7. **¿Promociona sus productos?**
 - a) Si
 - b) No

8. Si la respuesta es negativa, ¿Cuál es el motivo por el que no realiza promoción de sus productos?
- a) Falta de conocimiento
 - b) Considera que es gasto
 - c) Falta de tiempo
 - d) Falta de interés
9. Si la respuesta es positiva respecto a la pregunta 7, ¿Cuál es el medio por el que realiza la promoción?
- a) Internet (Facebook, página web, correos)
 - b) TV
 - c) Radio
 - d) Tarjetas, Volantes y gigantografías
 - e) Comisión a referidos
10. La Promoción que realiza es:
- a) Individual
 - b) Por asociación
11. ¿Le es efectivo el medio en el que realiza la promoción de sus productos?
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi Nunca
 - e) Nunca
12. ¿Le gustaría contar con una página web o un fun page (Facebook) para la mejor accesibilidad de sus productos?
- a) Si
 - b) No
13. ¿Cuenta con una cartera de clientes fidelizados?
- a) Si
 - b) No
14. ¿Cómo fideliza a sus clientes?
- a) Precios bajos
 - b) Buena atención
 - c) Descuentos y promociones
 - d) Otros
15. ¿Percibe que hay un incremento de clientes fidelizados frecuentemente?
- a) Si
 - b) No
16. ¿Para tener mayor rentabilidad en su microempresa en que aspectos le faltaría mejorar o implementar frente a su competencia?

.....

.....

.....

EN CUANTO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

17. ¿Usted Planifica el trabajo que realiza?
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi Nunca
 - e) Nunca
18. ¿Considera que las estrategias implementadas son efectivas?
- a) Si
 - b) No

19. **¿Con cuanta frecuencia cambia de personal al año?**
 a) 1 vez al año
 b) 2 vez al año
 c) 3 a más veces al año
20. **¿De qué manera motiva a su personal?**
 a) Buen salario
 b) Viajes de confraternidad
 c) Incentivos
 d) Comisiones
 e) Horarios Flexibles
21. **El estilo de liderazgo que desempeña frente a su personal y/o familiar es:**
 a) Autocrático (impositivo)
 b) Democrático (Participativo)
 c) Liberal (independiente)
22. **¿Usted hace un control preventivo antes de realizar la venta del producto?**
 a) Si
 b) No

EN CUANTO A LAS FUERZAS COMPETITIVAS

23. **Los proveedores con quienes cuenta son:**
 a) Local
 b) Nacional
 c) Internacional
24. **¿Los proveedores cumplen lo requerido en cuanto al tiempo y especificación del equipo?**
 a) Siempre
 b) Casi Siempre
 c) Regularmente
 d) Casi Nunca
 e) Nunca
25. **¿Cumple con el pedido de sus clientes en cuanto al tiempo y especificación del equipo?**
 a) Si
 b) No
 c) A veces
26. **¿Quiénes son sus competidores más directos?, Marque la(s) alternativa(s) que considere.**
 a) Centro Comercial el Carmen
 b) Carisa
 c) Curacao
 d) Tiendas EFE
 e) Electra
 f) Real Plaza
 g) Paraíso
27. **¿Afectan a sus ventas la llegada de los nuevos competidores (Real Plaza)?**
 a) Si
 b) No
 c) Un poco

Datos de control:

Propietario:

Stand:

Edad:años

Sexo: Masculino () Femenino ()

Agradecemos su gentil colaboración en la aplicación de la Encuesta. ¡Gracias!



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



Esta encuesta es netamente académica, lo que permitirá resolver el problema de la investigación, así como también beneficiará la mejora de la atención a los clientes y en la mejora de la gestión empresarial del sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad del Cusco.

1. **¿Cómo fue la atención que recibió del Asesor de ventas?**
 - a) Muy amable
 - b) Amable
 - c) Sin mucha amabilidad
 - d) No fue amable
2. **La información que le brindó el Asesor de ventas respecto al producto fue:**
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Malo
3. **¿Usted cree que los equipos tecnológicos del Centro Comercial Molino I son de garantía?**
 - a) Si
 - b) NoPorqué.....
4. **¿Le gustaría que se le informarán las últimas tecnologías, descuentos, promociones y otros acerca de los equipos tecnológicos?**
 - a) Si
 - b) No
5. **¿Por qué medio le gustaría que le informaran las últimas tecnologías, descuentos, promociones y otros acerca de los equipos tecnológicos?**
 - a) Por correo electrónico
 - b) Facebook
 - c) Página web
 - d) Catálogos y Revistas
 - e) Por radio
 - f) Otros.....
6. **¿Le gustaría que el Centro Comercial el Molino I tenga una página web o un fun page (Facebook) donde le brindaran toda la información acerca de los productos tecnológicos, descuentos, promociones y otros?**
 - a) Si
 - b) No
 - c) Por qué.....
7. **¿Le gustaría que el Centro Comercial el Molino I (sector de equipos tecnológicos) tenga una cuenta bancaria para realizar pagos virtuales?**
 - a) Si
 - b) No
8. **¿Con que frecuencia recurre al área de equipos tecnológicos del Centro Comercial Molino I?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi nunca

9. ¿Qué recomendación sugiere usted en la gestión de los microempresarios del sector de equipos tecnológicos?

- a) Equipos tecnológicos de última tecnología
- b) Productos garantizados
- c) Precios razonables
- d) Personal más capacitado
- e) Promociones y descuentos
- f) Servicio técnico gratuito
- g) Delivery gratuito
- h) Información oportuna y adecuada

10. ¿Que otro centro comercial o tienda aparte del centro comercial el Molino I elegiría usted para comprar equipos tecnológicos?

- a) Centro Comercial el Carmen
- b) Curacao
- c) Carsa
- d) Tiendas EFE
- e) Elektra S.A.
- f) Real Plaza
- g) Paraiso

11. ¿Por qué la preferencia del Centro Comercial o tienda que eligió?

- a) Bajos precios
- b) Buena atención al cliente
- c) Información oportuna y adecuada
- d) Servicio post venta (servicio técnico)
- e) Promociones y descuentos
- f) Crédito para la adquisición de los equipos
- g) Otros.....

Datos de control:

Edad:años

Sexo: Masculino ()

Femenino ()

Agradecemos su gentil colaboración
en la aplicación de la Encuesta. ¡Gracias!



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



Esta encuesta es netamente académica, lo que permitirá el desarrollo de la investigación realizada del Centro Comercial el Molino I.

1. ¿Cree usted que el Centro Comercial el Molino I del sector de equipos tecnológicos es una competencia para su empresa?

- a) Si
- b) No

2. ¿Qué opina de la competencia del Centro Comercial el Molino I?

.....

.....

.....

3. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas del Sector de Equipos Tecnológicos del Centro Comercial el Molino I?

.....

.....

.....

4. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva frente al Centro Comercial el Molino I?

.....

.....

.....

5. ¿Cuáles son sus debilidades frente al Centro Comercial el Molino I y demás Competidores?

.....

.....

.....

Datos de control:

Empresa.....

Responsable de la empresa..... Edad:años

Agradecemos su gentil colaboración en la aplicación de la Encuesta. ¡Gracias!

FOTOGRAFIAS



