



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO  
EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES EN EL DISTRITO DE  
VILLA EL SALVADOR, 2017**

**PRESENTADA POR  
SANDRA MARÍA CAMPOS VILLA**

**ASESOR  
JORGE ENRIQUE COSIO SOTO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO  
EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES EN EL DISTRITO DE  
VILLA EL SALVADOR, 2017**

**PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:  
SANDRA MARÍA CAMPOS VILLA**

**ASESOR:  
Mg. JORGE ENRIQUE COSIO SOTO**

**LIMA, PERÚ  
2018**

## **Dedicatoria**

A mi madre por su especial apoyo y dedicación incondicional para mi formación profesional, sin ella no sería posible lograr la culminación de mi profesión y muchas otras cosas más.

## **Agradecimiento**

A mis profesores por compartir sus conocimientos, por ayudar a formarnos, por sus consejos, por sus orientaciones, muchas gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1. Antecedentes nacionales.....	1
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	5
1.2 BASES TEÓRICAS.....	12
1.2.1. Estrategias Competitivas.....	12
1.2.1.1. Definición.....	12
1.2.1.2. Definición de estrategias competitivas.....	16
1.2.2. La Ventaja Competitiva.....	20
1.2.2.1. Definición.....	20
1.2.2.2. Tipos de Estrategias Competitivas .....	22
1.2.2.3. Paradigmas de Estrategias Competitivas .....	23
1.2.3. Estrategia competitiva y posicionamiento .....	23
1.2.4. Factores que influyen en la elección de la Estrategia competitiva.....	24
1.2.4.1 Acceso a las finanzas .....	24
1.2.4.2 Liderazgo Estratégico .....	25

1.2.4.3	Política y regulaciones gubernamentales .....	26
1.2.4.4	Condición competitiva y atractivo de la industria.....	27
1.2.4.5	Oportunidades de mercado.....	28
1.2.4.6	Recursos internos de la empresa .....	29
1.2.5.	La estrategia competitiva en las Mype .....	30
1.2.6.	Desarrollo exportador de las MYPE .....	32
1.2.7.	Desarrollo Empresarial .....	34
1.2.7.1.	Estrategias de desarrollo empresarial .....	38
1.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	41
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....		46
2.1	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PRINCIPAL Y DERIVADAS .....	46
2.1.1.	Hipótesis Principal .....	46
2.1.2.	Hipótesis Derivadas .....	46
2.2	VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL .....	47
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO .....	50
3.1.1.	Enfoque.....	51
3.1.2.	Tipo .....	52
3.1.3.	Diseño .....	52
3.1.4.	Unidad de análisis.....	53
3.2	DISEÑO MUESTRAL.....	53
3.2.1.	Población .....	53
3.2.2.	Muestra .....	54
3.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
3.3.1.	Confiability del instrumento .....	55
3.3.2.	Validez .....	55

3.4	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	56
3.5	ASPECTOS ÉTICOS .....	57
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	59
4.1.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
4.1.1.	Análisis exploratorio.....	62
4.1.2.	Confiabilidad y validez del constructo del instrumento.....	64
4.1.3.	Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis.....	66
4.1.3.1.	Verificación de la hipótesis específica 1 .....	66
4.1.3.2.	Verificación de la hipótesis específica 2 .....	68
4.1.3.3.	Verificación de la hipótesis específica 3 .....	69
4.1.3.4.	Verificación de la hipótesis general .....	71
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	80
5.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	80
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES .....	89
	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	91
	ANEXOS.....	97
	Anexo 1: Matriz de consistencia.....	98
	Anexo 2: Matriz de Operacionalización de variables .....	100
	Anexo 3: Instrumento de recopilación de datos .....	104
	ENTREVISTA A GERENTES.....	107
	Anexo 4: Base de Datos – Data view en SPSS .....	112
	Anexo 5: Entrevistas a Funcionarios - Expertos .....	119



# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Problemas que presentan las Mype .....	xiv
Tabla 2: Resumen antecedentes nacionales.....	5
Tabla 3: Resumen antecedentes internacionales.....	11
Tabla 4: Especialistas de entidades.....	53
Tabla 5: Técnicas de recolección de datos/ Instrumentos de recolección de datos.....	56
Tabla 6: Prueba de Normalidad .....	62
Tabla 7: Alfa de Cronbach .....	64
Tabla 8: Estadísticas de total de elementos .....	65
Tabla 9: ¿Los productos tienen contenido innovador?.....	66
Tabla 10: ¿Se destacan respecto de los productos de la competencia? .....	67
Tabla 11: ¿Los productos que la empresa produce tiene mejor calidad, diseño o están a la moda respecto de los de la competencia?.....	67
Tabla 12: ¿La empresa cuenta con una marca registrada? .....	68
Tabla 13: ¿Se destacan los atributos del producto? .....	69
Tabla 14: ¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia? .....	69
Tabla 15: ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor? .....	70
Tabla 16: ¿La empresa cuenta con implementación tecnológica que le permita competir?.....	70
Tabla 17: ¿El embalaje y empaque de productos se realiza de acuerdo al requerimiento del cliente? .....	70
Tabla 18: ¿La empresa cuenta con personal especializado y capacitado? .....	71
Tabla 19: ¿La empresa tiene precios competitivos? .....	71

Tabla 20: Tablas del resultado del procesamiento de datos de la encuesta realizado en SPSS .....	72
--	----

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Ventaja Competitiva con Sentido Estratégico .....	21
Figura 2: Tipos de Estrategias Competitivas .....	22
Figura 3: Desarrollo empresarial.....	37

## RESUMEN

La investigación titulada “Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles de Villa El Salvador” está referida al análisis de una situación problemática real que vienen experimentando este tipo de empresas que muchas veces operan en forma informal, familiar, empírica; sin conocimiento de técnicas, herramientas administrativas y gerenciales que puedan apoyar su buen desempeño productivo y buena calidad de sus productos y/o servicios; hechos que no les permiten lograr un desarrollo exportador creciente y poder ingresar a mercados externos que son muy exigentes.

La investigación desarrollada tuvo como objetivo principal identificar las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador. En este caso la metodología tuvo un diseño descriptivo y mixto (cuantitativo y cualitativo), también la investigación fue no experimental.

Se desarrollaron dos técnicas (encuesta y entrevista), los mismos que fueron aplicados a la muestra seleccionada y se procesó la información para luego presentarla en forma estadística ordenada y clasificada.

La principal conclusión a la que se llegó fue que la ventaja competitiva, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuyen significativamente con el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Competitive strategies for the export development of the textile Mype of Villa El Salvador" is referred to the analysis of a real problematic situation that this type of companies are experiencing that often operate in an informal, familiar, empirical way, without knowledge of administrative or managerial tools or tools that can support their good productive performance or the good quality of their products or services; facts that do not allow them to achieve or consolidate a firm or growing export development and be able to enter external markets that are very demanding.

The main objective of the research developed was: Identify the competitive strategies that will contribute to the export development of textile Mype in the Villa El Salvador District.

In this case the methodology was with a descriptive and correlational design, as far as the approach was not experimental, and the design was a mixed research (quantitative and qualitative). Two technical were developed (survey and interview), which were applied to the selected sample and the information was processed and then presented in an orderly and classified statistical form.

The main conclusion reached was that the competitive advantage, the positioning strategy and the value chain are the competitive strategies that contribute significantly to the export development of textile Mype in the Villa El Salvador District.

## INTRODUCCIÓN

En la investigación desarrollada y titulada “Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles de Villa El Salvador” se realizó un análisis situacional y problemático de estas empresas, sus dificultades para poder lograr un desarrollo exportador sostenible que les permita consolidarse y posicionarse en mercados externos; conocemos de la calidad de los productos peruanos, pero esto no es suficiente para poder consolidarse, como empresas es necesario conocer las ventajas y las estrategias competitivas que se deben desarrollar para colocar los productos en mercados externos que son muy exigentes; de nada sirve producir buenos productos con excelente calidad cuando no sabemos colocarlos o venderlos en mercados externos, cuando nuestro personal no está preparado para atender demandas y preferencias de mercados externos o cuando no conocemos como trabajan los mercados de destino de nuestros productos.

En cuanto a la descripción de la situación problemática de nuestra investigación podemos indicar que, en nuestro país, las medianas y pequeñas empresas son el motor de la economía nacional, sin embargo, no logran consolidarse empresarialmente por muchas razones, en el caso particular analizaremos la situación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador (Rau, 2004). Estas empresas generalmente son familiares y han sido constituidas en base a la experiencia de sus dueños o propietarios; quienes han logrado mantenerse, sostenerse y destacar en un mercado muy comprimido, informal, con buena calidad de sus productos, pero con poco manejo empresarial, con poca inversión

en investigación, con poca o nula organización, con altos niveles de evasión tributaria, con poca tecnificación, con poca especialización, entre otros problemas que se dan en estas empresas.

Este tipo de empresas producen artículos de alta calidad, empleando insumos muy seleccionados y contando con personal muy calificado, sin embargo, presentan algunos problemas que a continuación pasamos a desarrollar:

1. Las Mype de este sector no tienen, en su mayoría, personal especializado en el conocimiento en administración, organización y gestión, que desarrolle o proponga estrategias competitivas para poder mejorar sus niveles de competitividad no solo a nivel local, en el cual muchos ya son líderes, sino de mirar más adelante, cruzar fronteras, exportar; no realizan inversiones para contar con personal especializado o en que sus principales gestores que son los propietarios o administradores se preocupen o se capaciten en estos aspectos que hoy en día son determinantes muchas veces para la sostenibilidad de las empresas y su continuidad en su sector.
2. Hay situaciones en las que empresas con buena infraestructura, buenos materiales, buena mano de obra y buenos productos no logran sostenerse en el tiempo y mucho menos exportar. No emplean los medios necesarios o no tienen la intención de invertir en tenerlos, para poder consolidar a sus empresas. No tecnifican su producción, no invierten en contratar asesoría técnica especializada para la producción, asesoría en exportaciones, en estudios de mercados externos, entre otros; que les permitan aprovechar sus conocimientos,

experiencia y calidad de productos de manera que sean colocados en mercados externos cumpliendo los requerimientos de los mercados de destino.

3. No se conoce, en estas empresas, el tema de desarrollar ventajas competitivas o de formular estrategias de posicionamiento y tampoco se conoce mucho sobre la cadena de valor que pueden potenciar estas empresas; se debe muchas veces a la resistencia al cambio, a la inversión, a muchos factores idiosincráticos arraigados en este tipo de empresas.
4. Sumado a ello tampoco se emplea en forma apropiada el desarrollo empresarial orientado al producto, proceso o a la planificación, como si lo hacen empresas medianas o grandes. Estas Mype si pueden hacerlo bien sea en forma individual o en forma asociada.

Como vemos existe una real necesidad de que estas empresas conozcan sus oportunidades, ventajas, capacidades, potencialidades y opciones a fin de canalizarlas para que puedan servir como ventajas competitivas para sus empresas y que se consoliden en su sector y puedan colocarse en otros mercados, no solo en el local (Villanueva, 2009).

Hoy en día no solo se trata de ser el mejor o el líder, sino también de ser competitivo empresarialmente hablando, de sostenerse en el tiempo, de penetrar mercados, de conocer y explorar nuevas posibilidades para nuestros productos o servicios, en suma, de proponer nuevas posibilidades para la empresa.

Tabla 1: Problemas que presentan las Mype

<b>Problema</b>	<b>Consecuencia</b>
Falta de personal especializado	Incapacidad de formular estrategias competitivas para la organización
Resistencia al cambio	De parte de los dueños o empresarios por la informalidad de las empresas y el estilo familiar de administrarlas. Hace que no tengan visión de inversión o proyección económica, financiera, de ventas, etc.
Mal uso de recursos	No se emplean los recursos (humanos, logísticos, materiales, infraestructura) en forma eficiente
Desconocimiento de ventajas competitivas	No se emplean o se utilizan o se desarrollan en forma apropiada teniendo en cuenta las exigencias de los mercados externos.
Inapropiado desarrollo empresarial	Las empresas de este tipo tienen capacidad y habilidades, pero no tienen un plan de desarrollo integral a nivel empresarial.

Fuente: Elaboración propia, (2017).

Según lo expuesto nos planteamos el siguiente problema:

En cuanto al problema general, fue formulado de la siguiente manera: ¿Cuáles son las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?

Respecto de los problemas específicos, éstos fueron los siguientes:

1. ¿De qué manera el conocimiento sobre las ventajas competitivas consolidará el desarrollo exportador orientado al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?
2. ¿De qué manera la formulación de estrategias de posicionamientos permitirá lograr un desarrollo exportador orientado al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?
3. ¿De qué manera el desarrollo de la cadena de valor influirá en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?



En lo que se refiere a los objetivos de la investigación, el objetivo general se formuló de la siguiente manera: Identificar las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador.

En cuanto a los objetivos específicos, éstos fueron:

1. Determinar si el conocimiento sobre las ventajas competitivas consolidará el desarrollo exportador orientado al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.
2. Determinar si la formulación de estrategias de posicionamientos permitirá lograr un desarrollo exportador orientado al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.
3. Determinar de qué manera el desarrollo de la cadena de valor influirá en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.

Respecto de la importancia de la investigación, podemos indicar que se realizó una investigación respecto de las necesidades que tienen las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, en lo que concierne a la necesidad de que estas empresas deban contar con estrategias competitivas que les permitan consolidarse como empresas exportadoras y también para su sostenibilidad en el tiempo.

Respecto de los grupos de interés, en nuestro caso se beneficiarán los empresarios de las Mype textiles del distrito seleccionado, así como los empleados de dichas empresas y el estado que será el recaudador de los

impuestos que se generen como producto de las actividades de estas empresas. Se beneficiarán logrando la sostenibilidad y continuidad de estas empresas.

Esta investigación servirá como aporte para que este tipo de empresas puedan consolidarse y concretar sus exportaciones de productos de alta calidad que producen actualmente, asimismo esta investigación beneficiará a los empresarios productores que se convertirán en exportadores, al Estado por el dinamismo económico y cobro de impuestos, a los empleados por la generación de empleo, al Perú como país exportador, a los estudiantes que tendrán una investigación referente.

El impacto potencial que tendrá nuestra investigación está referido a que las Mype textiles particularmente del distrito de Villa El Salvador podrán desarrollar estrategias que les permitan competir en condiciones similares a sus competidores del extranjero, cumplir con los requerimientos de los clientes o compradores externos, conocer las preferencias del consumidor de los potenciales mercados de destino, desarrollar alianzas estratégicas y formular planteamientos estratégicos que les permitan posicionarse en mercados externos.

La investigación fue desarrollada en capítulos: en su Primer Capítulo el trabajo se desarrollaron los antecedentes de la investigación, la base teórica y los términos conceptuales.

En el Capítulo 2, se señalan las hipótesis (principales y derivadas) y las variables de investigación (independiente y dependiente).

En el Capítulo 3 se describe la metodología de la investigación que contiene el diseño, tipo, enfoque, muestra, población, instrumentos y técnicas de recolección de datos.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación a través de tablas de frecuencia y gráficos obtenidos en base al procesamiento de la encuesta y entrevista aplicadas; las mismas que fueron procesada en el software estadístico SPSS y se presentó en forma ordenada.

En el Capítulo 5 se presenta la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presenta la bibliografía empleada y los anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

En cuanto a la micro competitividad nacional, el autor Armestar (2014) en su investigación “De la Micro competitividad a la competitividad nacional. Sinergia e Innovación”, Paper para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, se trató de un estudio descriptivo y estadístico, en él propone la elevación de la competitividad de las empresas como único medio para elevar la competitividad nacional del Perú, centrándose en la pequeña empresa. Concluye que “no es en la generación de conocimiento, sino en la aplicación del conocimiento con un adecuado staff de profesionales donde está la fuente de crecimiento para países en desarrollo como el nuestro” (p. 10).

En relación a la investigación propuesta existen algunos antecedentes relacionados con una de las dos variables, es el caso de Rau (2004), quien en su

tesis titulada “Auditoría estratégica y plan de negocios en una empresa de confección de calcetines”, Tesis para la Universidad Católica del Perú para optar el grado de Magister, esta fue una investigación descriptiva, con estudio de casos específicos. En esta investigación se efectúa una auditoría estratégica, que analiza factores tales como la recesión que es uno de los más importantes a nivel macro, toda vez que el producto a pesar de ser una necesidad primaria, debe coexistir con otros requerimientos de mayor importancia: transporte, alimentación, etc. Se observó en esta investigación que, en conjunto, los ámbitos muestran una mejora leve en favor del producto, pero no hubo mucho optimismo realmente en los resultados.

Se esperaba que los ámbitos donde hubiera mayor variación serían: político, legal y tecnológico. Sin embargo, refirió el investigador que existen circunstancias del contexto internacional que van a incidir en el ámbito económico, como la prórroga de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA). El autor llegó a las siguientes conclusiones: “a) Indica el autor que el Plan de Negocios en el que se contempla una Auditoría Estratégica, puede tener un mayor impacto sobre la empresa, aprovechando las fortalezas que esta presenta. b) Asimismo, el autor indica que la Auditoría Estratégica establece medidas y acciones importantes, en la cual parte de ellas podemos aplicar en el desarrollo de un Plan de Negocios. Otro importante en las medidas de la auditoría que no se está abarcando, es el desarrollo de nuevos productos en el mercado interno, tal como fue propuesto en el Plan de Negocios de un nuevo producto de calcetines deportivos. c) Del mismo modo, podemos indicar que en la organización de empresas que están involucradas en el rubro elegido existen

mucha deficiencias en cuanto a la organización debido a que muchas de ellas son informales o familiares y su constitución y organización dista mucho de una empresa formal y que tenga los requisitos mínimos para funcionarios que han establecido sus empresa con la finalidad de que puedan acoplarse a este tipo de giros que son hacia el exterior y apuntan a consolidar los ingresos del país” (p. 205-206).

Del mismo modo, en otra investigación desarrollada por los autores sobre un análisis del sector textil exportador, Cock, Guillén, Ortiz y Trujillo (2004) en su investigación titulada “Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”, Tesis para la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado de magister, en esta investigación los investigadores indican que el sector textil exportador del Perú constituye una de las industrias más importantes del País por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años. Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, el algodón, que constituye en promedio el 60% de los costos totales de la industria y que representa, asimismo, una de las principales ventajas competitivas del sector. En este estudio la idea a investigar fue: Identificar y evaluar las estrategias del sector textil exportador del Perú que permitan mantener y mejorar sustancialmente sus ventajas competitivas. Asimismo, en este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones: “a) La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país. b) La industria textil peruana presenta un alto nivel de integración, desde el desmote del algodón hasta la confección, factor altamente

apreciado por los clientes en los mercados internacionales debido a que ofrece un mayor nivel de confianza en la calidad del producto y sus plazos de entrega. Las empresas grandes dedicadas a la confección de prendas de vestir, corresponden a menos del 1% del total de empresas en el sector y responsables del 94% de las exportaciones totales. c) Los empresarios textiles peruanos cuentan con un amplio conocimiento de cada una de las etapas productivas del sector, situación que les permite responder de manera rápida y adecuada a las exigencias de sus clientes. Como se puede notar en esta investigación se concluye que el sector textil es muy importante para el dinamismo y desarrollo económico del país, se dice también que tiene este sector un alto grado de integración, con buena clientela, pero que aún le faltan conocimientos por aplicar en sus organizaciones para consolidarse” (pp. 305-306).

Del mismo modo en su investigación “Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana”, el autor Flores, A. (2004) Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Contables en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, fue una investigación descriptiva con estudio de casos; se establece una metodología de gestión para que las micro, pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana y, en general, indica el autor que todo tipo de empresas puedan informarse, conocer y aplicar variables competitivas de gestión para su desarrollo empresarial la cual permitirá adaptarse al presente tiempo caracterizado por la globalización y la competitividad.

Tabla 2: Resumen antecedentes nacionales

Autor - Año	Título	Problema
Rau (2004)	“Auditoría estratégica y plan de negocios en una empresa de confección de calcetines”	Analiza factores tales como la recesión que es uno de los más importantes a nivel macro, el autor indica que el Plan de Negocios en el que se contempla una Auditoría Estratégica, puede tener un mayor impacto sobre la empresa, aprovechando las fortalezas que esta presenta.
Cock, Guillén, Ortiz y Trujillo (2004)	“Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”	Indican que el sector textil exportador del Perú constituye una de las industrias más importantes del País por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años.
Armestar (2014)	Micro competitividad a la competitividad nacional	Propone la elevación de la competitividad de las empresas como único medio para elevar la competitividad nacional del Perú, centrándose en la pequeña empresa.
Flores, A. (2004)	“Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana”	Establece una metodología de gestión para que las micro, pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia (2017), en base a Flores, A. (2004), Rau (2004), Cock, Guillén, Ortiz y Trujillo (2004) y Armestar (2014).

### 1.1.2. Antecedentes internacionales

A nivel internacional encontramos algunas investigaciones, entre las que tenemos: la de Castaño y Gutiérrez (2011) quien en su investigación titulada “Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO” (México), fue un estudio descriptivo, inductivo y analítico., se analizaron organizaciones e instituciones relacionadas con la competitividad. Los autores plantearon el siguiente objetivo: Diseñar una propuesta para determinar la competitividad de las empresas del sector comercial del AMCO. Fue un estudio descriptivo en el que se recopiló información sobre las variables en estudio y se compararon modelos de



competitividad. Las principales conclusiones a las que se llegaron en esta investigación fueron: “a) En la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada del término “competitividad” y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante, dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores. b) Entre los elementos más destacados a lo largo de los años para explicar la competitividad se encuentran la productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, precio e innovación; a partir del siglo XX se empezó a concebir la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora factores económicos, políticos y socioculturales, además toman importancia la generación de valor agregado y las estrategias gerenciales para posicionarse en mercados nacionales e internacionales” (p. 194)

Del mismo modo y refiriéndose a Estrategias competitivas aplicadas a empresas productoras de pinturas automotrices, los autores Aguilar y Torres (2010), en su investigación presentaron un “Caso Práctico: DIREYA, S.A. de C.V.”. Tesis para optar la Licenciatura en Mercadotecnia en la Universidad José Matías Delgado de El Salvador; se trató de una investigación de tipo descriptiva y aplicada. Los autores plantearon como objetivo: Investigar a través de los Clientes Industriales, Distribuidores Mayoristas y Distribuidores Minoristas de Pinturas Automotrices información sobre actividades mercadológicas, logística de ventas y distribución que realizan las Empresas productoras de Pinturas Automotrices. En esta investigación se aplicó una entrevista y fue de tipo cualitativa a clientes y funcionarios de empresas relacionadas al rubro de la empresa. Se llegaron entre

otras a las siguientes conclusiones: “a) Se concluye que la Empresa Direya, S.A. de C.V. no realiza actividades mercadológicas de ningún tipo, debido a que no se le ha dado la importancia ni el interés necesario para explotar mayormente la marca. Referente a la logística de ventas se puede concluir que la Empresa no desarrolla ningún tipo de logística de ventas que ayude a expandirse aún más dentro del mercado de Pintura Automotriz, ni que incentive a sus vendedores a promover aún más el producto; ya que es opción de cada vendedor el aumentar su cartera de clientes o mantenerse con los clientes que poseen relación estable con la Empresa. b) De igual forma, Direya, S.A. de C.V. no posee ningún establecimiento de rutas para los vendedores, ni a la hora de repartir el producto a los clientes, obteniendo como resultado una mayor demora en la entrega de producto. Sin embargo, las únicas herramientas con que la Empresa cuenta, es el brindar a sus clientes servicio a domicilio, sin importar el monto de la venta; también se puede concluir que la Empresa posee una excelente relación con todos sus clientes, ya que tratan de brindarles una agradable atención y un excelente trato, no solo a la hora de la venta o los cobros, sino que también se interesan por establecer relaciones amistosas con estos mismos” (pp. 183-184).

En cuanto al “Fortalecimiento de una Cultura Empresarial: Principal Factor de éxito para el Cibermarketing, una oportunidad de Desarrollo dentro del Sistema Económico Global para las Pymes Mexicanas”, el autor Herrera (2007), fue una investigación de tipo descriptiva y aplicada, el autor menciona que “No se trata de cuestiones de inversión de capital o desconocimiento de las tecnologías inherentes a este proceso globalizador por parte de las Pymes; sino más bien, de una falta de educación y capacitación”, “En América Latina lo más importante es

la generación de empleos, y para contrarrestar el índice de desempleo en nuestro país es inminente recurrir a la capacitación"... "Por la única y sencilla razón de que las pequeñas y medianas empresas son la base de las economías de América Latina; su mejoramiento, profesionalización y capacitación serán clave para competir en el mercado Global". Pero hay que tener en cuenta que existen las tendencias económicas actuales de globalización, integración, cambios en hábitos de consumo, interés en los productores de la biodiversidad, productos naturales, orgánicos, étnicos, regionales y el crecimiento del mercado alternativo o justo, ofrecen retos y oportunidades al sector de pequeños productores, tanto urbanos como rurales. Sin embargo, debido a su precaria competitividad, se hace cada vez más difícil lograr el enlace sostenible de este sector con los mercados de crecimiento. La competitividad de los productores dependerá de su capacidad de organización y de adoptar una orientación al mercado. Además, las políticas para el desarrollo rural están enfatizadas en el concepto integral (cadenas agroindustriales) y la promoción del agro empresa rural y de generación de valor agregado. El diagnóstico apunta a que los pequeños productores tienen limitadas causas principalmente por el entorno y la falta de orientación empresarial. Las deficiencias organizativas, aunque en menor escala, también son importantes. Definiendo principales causas de la problemática según los participantes entre ellas se caracteriza la falta de capacitación en temas empresariales y de mercadeo, identificando como limitación la carencia de diversos servicios de apoyo como la asistencia técnica y empresarial, capacitación y servicios de informaciones pertinentes y confiables que lleguen de manera oportuna a los productores habitantes de las zonas rurales según nos indica en el Proyecto de

Desarrollo de las Agro empresas Rurales – DAER, realizado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT. (Ostertag, 2005).

También encontramos una investigación referida a la Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora, realizada por Jovell (2007), en su investigación titulada “Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora”, Tesis para la Universidad Ramon Lull de Colombia, para optar el grado de Licenciado en Administración; este autor trata en su estudio acerca de la internacionalización de la empresa. Esta se caracteriza por un amplio abanico de enfoques, del gran número de instrumentos de que dispone la empresa para ingresar en los mercados exteriores. El objetivo general de la investigación consiste en analizar la estrategia de internacionalización de las empresas poniendo de manifiesto los ámbitos estratégicos donde los empresarios pueden mejorar e incrementar los resultados externos de sus empresas. El autor indica que las áreas en las que pueden mejorar las empresas exportadoras son:

- Más implicación de toda la empresa en la expansión internacional.
- Más información del personal y de los directivos.
- Un mayor compromiso con la innovación y la mejora de la base tecnológica.
- Una mayor difusión de las actividades relacionadas con el marketing internacional.
- Una mayor diversificación de los mercados.
- Líneas futuras de investigación

También encontramos a Fernández (2007), en su investigación “Factores determinantes del éxito exportador: El papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social”, fue un Paper de nivel descriptivo y analítico, que señala que la exportación contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados. Dentro del proceso de exportación, la estrategia exportadora se rige en una variable fundamental que determina el éxito de estas actividades. Entre las conclusiones a las que se llegaron están: “se ha comprobado en qué medida la estrategia de exportación desarrollada por las bodegas pertenecientes a la D.O. “la Mancha” repercute de una manera significativa en el resultado exportador. De esta forma, parece que el volumen de ventas exteriores se relaciona de una manera positiva con la estrategia de liderazgo en costes y con la diversificación de mercados” (p. 3194).

Finalmente, se presenta la investigación titulada “Estrategias de mercado y su incidencia en las ventas de la empresa Marlop Jeans del Cantón pelileo provincia de Tungurahua”, en la que el autor Nuñez (2014), Tesis para optar el grado de Ingeniero en Marketing para la Universidad Técnica de Ambvato (Ecuador), se trató de una investigación de campo, descriptiva y aplicada a clientes de la empresa referida. Se realiza un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer las estrategias de marketing que permitan mejorar la producción y comercialización del producto en proceso y terminado, que se les ofrece a los clientes. Se trata de una investigación Mixta, documental, experimental. Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron: a) En lo

que respecta a la investigación relacionada con los clientes internos se llega a la conclusión de que no es posible aplicar una estrategia para el incremento de ventas convirtiéndose en una de las posibilidades de no crecimiento empresarial.

b) Los clientes internos no se sienten identificados con la empresa y su marca dado que no considera que el realizar un servicio post-venta sea necesario para a futuro incrementar las ventas cuando es todo lo contrario la venta no finaliza al cierre sino es permanente. Ya que la aplicación del proceso de análisis de post venta es un paso importante para el mejoramiento del nivel y capacidad de producción.

c) Se ha determinado que el recurso tecnológico como es la utilización del internet para las ventas si ayudaría a la expansión del mercado local y provincial, ya que es un soporte técnico que las empresas en la actualidad lo están utilizando. Se lo encarga al departamento informático y no a los vendedores, muchos de ellos desconocen el potencial en negocios.

Tabla 3: Resumen antecedentes internacionales

Autor - Año	Título	Problema
Castaño y Gutiérrez (2011)	“Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO” (México)	Fue un estudio descriptivo en el que se recopiló información sobre las variables en estudio y se compararon modelos de competitividad.
Aguilar y Torres (2010)	“Caso Práctico: DIREYA, S.A. de C.V.” (El Salvador),	Se aplicó una entrevista y cuestionario. Se concluyó que no realiza actividades mercadológicas de ningún tipo, debido a que no se le ha dado la importancia ni el interés necesario para explotar mayormente la marca.
Herrera (2007)	“Fortalecimiento de una Cultura Empresarial: Principal Factor de éxito para el Cibermarketing, una oportunidad de Desarrollo dentro del Sistema Económico Global para las Pymes Mexicanas”	Falta de capacitación en temas empresariales y de mercadeo, identificando como limitación la carencia de diversos servicios de apoyo como la asistencia técnica y empresarial, capacitación y servicios de informaciones pertinentes y confiables que lleguen de manera oportuna a los productores habitantes de las zonas rurales
Fernández (2007)	“Factores determinantes del éxito exportador. el papel de la	La exportación contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la

	estrategia exportadora en las empresas de economía social”	empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados.
Núñez (2014)	“Estrategias de mercado y su incidencia en las ventas de la empresa Marlop Jeans del cantón pelileo provincia de Tungurahua” (Ecuador)	Análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer las estrategias de marketing que permitan mejorar la producción y comercialización del producto en proceso y terminado, que se les ofrece a los clientes. Se trata de una investigación Mixta, documental, experimental
Jovell (2007)	Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora. (Colombia)	Trata acerca de la internacionalización de la empresa. Esta se caracteriza por un amplio abanico de enfoques.

Fuente: Elaboración propia (2017), en base a Herrera (2007), Fernández (2007), Aguilar y Torres (2010), Castaño y Gutiérrez (2011), Jovell (2007) y Núñez (2014).

## 1.2 BASES TEÓRICAS

### 1.2.1. Estrategias Competitivas

#### 1.2.1.1. Definición de estrategia

Serna (2008) refiere que la estrategia es la “Ciencia y arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.

Las estrategias competitivas son acciones que las empresas eligen adoptar para obtener una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando puede crear más valor económico que las empresas rivales, valor (es) que no están siendo implementados simultáneamente por otros competidores.

Las empresas que se centran en el éxito a largo plazo adoptan estrategias competitivas que se alinean constantemente para adaptarse a las necesidades de la situación particular que la empresa está enfrentando en relación con las fuerzas dinámicas del entorno. Estas empresas suelen utilizar sus recursos y capacidades para maximizar sus posibilidades de supervivencia en un entorno altamente competitivo y en un entorno operativo altamente dinámico (Barney, 2011; Porter, 1980).

La competencia es un determinante principal del éxito o fracaso de una empresa que no alinea su estrategia con las fuerzas ambientales operativas. Las empresas usan recursos, tanto internos como externos, para crear oportunidades de ventaja competitiva y para contrarrestar los efectos de fuerzas competitivas adversas. Porter (1998) describió las principales fuerzas competitivas que afectan a las empresas en entornos operativos particulares.

Las empresas adoptan sus estrategias después de analizar el entorno externo e interno para tomar decisiones estratégicas que se implementan para obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias son de nivel comercial o estrategias corporativas. Las estrategias de nivel de negocios son aquellas medidas tomadas por una empresa para obtener ventajas en un mercado o industria única, mientras que las estrategias de nivel corporativo son acciones enfocadas en obtener ventajas en múltiples mercados o industrias simultáneamente. Las fuerzas ambientales operativas pueden ser fuerzas remotas, operativas y de la industria (Barney, 2011; Porter, 1998).



La turbulencia ambiental normalmente plantea desafíos a la implementación de la estrategia de las empresas, por lo que la turbulencia se describe como una medida combinada de la capacidad de cambio y la previsibilidad del entorno operativo comercial. La gestión estratégica exitosa se guía por el resultado de las elecciones estratégicas resultantes del escaneo del entorno operativo de una empresa. Esto se lleva a cabo para identificar los posibles riesgos y oportunidades, al tiempo que se delinear las debilidades y fortalezas de las empresas. Algunas de las herramientas utilizadas para evaluar el entorno son el análisis DAFO o FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ético / ambiental y legal) entre otros, que permite a las empresas formular e implementar estrategias competitivas (Ansoff, 1990; Bruce & Birchall, 2009; Johnson y Scholes, 1999).

Las estrategias competitivas son el resultado de un proceso de elección de las mejores acciones para alcanzar las metas y los objetivos. Para las empresas, comienza con la misión o el propósito que se captura en sus objetivos. Luego se lleva a cabo un análisis del entorno externo e interno de la empresa para llegar a la mejor opción estratégica que crea valor económico para la empresa.

Esta opción estratégica se implementa para garantizar que brinde el resultado deseado de ventaja competitiva. Se puede decir que las estrategias que cumplen cuatro criterios básicos para apoyar la misión de la empresa, consistentes con los objetivos de la empresa, explotar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa y neutralizar las amenazas que enfrenta la empresa y evitar las debilidades fuente de rendimiento superior de una empresa. La ventaja

competitiva se produce cuando una empresa puede crear más valor económico que las empresas rivales utilizando recursos, fortalezas y oportunidades disponibles, mientras supera los efectos de las fuerzas competitivas en la empresa (Barney, 2011, Capon, 2008; Pearce y Robinson, 1991; Porter, 1980, Porter, 1998).

Porter (1980 y 1998) propuso un modelo de estrategias competitivas que las empresas pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva. Expuso tres estrategias que se relacionan con la medida en que el alcance de las actividades de un negocio puede ser estrecho o amplio y hasta qué punto una empresa busca diferenciar sus productos y servicios de los de sus competidores. Las estrategias de Porter buscan una ventaja competitiva en una amplia gama de segmentos del mercado y la industria.

La estrategia de diferenciación implica seleccionar uno o más criterios utilizados por los compradores en un mercado particular, y luego posicionar el negocio de manera única para cumplir esos criterios. Esto generalmente se asocia con un precio superior para tales productos, para cubrir los costos adicionales del producto, para darles a los consumidores suficiente razón para preferir tales productos a otros que son menos diferenciados.

El liderazgo en los costos es cuando una empresa elige convertirse en el productor más bajo de una industria. Es una estrategia asociada al negocio a gran escala que ofrece productos estándar con poca diferenciación. Por lo tanto, un líder de bajo costo puede ofrecer descuentos en los precios para maximizar las ventas como una estrategia competitiva (Porter, 1998).

### **1.2.1.2. Definición de estrategias competitivas**

En el libro de Principios de Marketing de Kotler (2003), en el capítulo de Estrategias competitivas señala el autor lo siguiente: “como forjar relaciones duraderas con los clientes”, explica que los clientes son los que escogen las ofertas que el mercado brinda y que les dará un valor agregado en comparación a otros productos similares. Es por este motivo que si la oferta entrega o no el valor esperado podrá afectar la satisfacción del cliente y su comportamiento de compra repetida (p. 159).

De este modo las empresas generan estrategias competitivas que las definan con programas que reconocen y bonifican a los mejores clientes con los mejores desempeños y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso a la empresa. Esto no significa excluir aquellos que no reúnan esas características sino buscar un diseño que los estimule a crear una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

Pfeffer (2007:205) considera que “Las estrategias competitivas que insisten en costos y salarios bajos, producen altos niveles de conflictos entre el trabajo y la administración, incrementan la desconfianza e inhiben la innovación y la mejora de la calidad. El resultado de esta lección es: las estrategias competitivas que insisten en el valor agregado (por ej., la mayor calidad y/o la innovación de productos, requieren de altos niveles de motivación, compromiso y confianza en las relaciones con las personas”.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

En este contexto se desarrolla una creciente importancia entre los gestores y las organizaciones por elevar sus estándares de calidad, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Uno de los retos más importantes de la organización competitiva, es el fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza. Se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores dentro del sector donde se desenvuelve.

No olvidemos que, para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, programas de capacitación y desarrollo, así como la dinámica e interacción de sus miembros.

En el caso de las Mype, siempre están necesitando de alguna manera una adecuada formulación de estrategias competitivas que les permita sostener en el tiempo y espacio y aprovechando al máximo sus oportunidades y capacidades para que le sirvan en el posicionamiento de su empresa.

Según Porter (2000) “la estrategia competitiva, es el medio por el cual las empresas tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable y a la vez sostenible” (p. 69).

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial es encontrar una posición en la que pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o aprovecharlas mejor a su favor. Las empresas difieren en función de cinco "fuerzas competitivas" básicas, y la comprensión de estas fuerzas es fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva (Porter, 2000).

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva.

El primero es la estructura del sector en el que compete la empresa.

Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. La rentabilidad media en productos farmacéuticos y cosméticos es extremadamente alta, por ejemplo, mientras no es ese el caso en muchos tipos de confección y aceros.

El segundo asunto esencial en la estrategia es el posicionamiento dentro del sector, el cual comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes. En el centro del posicionamiento se encuentra la "ventaja competitiva."

La ventaja competitiva se deriva de una forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas, las empresas crean valor para sus

compradores por medio de la realización, que crea una empresa, es el precio que los compradores están dispuestos a pagar. La cadena de valor de un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades.

## **1.2.2. La Ventaja Competitiva**

### **1.2.2.1. Definición**

Dess (2008) refiere que “Es una ventaja sobre los rivales en asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas”, Arthur Thompson.

- Atributos relacionados a la tecnología
- Calidad, significancia, adaptabilidad a requerimientos
- Atributos relacionados al negocio
- Operacionales: mercadeo, manufactura, distribución
- Mercado: dinámica del mercado, estados de la demanda

Aunque tenga gran potencia técnica, una invención no es útil si sus consecuencias operacionales no alcanzan los requerimientos de rentabilidad. Competitividad a través del tiempo.

Corto plazo: precio y desempeño de productos actuales.

Largo Plazo: Competencias medulares (costo & rapidez de introducción de producto), productos inesperados (sorpresa en el mercado).



Figura 1: Ventaja Competitiva con Sentido Estratégico  
Fuente: Elaboración propia (2017), en base a Dess (2008).

### ¿Qué comprende la Ventaja Competitiva?

- Atributos relacionados a la tecnología
- Calidad, significancia, adaptabilidad a requerimientos
- Atributos relacionados al negocio
- Operacionales: mercadeo, manufactura, distribución
- Mercado: dinámica del mercado, estados de la demanda
- Aunque tenga gran potencia técnica, una invención no es útil si sus consecuencias operacionales no alcanzan los requerimientos de rentabilidad
- Competitividad a través del tiempo
- Corto plazo: precio y desempeño de productos actuales
- Largo Plazo: Competencias medulares (costo & rapidez de introducción de producto), productos inesperados (sorpresa en el mercado) (Dess, 2008)



### 1.2.2.2. Tipos de Estrategias Competitivas

UNSA (2012), refiere que las Estrategias Genéricas pueden implementarse orientadas a cualquiera de los siguientes propósitos:

- **Disuasión:** Tiene como objetivo evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud
- **Ofensivas:** Destinadas a eliminar o debilitar los competidores
- **Defensivas:** Nacen como respuesta a los ataques de los competidores
- **Cooperación o Alianzas:** Mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficaz y eficientemente. Pueden llevarse a cabo con: Proveedores, clientes, complementadores y competidores.



Figura 2: Tipos de Estrategias Competitivas  
Fuente: Elaboración propia (2017), en base a UNSA (2012)

Las estrategias competitivas se centran en una unidad de negocios en particular. En empresas con integración vertical, estas estrategias pueden involucrar a más de una unidad (Serna, 2008).

### 1.2.2.3. Paradigmas de Estrategias Competitivas

Al día de hoy se considera que existen cuatro grandes Paradigmas Competitivos:

- **Paradigma de Porter:** Basado en la combinación de las Estrategias Genéricas y las Estrategias Competitivas, propiamente dichas (1980)
- **Paradigma de la Coopetencia:** Creado por Nelebuff y Branderburger (1996). Combina la competencia entre empresas con la cooperación entre ellas
- **Paradigma del Diseño Estratégico:** Creado por Hamel y Prahalad (1989). El concepto central es competir más por el futuro que por el presente
- **Paradigma de la Hipercompetencia:** Creado por D'Aveni (1994). Plantea un modelo de competencia dinámica en la cual toda ventaja competitiva es temporal y resulta inútil intentar crear y defender ventajas competitivas sostenibles de carácter permanente (Serna, 2008).

### 1.2.3. Estrategia competitiva y posicionamiento

Porter (2000), refiere que la estrategia competitiva “consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones”.

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector o influir a ellas las empresas han de elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a

su forma de competir. En el centro del posicionamiento esta la ventaja competitiva. A la larga las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2000)

#### **1.2.4. Factores que influyen en la elección de la Estrategia competitiva**

Las empresas se ven afectadas positiva y negativamente por diversos factores que pueden clasificarse como internos o externos en relación con el entorno empresarial. De la discusión anterior, está claro que, a partir del análisis del entorno externo e interno, las empresas pueden mejorar sus capacidades y recursos, aprovechando las oportunidades y sus fortalezas para obtener una ventaja competitiva. Esto, a su vez, permite a las empresas superar sus debilidades y contrarrestar sus amenazas, como la feroz competencia. Estos factores se han resumido en el modelo PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) de los factores que influyen en la elección de estrategias competitivas de la empresa (Capon, 2008). Los factores que influyen en la elección de las estrategias competitivas de las empresas se pueden resumir de la siguiente manera:

##### **1.2.4.1 Acceso a las finanzas**

Este es un factor económico que es crucial para apoyar la implementación de las estrategias competitivas elegidas. Las empresas que son financieramente estables tienden a tener éxito al elegir las mejores estrategias competitivas, ya que pueden invertir en estas estrategias. La falta de acceso a la financiación

contribuye a la falta de acceso a las facilidades de crédito. Esto, a su vez, puede llevar a las empresas a abandonar estrategias o inversiones competitivas debido a la falta de recursos y capacidades financieras.

Las empresas, especialmente las más pequeñas, requieren mayores capacidades financieras para poder penetrar en nuevos mercados y obtener lealtad de los clientes y participación de mercado (David, 2009).

La capacidad financiera de una empresa también aumenta la solvencia crediticia de las empresas y el acceso a las líneas de crédito. Se mide por la diferencia entre los objetivos u objetivos financieros deseados y los realmente producidos. Esto determina si la empresa es rentable y financieramente saludable. Las empresas deben considerar sus capacidades financieras al tomar decisiones sobre las mejores estrategias competitivas para solicitar sus productos y servicios. Este factor ha sido identificado como un gran obstáculo para alcanzar la competitividad (Bowen et al., 2009).

#### **1.2.4.2 Liderazgo Estratégico**

Este es un factor económico y social que es la fortaleza del entorno interno. El recurso intangible del capital humano es esencial para permitir que una empresa logre una ventaja competitiva. El liderazgo estratégico de las organizaciones ha permitido que las empresas sigan siendo competitivas en comparación con aquellas empresas que no adoptan una planificación y gestión estratégica formal. Algunas empresas adoptan actividades formales e informales de planificación

estratégica. La falta de actividades formales de planificación estratégica deja a algunas empresas sin una dirección que debería seguirse claramente. En el caso de las empresas copropietarias, la discontinuidad puede dar como resultado el fracaso de la estrategia comercial informal y el fracaso eventual del negocio. Esto es causado por la falta de una buena comprensión del entorno competitivo y la apreciación de la dinámica de la competencia (Ogutú y Nyatichi, 2012).

El liderazgo estratégico que carece de las habilidades básicas de gestión estratégica probablemente fracasará al llevar a la empresa al éxito. La falta de compromiso de la alta dirección con la implementación de la estrategia y la implementación continua tiene un impacto negativo en el camino de la empresa para lograr el éxito a corto y largo plazo. Esto tiene un efecto dominó en los niveles más bajos de la administración y en toda la organización (Murphy, 2011). Existe una clara escasez de planificación estratégica en la mayoría de las PYME (Mintzberg, et al., citado por Hudson et al., 2001).

#### **1.2.4.3 Política y regulaciones gubernamentales**

Este factor es, a la vez, un factor político y legal que determina la elección de estrategias competitivas. Las políticas que rigen las operaciones comerciales tienen una gran influencia en la elección de la estrategia competitiva en las empresas. Por ejemplo, los cambios en las políticas sobre impuestos, barreras de entrada y tarifas generalmente afectan el nivel de inversión en las empresas, los precios y la competencia entre las empresas que operan en una determinada región e industria. Los cambios en las tasas impositivas afectan el precio de los

productos y la implementación de estrategias competitivas como el liderazgo en costos (Barney, 2011).

Para la mayoría de las Mype, la imprevisibilidad de hacer negocios y la complejidad de los procedimientos y regulaciones en la mayoría de los países en desarrollo se perciben como barreras importantes para las opciones de estrategia competitiva de las empresas. Esto implica que todas estas deben ser consideradas por las empresas cuando deciden, por ejemplo, reducir sus precios en algunos productos para penetrar en un determinado mercado. Los cambios imprevistos en las políticas y regulaciones afectan las opciones de estrategia competitiva para las PYME ya que esto plantea ciertos riesgos y consideraciones de incertidumbre (Bowen et al., 2009).

#### **1.2.4.4 Condición competitiva y atractivo de la industria**

Las condiciones del entorno competitivo y el atractivo general de la industria constituyen un factor determinante importante en la elección de estrategias competitivas. Las estrategias genéricas de Porter discutidas anteriormente guían a la empresa en la elección de una estrategia competitiva. Se ve reforzado por la disponibilidad de información precisa y actualizada sobre las actividades de los competidores (Porter, 1998). El desafío, sin embargo, es anticipar las acciones de los competidores. Monitorear las actividades de los competidores, realizando encuestas de mercado y mejorando la inteligencia de mercado de una empresa puede llegar muy lejos ayudando a la elección de la estrategia competitiva de la empresa. Armadas con información precisa, las empresas pueden anticipar los

movimientos de sus competidores y tomar medidas apropiadas para contrarrestar la competencia, y esto forma parte de la base de recursos intangibles de la empresa (Capon, 2008, Porter, 1998).

#### **1.2.4.5 Oportunidades de mercado**

Las empresas deben tener un amplio conocimiento de su mercado para sus productos y servicios. Incluye las preferencias del cliente, los valores que busca en estos productos, sus características demográficas y su poder adquisitivo, entre otras características. Esta información es crucial para diseñar los productos que se pueden producir para este mercado y para determinar los precios que estos clientes están dispuestos a pagar por los productos (Murphy, 2011).

La información del mercado objetivo puede obtenerse realizando una investigación de mercado continua para determinar las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores. La inteligencia de mercado, como fuente de datos sobre oportunidades de mercado, es un activo intangible importante e influye en las elecciones competitivas de las empresas. Puede permitir a las empresas desarrollar nuevos productos, modificar o mejorar los productos actuales o eliminar ciertos productos del mercado según las tendencias del mercado (Kotelnikov, 2014).

#### **1.2.4.6 Recursos internos de la empresa**

Este es un factor interno que influye en la elección de la estrategia competitiva de una empresa. Implica todos los activos internos, las capacidades y los recursos que permiten perseguir una estrategia competitiva particular. Esto puede incluir recursos humanos, tecnología y equipamiento, conocimiento e innovación y la ubicación entre otros recursos. Estos recursos permiten que la empresa persiga con éxito tales estrategias de una manera que les dé ventaja sobre sus competidores. Por ejemplo, una empresa puede poseer cierto conocimiento de tecnologías innovadoras como la fórmula de una bebida que no es fácilmente imitada por sus competidores o puede tener recursos humanos con conocimientos técnicos que pueden no estar disponibles para otras empresas.

Algunas empresas aplican diversas estrategias para reducir las influencias adversas, y la estrategia más común es el marketing y la tecnología. Otras empresas ofrecen precios justos para sus productos / servicios, ofreciendo descuentos y ofertas especiales, mientras que otros deciden ofrecer una variedad de servicios aumentando su base de productos o simplemente diferenciando sus productos (Ansoff, 1987, Porter, 1998). Una empresa también puede optar por mejorar continuamente sus productos y servicios para satisfacer las expectativas de los clientes, por ejemplo, invirtiendo en la última tecnología y la innovación (Burnes, 2014).



### **1.2.5. La estrategia competitiva en las Mype**

En los últimos años, se han llevado a cabo varios estudios sobre las estrategias competitivas de las pymes en varios países. La mayoría de estos estudios se han llevado a cabo fuera de Kenia y se han realizado algunos estudios localmente en Nairobi y Mombasa. Estos incluyen estudios realizados por Bretherton y Chaston (2005) que muestran cómo las pequeñas y medianas empresas, como las bodegas, utilizan sus recursos y cómo acceden a los recursos mediante el uso de alianzas estratégicas. En una encuesta realizada en 1500 pequeñas empresas en toda Europa por el 3er European Enterprise Center en 1994, se descubrió que las empresas que lograron un crecimiento en ventas y ganancias sobre sus competidores estaban implementando la estrategia de diferenciación (Bretherton y Chaston, 2005) Más recientemente, Bowen et al (2009) y Ogutu y Nyatichi (2012) realizaron estudios similares en Kenia.

Los estudios indican que las MYPE "la provisión de productos de alta calidad y ser innovadores fueron los elementos clave de la estrategia de diferenciación. La innovación también fue aplicada por estas empresas para satisfacer la demanda del mercado, mejorar la productividad y la eficiencia, expandir las oportunidades de ventas entre otros. Un estudio realizado por Bagsh-Sen en 2001 en una encuesta de 54 PYME en la región canadiense de Niagara mostró que las empresas que usaban la innovación como estrategia competitiva obtenían una ventaja competitiva en ventas y exportaciones que sus rivales. Localmente, Mbeche (2013) y Ogutu y Nyatichi (2012) llevaron a cabo varios estudios en Nairobi sobre estrategias competitivas de las empresas, aunque estos estudios se

centraron en grandes empresas y bancos multinacionales, respectivamente. Estos estudios revelaron las estrategias competitivas aplicadas por las empresas más grandes en Nairobi y los desafíos que enfrentan las PYME. Además, un estudio llevado a cabo en SMEs en Mombasa reveló que las capacidades financieras afectaron la elección de estrategias competitivas y la supervivencia empresarial (Mbeche, 2013). Ninguno de estos estudios cubrió las estrategias competitivas aplicadas por las PYME en el condado de Mombasa, por lo que es necesario llevar a cabo este estudio.

En resumen, la revisión de la literatura anterior muestra que la ventaja competitiva de las empresas es consecuencia de adoptar e implementar una cierta combinación de estrategias competitivas después del análisis continuo del entorno competitivo y comercial en el que opera una empresa.

La revisión empírica muestra que las estrategias genéricas para ser visto de manera diferente a su tratamiento estático de la competencia y más bien, ver las estrategias desde una perspectiva dinámica. Por lo tanto, la ventaja competitiva es el resultado de una combinación efectiva de estrategias apropiadas de las empresas en relación con el entorno empresarial y la superación de los desafíos y las influencias adversas en la elección de la estrategia.

La literatura actual, sin embargo, no muestra la practicidad de la adopción de estrategias competitivas en el contexto de las MYPE y los principales factores que influyen en la elección de estas estrategias. Algunos investigadores han utilizado la aplicación del enfoque basado en los recursos para estudiar las estrategias

competitivas de las empresas. En vista del entorno empresarial altamente dinámico, la información actualizada es crucial en la elección de una estrategia competitiva. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo estudios frecuentes para establecer la aplicación de estrategias competitivas en diferentes contextos.

#### **1.2.6. Desarrollo exportador de las MYPE**

En cuanto al desarrollo empresarial se detalla en un libro denominado “DESARROLLO EMPRESARIAL = SER + SABER + HACER”, teniendo como objetivos de este estudio en el que se traducen en las siguientes preguntas de análisis. ¿Qué factores intervienen en el Desarrollo Empresarial? ¿Cuáles son los puntos de partida en su desarrollo empresarial? ¿Qué atributos personales acompañan los buenos rendimientos o resultados de sus iniciativas empresariales?, cabe entonces preguntarse quienes son las personas que producen estos resultados, cuáles son sus características, su historia personal y social. (USMP, 2012)

El perfil de estas personas que se conjugan y puede expresarse en tres categorías: el SER- SABER-HACER. Existiendo una serie de distintos factores que determinan el SER- SABER-HACER de los Empresarios.

Entre estos factores encontramos que unos son de **carácter estructural**, es decir operan desde las estructuras sociales, políticas y económicas de medio en el que se desenvuelven las personas y que determinan su posición y condición, de ventaja o desventaja, frente a la posibilidad de hacer empresa en determinadas

realidades. Otros factores son de **naturaleza coyuntural**, mientras que existen otros de carácter personal y de actitud. Finalmente, están aquellos que una vez generadas y visualizadas para la idea de negocio; habilitan su puesta en marcha. Todos estos factores interactúan para determinar el Desarrollo Empresarial.

La identificación de estos factores y el análisis de su naturaleza es útil en tanto que permita el diseño de políticas orientadas a mejorar la calidad de vida, a reducir la pobreza a través de desarrollo de iniciativas empresariales, en especial de aquellas que provienen de sectores excluidos y discriminados, en estructuras de profunda desigualdad como es el caso de la sociedad, la economía peruana y muchas otras en el mundo de desarrollo (USMP, 2012).

Los cinco factores que determinan el desarrollo empresarial son los siguientes:

- **Factores estructurales:** Referidos a los sistemas políticos, sociales y económicos que determinan el escaso acceso de las personas a los recursos, activos, instituciones, servicios que permiten el Desarrollo Empresarial.
- **El contexto:** En tanto, frente de las condiciones coyunturales en las que se gestiona una empresa, las condiciones de entorno, principalmente el diseño y orientación de las políticas macroeconómicas y las sectoriales (políticas macro, condiciones climáticas).
- **Los antecedentes:** Del empresario, la historia familiar, la cultura y la experiencia (evaluación previa a un crédito o financiamiento).

- **Factores internos:** Los valores, características y actitudes más bien personales que denominaremos atributos y que analizaremos con relación a los resultados empresariales logrados.
- **Factores habilitadores:** Aquellos que, sin determinar el Desarrollo Empresarial, lo facilitan o soportan.

### 1.2.7. Desarrollo Empresarial

Sobre las consideraciones a tomar en cuenta en el desarrollo empresarial, José Maza Rodríguez, presenta una visión al respecto. La revolución industrial introdujo la idea del trabajador sin mente, del trabajador que no tenía responsabilidad o poder para tomar decisiones. Sólo tenía una mínima tarea que llevar a cabo y lo hacía bajo la mirada vigilante de un supervisor (Maza, 2010).

Necesitamos volver a la idea donde las personas no están enfocadas en una tarea determinada o una aislada, sino hacia un resultado. Y ¿qué produce ese resultado? Un proceso. No una tarea individual, sino un conjunto de tareas.

Como los procesos no pueden ser llevados a cabo siempre por una sola persona, debemos volver a la idea de equipo. No, una línea de ensamblaje, sino un conjunto de individuos, un grupo de personas con una responsabilidad colectiva de crear algo. Para llevar a cabo el proceso completo, no trozos del mismo y para llevar el resultado al cliente.

Es un trabajo dirigido a un entorno enfocado en el cliente y conducido por el cliente, en el cual equipos de profesionales, con autonomía y responsabilidad, crean un producto final. Y lo hacen no bajo la mirada de águila de un supervisor severo, sino bajo el benigno tutelaje de un directivo que les aconseje.

El directivo se convierte en un entrenador. Alguien que da consejos, apoya, facilita y capacita a los miembros del equipo para que hagan su trabajo. Pero no basándose en la premisa de que los directivos están mejor cualificados para hacerlo, porque, si estuviesen más capacitados para hacerlo estarían haciéndolo, sino porque su capacidad está en nivelar y ampliar el trabajo del equipo.

Uno de los fenómenos que interesa a decir de José Maza es lo rápidamente que tendemos a asociar condiciones temporales a condiciones permanentes. Tenemos tendencia a pensar que sólo porque algo parece ser como es, siempre ha sido igual y siempre lo será. De hecho, estos no son ciertos. Nos hemos acostumbrado en los últimos 50, 60, 90 años quizás, a una organización jerárquica, en la cual el modelo de desarrollo personal era la promoción jerárquica. Y hemos dado por supuesto que eso iba a ser siempre así.

La idea es que si hago un buen trabajo me ascenderán a una posición en la cual puedo supervisar a los otros que hacen el trabajo. Y después seré supervisor de supervisores y así una y otra vez. Esto es engañoso y sólo tiene sentido si se cree que el trabajo más importante es supervisar (Maza, 2010).

En el tipo de entorno del que estamos hablando, el trabajo real, la destreza, el valor añadido está en el trabajo que está siendo llevado a cabo por los equipos de profesionales. Además, no se avanza de forma jerárquica, sino lateral a través del crecimiento.

El modelo al que me refiero es el de los profesionales y las organizaciones de servicio profesional.

Si piensas en un grupo médico, por ejemplo, el objetivo de un médico no es el de ser ascendido a supervisor de otros médicos, sino pasar de ser un joven médico capaz de llevar a cabo procedimientos simples, a ser un médico más cualificado capaz de llevar a cabo procedimientos más sofisticados y al final ser un líder en su campo, capaz de manejar los casos más complejos.

Este es el modelo de desarrollo personal que las corporaciones del siglo XXI ofrecerán: si la gente es buena en su trabajo es demasiado valiosa para ponerla en un puesto directivo.

La gestión empresarial se convertirá en una profesión separada. Como el deporte, la correlación entre ser un gran jugador y ser un gran entrenador será mínima. Sólo porque eras bueno en el campo no significa que lo sea en el banquillo y viceversa.

Debemos reconocer que la gestión es su propia profesión real, con su propia identidad y que no es solo cuestión de cómo he hecho algo de trabajo, me convierto en directivo (Maza, 2010).

Según la página web de Infomipyme las ventajas competitivas basadas únicamente en dar valor agregado a los productos, o incorporar nueva tecnología, ya no constituyen una suficiente y segura ventaja, por lo tanto dimensiones como el desarrollo del potencial humano y el pensamiento creador, han adquirido especial connotación en los últimos años, convirtiéndose en una estrategia de fortalecimiento y desarrollo para las empresas tratándose de permanencia, posicionamiento y competitividad (González, 2009)

Siendo una de las características del Desarrollo Empresarial es la obtención visible y sostenida de resultado tanto económicos a través de la comercialización de productos al mercado (Villanueva Alarcón & Fuertes Padilla, 2003). Y para ello se requiere tener en cuenta los componentes del Desarrollo Empresarial; que de acuerdo a (Rebosio, 2001) menciona que se obtiene el desarrollo empresarial según como se detalla en el gráfico a continuación:

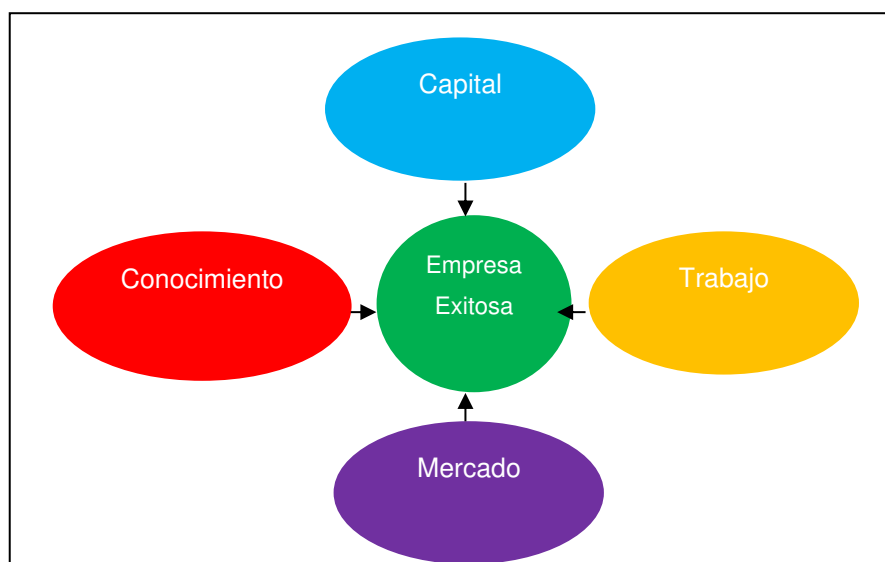


Figura 3: Desarrollo empresarial  
Fuente: Elaboración propia (2017), en base a Rebosio, (2001)



Considerando:

- **Conocimiento:** competencias,
- **Capital:** si se cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades para dirigirse a su mercado,
- **Trabajo:** actividad humana tanto física e intelectual,
- **Mercado:** demanda de sus bienes y/o servicios. Y la suma de todos los elementos es que se logra tener una empresa exitosa.

#### **1.2.7.1. Estrategias de desarrollo empresarial**

Brevemente hacemos hincapié en que el posicionamiento empresarial desarrollado por Degen (2009), la clasificación del desarrollo empresarial se puede visualizar en cuatro (4) pasos interdependientes:

##### **1) Tiempo de la transformación en un concepto**

- a) Identificar los riesgos.
- b) Para desarrollar el concepto de negocio.
- c) Encontrar experimentos similares para evaluar y encontrar soluciones a estos riesgos.
- d) Desarrollar medidas para reducir los riesgos.

##### **2) Evaluación potencial de ganancias y el crecimiento:**

- a) Identificar oportunidades
- b) Recoger información

- c) Desarrollar conceptos identificar los riesgos
- d) Identificar riesgos
- e) Encontrar experiencias similares
- f) Medidas para reducir los riesgos
- g) Evaluar el potencial de ganancias y crecimiento
- h) Establecer la estrategia competitiva
- i) Elaborar plan de negocios
- j) Operacionalización los negocios

### **3) Dinámica de negocio**

La dinámica de la empresa se basa en patrones estructurales comunes a todos los que se destacan e influyen en el éxito. Definir las fuerzas que interactúan en el negocio, que determinan la distancia de la empresa.

Principales patrones estructurales:

- Oferta y demanda
- Ciclo de vida
- Valor agregado
- Cuota de mercado
- Efecto experiencia
- La relación entre precio, experiencia y ciclo de vida
- La experiencia de entre competidores
- La segmentación del mercado
- Ciclo Financiero.

#### **4) Elección de la estrategia competitiva**

Para Degen (2009):

“La competitividad se basa en el éxito o el fracaso de un negocio en los mercados donde existe la libre competencia. La competitividad es el ajuste correcto de las actividades comerciales de su microambiente. Este es el correcto ajuste buen cuidado de las necesidades del cliente, esta diferenciación de servicios sobre sus competidores, buena relación con los proveedores y la existencia de barreras de entrada para nuevos competidores” (p 107).

En cuanto al desarrollo exportador de las MYPE, Martínez (2004) refiere que el papel desarrollado por las pymes en los mercados internacionales ha extendido su rango de actividad bajo las fronteras nacionales a través de muy diferentes métodos y ha mostrado que esta posibilidad no está reservada para unidades multinacionales, por tanto, se ha producido, una proliferación de nuevas fórmulas institucionales de proyección internacional. De esta manera, el antiguo predominio de las relaciones de empresas que gobernó el proceso de internacionalización durante los años cincuenta y sesenta ha dado vía a una variada gama de opciones, de nuevas fórmulas contractuales y mezcladas que hacen una demostración más ágil y flexible de capacidades competitivas en contextos que están cambiando. No obstante, el proceso del desarrollo exportador ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas porque se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras,

reemplazando el camino directo a la proyección internacional por nuevos métodos de cooperación; de tal forma que la elección de los socios y el ámbito de los acuerdos y las fórmulas contractuales se han convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas.

### **1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **Ventaja competitiva**

El término ventaja competitiva nos lleva a la necesidad de reunir y desarrollo de atributos requisitos que fomente las mejores condiciones para competir en las condiciones de nuestros oponentes. Uno de los grandes pensadores de este importante tema fue Porter (2000). En sus estudios, el autor identifica, observando el entorno competitivo en el que se insertaron varias organizaciones, las cuestiones fundamentales que les dieron o no, cualquier ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter en que pretende mostrar cómo la estrategia elegida y luego la organización pueden determinar y mantener su éxito competitivo.

La ventaja competitiva proviene principalmente del valor que una empresa en particular puede crear para sus clientes, que supera los costos de producción. El valor término que se aplica aquí es lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio; unos mayores resultados de valor en el suministro de un producto o servicio con características percibidas idénticas a las de la

competencia, pero para un precio inferior o, alternativamente, el suministro de un producto o servicio con beneficios superiores a la competencia que más que compensó un precio más alto.

La ventaja competitiva de este modo se puede definir como la razón por la cual los clientes eligen los productos o servicios prestados por la empresa y el costo de los productos y servicios ofrecidos por sus competidores

### **Estrategia de posicionamiento**

Una estrategia de posicionamiento en el mercado asertivo es esencial para evitar errores, que, según los autores, destruyen valor, ya que no cumple con las expectativas del cliente o puede confundirlos.

El concepto de posicionamiento ha evolucionado desde su creación. El término posicionamiento apareció por primera vez en el artículo Jack Trout en 1969 en la que el autor argumenta que no sirve gastar fortunas con los anuncios si no se ajusta a la colocación "juego".

En la actualidad, el concepto de posicionamiento implica si la diferenciación es objetiva, subjetiva, real o percibida, como medio para ofrecer valor al público objetivo de una combinación del compuesto de elementos de marketing. Posicionamiento busca estimular la percepción del público objetivo de la oferta, mediante la adaptación de sus aspectos variables valoradas por él, de manera que lo hace distintivo de la competencia.

### **Desarrollo Exportador orientado al producto**

Desarrollo que la empresa logra y que orienta todas sus acciones hacia destacar las bondades del producto y sus beneficios para el cliente.

### **Desarrollo Exportador orientado al proceso**

Desarrollo que la empresa exportadora realiza en el proceso de elaboración de sus productos, se refiere al detalle de los procesos internos y lo que se ha logrado para poder tener una producción de calidad.

### **Desarrollo Exportador orientado a la planificación**

Desarrollo que logra la empresa exportadora y que va orientado a la necesidad de planificar todos los procesos en la organización.

### **Necesidad de mercado**

Son los requerimientos específicos de un mercado respecto de un producto o servicio.

### **Ventajas en el mercado**

Son las ventajas que tiene la empresa en el mercado y están referidas a la calidad del producto, a la organización del producto, a la planificación, a los procesos, etc.

### **Actividades de la empresa**

Son todas las acciones que se realizan en la empresa para lograr producir productos de calidad y ser altamente competitivos.

## **Estrategias Competitivas**

Son las acciones que se deben tomar en la empresa para obtener los mejores resultados y destacar a nivel competitivo.

### **Ventaja competitiva**

Según lo que indica Porter (2000), se refiere a dos temas específicos que una empresa debe tener en cuenta dos conceptos fundamentales: liderazgo en costo y diferenciación como estrategias para poder lograr ventajas sobre otros competidores.

### **Estrategia de Posicionamiento**

Proceso a través del cual se desarrolla una estrategia que nos permita llevar a la empresa o marca hacia un objetivo determinado.

### **Cadena de valor**

Es una herramienta que permite realizar un análisis de la planificación estratégica desarrollada por la empresa. Se describen todas las actividades de la empresa y se identifican sus ventajas y desventajas y se realiza un planeamiento.

### **Valor agregado**

Este concepto implica algún tipo de servicio extra al producto o servicio que se brinda o produce en la empresa.

### **Competencia del mercado**

Es la concurrencia de varios agentes en un mercado y la forma cómo compiten en similares condiciones.

### **Diferenciación**

Es una estrategia de mercado relacionada con la percepción que tiene el cliente o el receptor de nuestros servicios respecto del producto o servicio que se le brinda y la diferencia respecto de los de la competencia.

### **Posicionamiento de la marca**

Es la recordación que tiene el mercado respecto de nuestra marca y la forma cómo ha logrado posicionarse en el mercado.



## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PRINCIPAL Y DERIVADAS**

#### **2.1.1. Hipótesis Principal**

Las ventajas competitivas, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuirán significativamente con el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.

#### **2.1.2. Hipótesis Derivadas**

1. El conocimiento sobre las ventajas competitivas contribuye significativamente con el desarrollo exportador orientado al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.
2. La formulación de estrategias de posicionamiento influye significativamente en lograr un desarrollo exportador orientado al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.

3. El desarrollo de la cadena de valor influye significativamente en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.

## **2.2 VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL**

### **Variables y definición operacional**

Se aprecia mejor las variables y sus divisiones de dimensiones e indicadores en el cuadro de Operacionalización de variables, (Ver Anexo 02).

#### **Variable Dependiente:**

Desarrollo Exportador de las Mype

#### Definición Operacional:

Esta variable se medirá a través de una entrevista que consta de 8 preguntas formuladas de acuerdo a los objetivos de la investigación, a sus dimensiones e indicadores.

#### Dimensiones:

- Desarrollo Exportador orientado al producto
- Desarrollo Exportador orientado al proceso
- Desarrollo Exportador orientado a la planificación

Indicadores:

- Necesidad de mercado
- Ventajas en el mercado
- Proceso Básico
- Métodos y Controles
- Actividades de la empresa
- Gestión empresarial

**Variable Independiente:**

Estrategias Competitivas

Definición operacional:

Esta variable se medirá a través de una encuesta que consta de 28 preguntas formuladas de acuerdo a los objetivos de la investigación, a sus dimensiones e indicadores.

Dimensiones:

- Ventaja competitiva
- Estrategia de Posicionamiento
- Cadena de valor

Indicadores:

- Valor agregado
- Competencia del mercado
- Diferenciación

- Posicionamiento de la marca
- Actividades de apoyo
- Actividades primarias
- Propuesta de valor

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

De acuerdo al propósito, naturaleza y objetivos de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada. Según Mejía (2012) “es aquella que se realiza con el propósito de transformar la realidad y adecuarla a las necesidades de la vida del hombre” (p. 29). Además, porque esta investigación se concibió con fines eminentemente prácticos, directos e inmediatos dirigidos a la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada se refiere a la utilización de los grupos de conocimientos para llevarlos a la práctica y aplicarlos, mayormente se hace en beneficio de la sociedad.

La investigación en cuanto a su alcance es de tipo Descriptiva-Correlacional. Es descriptiva porque se narra la realidad de estas empresas que se estudiaron y todo lo que puede incidir en la problemática planteada. (Hernández, 2015, p. 256) y del mismo modo la investigación también es correlacional, dado que se quería establecer la relación entre variables, también se utilizó en la investigación el

método correlacional, según (Cook, 2001), “medir características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico”. (p.56). Tamayo (2006), sostiene que, en los métodos correlacionales, se persigue determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son correspondientes con la variación en otro de los factores; la existencia y fuerza de esta covariación se determinó estadísticamente por medio del coeficiente de correlación de Spearman.

### **3.1.1. Enfoque**

La investigación en cuanto a su enfoque es mixta (cuantitativo y cualitativo), ya que se caracteriza por especificar la relación entre dos o más variables para poder conocer cuál es el interés que tienen las personas sobre las estrategias competitivas y el desarrollo exportador de las Mype textiles de Villa El Salvador para tratar así de concientizar a las personas mediante este estudio.

Hernández (2015) refiere que “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 544). Refiere el mismo autor que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 545).

### **3.1.2. Tipo**

En cuanto al tipo de investigación fue aplicada porque se trata de una realidad problemática que fue estudiada y el problema existe, solamente se ha analizado para este tema y situaciones específicas en las empresas Mype exportadoras del distrito de VES.

### **3.1.3. Diseño**

En cuanto a su diseño la investigación es no experimental, pues no se manipularon las variables en estudio.

El enfoque adoptado en la presente investigación es “no experimental” que a decir de Ávila (2006) es “...investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (p. 36)

Es no experimental toda vez que no se realizó una simulación de la realidad, tampoco se manipuló deliberadamente las variables. Por el contrario, tratamos de describir una realidad acontecida, tal y como se presenta, tratando de probar nuestras hipótesis a través de las técnicas de investigación que para nuestro caso son la encuesta y la entrevista.

### 3.1.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por el personal que trabaja en las empresas exportadoras de las Mype textiles de Villa El Salvador.

## 3.2 DISEÑO MUESTRAL

### 3.2.1. Población

La población total es de 1934 personas que trabajan en 78 Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador (VES) y estuvo distribuida de la siguiente manera:

**Población 1:** Gerentes o funcionarios y empleados - Conformada por 104 gerentes o funcionarios de las Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador. Esta misma población también comprendió a los Empleados y trabajadores de estas empresas y son un total de 1830 empleados o trabajadores de las Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador.

**Población 2:** Especialistas de entidades: Conformada por 05 especialistas de entidades tutelares.

Tabla 4: Especialistas de entidades

INSTITUCIONES O ENTIDADES	CONTACTO	CARGO O PUESTO
ADEX	Ysabel Segura	Gerente de Manufactura
PROMPERU	Noemi Quintana	Especialista de Inteligencia de mercados
COMITÉ TEXTIL Y CONFECCIONES – SOCIEDAD NACIONAL E INDUSTRIAS	Martín Reaño Vera	Gerente General
MINCETUR	José Luis Sánchez	Dirección de la Unidad de Origen de Comercio Exterior
CÁMARA DE COMERCIO	Luis Antonio Aspillaga Banhero	Gerente del gremio indumentaria

Fuente: Elaboración propia (2017).



### 3.2.2. Muestra

Se empleó el muestreo aleatorio simple con un muestreo probabilístico aleatorio simple, y se aplicó la siguiente fórmula:

MARGEN DE ERROR	6.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	1,934 *
NIVEL DE CONFIANZA	94% **

Valores Z (valor del nivel de confianza)	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1.645	1.960	2.170	2.326	2.576

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * \alpha * e^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 200$$

Para nuestro caso los datos fueron:

**Donde:**

$\alpha_c$

= Valor del nivel de confianza (varianza)

$e$

= Margen de error

$N$

= Tamaño Población (universo)

La muestra calculada fue de 200 personas conformado por empleados y trabajadores de las Mype textiles exportadoras del distrito de VES.

Por otro lado, como parte del complemento de la investigación, se procedió a aplicar una entrevista a: 5 gerentes y 3 funcionarios de instituciones especializadas, lo que nos sirvió para aclarar los resultados obtenidos en la investigación

### 3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.3.1. Confiabilidad del instrumento

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron el cuestionario y la guía de entrevista para poder conseguir información detallada que permita obtener resultados óptimos que vayan de acuerdo con la investigación.

#### 3.3.2. Validez

Para la encuesta estructurada se calculó con el coeficiente Alfa de Cronbach, la confiabilidad de la data y la información manejada en la encuesta. Para nuestro caso fue de 0.87 altamente confiable.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	31

#### **a) Técnicas de recolección de datos:**

La técnica a emplear fue la encuesta y también se utilizó la entrevista a profundidad, la misma que se aplicó a la muestra seleccionada previa coordinación

#### **b) Instrumentos de recolección de datos:**

Los instrumentos que se emplearon fueron el Cuestionario y la Guía de Entrevista para poder recabar la información para la investigación.

Tabla 5: Técnicas de recolección de datos/ Instrumentos de recolección de datos

La encuesta	Entrevista
Cuestionario a los empleados de las Mype textiles.	Guía de entrevista (Una para funcionarios de las Mype textiles exportadoras y otra para funcionarios especialista de las entidades.)

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el caso de la Encuesta (cuestionario), este fue formulado de acuerdo a los objetivos de la investigación y contenía indicadores y dimensiones para medir a la variable independiente: Estrategias competitivas.

En cuanto a la Guía de Entrevista, ésta midió a la Variable Dependiente: Desarrollo exportador de las Mype, este instrumento consta de 8 preguntas para los gerentes y 11 preguntas para los especialistas de entidades relacionadas a la variable en cuestión.

### **3.4 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En las referentes entrevistas se contactó con los propietarios de las Mype textiles del distrito de Villa El Salvador y previa coordinación y presentación con el respectivo documento de la Universidad (Carta de Presentación) se procedió a coordinar las fechas en las que se podría entrevistar a sus gerentes de acuerdo a la disponibilidad de tiempo; a su vez, las encuestas serán realizadas a personas que se encuentren trabajando en estas Mype textiles exportadoras.

Por otro lado, también se realizó una Entrevista a los funcionarios de PromPerú, Mincetur, Comité textil y confecciones- Sociedad Nacional e Industrial que tienen conocimiento de la realidad que estamos investigando.

La información recabada de las encuestas y entrevistas se pudo visualizar mediante cuadros y gráficos estadísticos para una mejor comprensión de los resultados que indiquen los instrumentos de investigación.

Se ingresó la información obtenida en el Cuestionario al Software SPSS, consignando cada respuesta de los 200 sujetos, a los que se les aplicó el cuestionario compuesto por 31 preguntas.

Se elaboró el Dataview en SPSS para poder procesar la información y en primer lugar generar la estadística descriptiva y luego la estadística analítica.

La estadística descriptiva contiene el análisis con tablas de frecuencias y gráficos de cada una de las preguntas formuladas y en la estadística analítica se aplicó el Chi Cuadrado a fin de determinar el grado o nivel de relación entre las variables.

### **3.5 ASPECTOS ÉTICOS**

La investigación que se realizó fue Descriptiva, por ende, se utilizó entrevistas grabadas y/o fotografías que avalan la originalidad y consentimiento de los entrevistados y encuestados para así demostrar que la investigación es real y fidedigna.

Se tuvo en cuenta principios éticos y morales como: honestidad con la elaboración del trabajo de investigación, puntualidad en la entrega de los trabajos,

confidencialidad de la información que se empleó tanto en la investigación como en los instrumentos aplicados.

En esta investigación se tiene en cuenta los principios jurídicos y éticos que consignan a la originalidad del tema, sin ninguna copia, siendo así que no habrá reclamos o denuncias por la información.

El desarrollo de la investigación, permitió utilizar información especializada sobre el tema, y respetando los procedimientos establecidos para estudios de esta naturaleza; como también, que los datos obtenidos en el trabajo de campo constituyen información veraz obtenida a través de la técnica de la encuesta, la cual fue procesada en la parte estadística e interpretada por la investigadora, siguiendo las recomendaciones establecidas, según la Resolución Rectoral N° 615-2008 de la Universidad; donde se establece, entre otros que las investigaciones, deben mantener originalidad y respetar la propiedad intelectual.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados que a continuación se presentan son producto de la aplicación de una encuesta a empleados o trabajadores de las Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador y una entrevista a gerentes o funcionarios de las Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador.

Los criterios que se tomaron fueron los siguientes:

- **Criterios de inclusión** de la población de estudio.
  - ✓ Trabajadores de las Mype
  - ✓ Trabajadores de las Mype textiles
  - ✓ Trabajadores de las Mype textiles exportadoras
  - ✓ Trabajadores de las Mype textiles exportadoras del Distrito de Villa El Salvador
  - ✓ Trabajadores que estén dispuestos a realizar el instrumento.

- **Criterios de exclusión** de la población de estudio.
- ✓ Trabajadores de otras empresas que no sean Mype
- ✓ Trabajadores de otras empresas que no sean Mype textiles
- ✓ Trabajadores otras empresas que no sean de Mype textiles exportadoras
- ✓ Trabajadores de otras Mype de distritos diferentes al Distrito de Villa El Salvador
- ✓ Trabajadores que no estén dispuestos a realizar el instrumento.

La encuesta estuvo conformada por 31 preguntas, fueron formuladas en base a los objetivos, dimensiones, así como indicadores. Se aplicó en las siguientes empresas:

- Confecciones Joseline
- Textic SAC
- Textil Josakavi EIRL
- Anvibet SAC
- Miguelito SAC

Estas empresas están ubicadas en el distrito de Villa El Salvador, donde fue necesario recurrir, previa coordinación con los gerentes y funcionarios de estas empresas a fin de que se nos proporcionaran las facilidades del caso y poder aplicar las encuestas y entrevistas.

En el caso de la Encuesta, este fue formulado de acuerdo a los objetivos de la investigación conteniendo los indicadores y dimensiones, se mide a la variable

independiente que son las Estrategias Competitivas, distribuido de la siguiente manera:

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Ventaja competitiva	
Dimensión 1: Valor agregado	Del 1 al 5.
Dimensión 2: Competencia del mercado	Del 6 al 10
Estrategia de posicionamiento	
Dimensión 1: Diferenciación	Del 11 al 15
Dimensión 2: Posicionamiento de la marca	Del 16 al 19
Cadena de valor	
Dimensión 1: Actividades de apoyo	Del 20 al 23
Dimensión 2: Actividades primarias	Del 24 al 27
Dimensión 3: Propuesta de valor	Del 28 al 31

#### **4.1.1. Descripción de la muestra**

En el caso de la muestra de la investigación, se empleó el muestreo aleatorio simple. La muestra calculada fue de 321 personas conformado por los empleados o trabajadores; sin embargo, debido a que no se pudieron conseguir todas las facilidades para realizar la aplicación de instrumentos entonces se reajustó la muestra a un total de 200 encuestados de la muestra seleccionada, a las cuales se les aplicó una encuesta. Se empleó en este caso un muestreo por



conveniencia y de acuerdo a las circunstancias en las que se aplicaron los instrumentos.

En cuanto a la entrevista, empleando un criterio por conveniencia, se seleccionó a 12 gerentes o funcionarios de las Mype textiles exportadoras del distrito de Villa El Salvador. No fue posible acceder a más gerentes o funcionarios en este caso por razones de seguridad de las empresas analizadas, sin embargo, debemos indicar que se agotaron los esfuerzos para este caso.

#### 4.1.2. Análisis exploratorio

Se elaboraron tablas de frecuencias, considerando las variables principales para la hipótesis que deseamos comprobar. Las pruebas se han realizado con el programa estadístico SPSS 22.

Tabla 6: Prueba de Normalidad

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		<b>Estrategias competitivas</b>	<b>Desarrollo exportador</b>
N		200	200
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	1,99	2,26
	Desviación estándar	,442	,940
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,409	,407
	Positivo	,396	,407
	Negativo	-,409	-,288
Estadístico de prueba		,409	,407
Sig. asintótica (bilateral)		,006 <sup>c</sup>	,007 <sup>c</sup>

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La tabla presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S), se observa que la mayoría de los puntajes de las variables de estudio se aproximan a una distribución normal, por lo tanto, las correlaciones se realizarán con la Prueba de Correlación de Spearman.

#### **a) Nivel de significancia**

La probabilidad de significancia es de  $\alpha = 0.05$ , por lo tanto, el valor de la prueba correlacional de Spearman será con una probabilidad de  $p \leq 0.05$ , para que sea significativo.

#### **b) Prueba estadística**

Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS en estadística descriptiva; para ambas variables calculando las frecuencias se construyó baremos con percentiles de tres cortes para poder dar los tres valores como bajo medio y alto y de esa manera poder obtener los resultados.

La prueba estadística a utilizar es: la correlacional de Spearman.

#### **c) Nivel de decisión**

Se realiza la comparación de los valores obtenidos de la prueba correlacional de Spearman en cada cuadro de contingencia según las variables analizadas, con los valores tabulados. Es decir, cuando  $p \geq 0.05$  entonces se

acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se mantiene la hipótesis de la investigación, cuando  $p \leq 0.05$ .

#### 4.1.3. Confiabilidad y validez del constructo del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se utilizó el indicador Alfa de Cronbach y el cálculo fue el siguiente:

Tabla 7: Alfa de Cronbach

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	197	98,5
	Excluido <sup>a</sup>	3	1,5
	Total	200	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	31

Tabla 8: *Estadísticas de total de elementos*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	58,81	105,806	,433	,874
p2	58,54	102,780	,328	,876
p3	59,03	107,060	,230	,877
p4	58,86	105,408	,324	,875
p5	58,92	107,412	,256	,876
p6	58,86	106,017	,274	,876
p7	58,86	109,939	-,040	,886
p8	59,02	106,744	,278	,876
p9	58,94	104,798	,427	,873
p10	58,92	104,259	,466	,873
p11	58,87	100,101	,529	,870
p12	58,83	97,256	,694	,866
p13	58,94	104,135	,487	,872
p14	58,84	104,837	,441	,873
p15	58,77	102,649	,466	,872
p16	58,97	107,647	,275	,876
p17	58,90	107,241	,315	,876
p18	58,22	94,988	,509	,873
p19	58,78	105,182	,333	,875
p20	58,81	104,820	,348	,875
p21	58,76	98,387	,564	,869
p22	58,83	102,552	,576	,871
p23	58,72	99,335	,538	,870
p24	58,86	104,857	,385	,874
p25	58,68	97,761	,579	,869
p26	59,03	104,489	,437	,873
p27	58,52	97,149	,546	,870
p28	59,03	108,295	,141	,878
p29	59,15	105,171	,434	,874
p30	58,87	100,622	,510	,871
p31	58,76	98,315	,604	,868

Fuente: Encuesta aplicada a personal de las Mype textiles del distrito de Villa El Salvador.  
Elaboración propia (2018)

Estos resultados nos indican que el instrumento es confiable al haber alcanzado el valor de Cronbach de 0.877. Respecto de la validez del constructo del instrumento, se procedió a realizar la validación del instrumento por juicio de expertos; se procedió a presentar nuestros instrumentos a 3 expertos, quienes nos indicaron sus sugerencias para dicho instrumento, éstas fueron aplicadas y luego se procedió a aplicar los instrumentos.

#### 4.1.4. Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis

##### 4.1.4.1. Verificación de la hipótesis específica 1

Para el caso de la hipótesis 1 enunciada de la siguiente manera: “El conocimiento sobre las ventajas competitivas contribuye significativamente con el desarrollo exportador al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador”, algunos resultados de la investigación nos permiten demostrar que las ventajas competitivas son importantes para el desarrollo exportador de estas empresas. Sobre el particular Armestar (2014) indicó que elevando la competitividad de las empresas se puede mejorar la competitividad del país.

**Tabla 9: ¿Los productos tienen contenido innovador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	58	29,0	29,0	29,0
	De acuerdo	130	65,0	65,0	94,0
	En desacuerdo	12	6,0	6,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

La tabla 9 nos indica que los productos que producen las Mype textiles del Distrito de Villa El Salvador si son innovadores en su mayoría.

**Tabla 10: ¿Se destacan respecto de los productos de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	45	22,5	22,5	22,5
	De acuerdo	122	61,0	61,0	83,5
	En desacuerdo	33	16,5	16,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

También tienen alguna forma de destaque sobre los de su competencia, lo que significa una ventaja competitiva.

**Tabla 11: ¿Los productos que la empresa produce tiene mejor calidad, diseño o están a la moda respecto de los de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	33	16,5	16,5	16,5
	De acuerdo	158	79,0	79,0	95,5
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Asimismo, la tabla 9 también indica que los productos que se produce son de mucha calidad.

Otros resultados que nos permiten indicar que esta hipótesis se contrasta es el hecho de que compran sus insumos o a tiempo y en la cantidad debida y la empresa conoce sus fortalezas y debilidades.

#### 4.1.3.2. Verificación de la hipótesis específica 2

Para el caso de la hipótesis 2 enunciada de la siguiente manera: “La formulación de estrategias de posicionamientos influye significativamente en lograr un desarrollo exportador al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador”.

Castaño y Gutiérrez (2011) señalaron que existen factores determinantes que impiden que las empresas logren mejores niveles de competitividad y con ello puedan lograr posicionarse en sus respectivos sectores.

En el caso de la segunda hipótesis específica, algunos resultados indican que entre las principales estrategias de posicionamiento que estas empresas utilizan están: contar con marca registrada, destacar los atributos de los productos que producen, contar con personal capacitado o con experiencia en el manejo de marketing estratégico para el lanzamiento de sus productos o su posicionamiento, inversión en publicidad, entre otros tal como se refiere en algunas tablas:

**Tabla 12: ¿La empresa cuenta con una marca registrada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	60	30,0	30,0	30,0
	De acuerdo	101	50,5	50,5	80,5
	En desacuerdo	27	13,5	13,5	94,0
	Muy en desacuerdo	9	4,5	4,5	98,5
	No sabe, no opina	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 13: ¿Se destacan los atributos del producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	33	16,5	16,5	16,5
	De acuerdo	149	74,5	74,5	91,0
	En desacuerdo	15	7,5	7,5	98,5
	Muy en desacuerdo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 14: ¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	27	13,5	13,5	13,5
	De acuerdo	167	83,5	83,5	97,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

#### 4.1.3.3. Verificación de la hipótesis específica 3

Para el caso de la hipótesis 3 enunciada de la siguiente manera: “El desarrollo de la cadena de valor influirá significativamente en el desarrollo exportador a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador”.

Al respecto Aguilar y Torres (2010) refirieron que las empresas no están preparadas para desarrollar estrategias que les permitan posicionarse en el mercado, que no cuentan con personal especializado y mucho menos con conocimiento de herramientas de gestión que les permitan optimizar el rendimiento en sus empresas.



En el caso de la hipótesis específica 3, los resultados que permiten contrastar esta hipótesis, nos indican que, si se conocen las potencialidades del cliente, también refieren que ciertas empresas si cuenta con tecnología para competir con sus pares de otros países, la cadena logística se hace de acuerdo a los requerimientos del cliente, entre otros, que son importantes para apoyar esta hipótesis.

**Tabla 15: ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	26	13,0	13,0	13,0
	De acuerdo	162	81,0	81,0	94,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	97,0
	No sabe, no opina	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 16: ¿La empresa cuenta con implementación tecnológica que le permita competir?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	39	19,5	19,5	19,5
	De acuerdo	128	64,0	64,0	83,5
	En desacuerdo	33	16,5	16,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 17: ¿El embalaje y empaque de productos se realiza de acuerdo al requerimiento del cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	23	11,5	11,5	11,5
	De acuerdo	147	73,5	73,5	85,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	88,0
	No sabe, no opina	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 18: ¿La empresa cuenta con personal especializado y capacitado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	76	38,0	38,0	38,0
	De acuerdo	121	60,5	60,5	98,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 19: ¿La empresa tiene precios competitivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	54	27,0	27,0	27,0
	De acuerdo	128	64,0	64,0	91,0
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	95,5
	No sabe, no opina	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

#### 4.1.3.4. Verificación de la hipótesis general

Para el caso de la hipótesis general enunciada de la siguiente manera: “La ventaja competitiva, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuirán significativamente con el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador”. Esta hipótesis se ve demostrada con los resultados encontrados, toda vez que las Mype textiles del distrito de Villa El Salvador, si tienen ventajas competitivas para poder posicionarse en un mercado competitivo, pero no son aprovechadas en su totalidad y además se conoce plenamente la cadena de valor de los productos de la empresa, es decir que estas empresas no aprovechan todo su potencial, pero si lo hicieran estuvieran mejor posicionadas y mejoraría su potencial exportador.

Núñez (2014) refiere que con estrategias de mercado y estrategias de venta es posible lograr el posicionamiento competitivo de las empresas y por ende éstas empresas deben desarrollarlas de acuerdo a sus necesidades y al momento o situación en la que se encuentren de manera que puedan obtener los mayores beneficios para las empresas y lograr su sostenibilidad y posicionamiento estratégico.

**Tabla 20: Tablas del resultado del procesamiento de datos de la encuesta realizado en SPSS**

**Tabla 1: ¿La empresa cuenta con tecnologías modernas en los productos que fabrica, produce?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	21	10,5	10,5	10,5
	De acuerdo	161	80,5	80,5	91,0
	En desacuerdo	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 2: ¿Sus actuales procedimientos están estandarizados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	21	10,5	10,5	10,5
	De acuerdo	139	69,5	69,5	80,0
	En desacuerdo	24	12,0	12,0	92,0
	No sabe, no opina	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 3: ¿Los productos tienen contenido innovador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	58	29,0	29,0	29,0
	De acuerdo	130	65,0	65,0	94,0
	En desacuerdo	12	6,0	6,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 4: ¿Se destacan respecto de los productos de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	45	22,5	22,5	22,5
	De acuerdo	122	61,0	61,0	83,5
	En desacuerdo	33	16,5	16,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 5: ¿Los productos que la empresa produce tiene mejor calidad, diseño o están a la moda respecto de los de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	33	16,5	16,5	16,5
	De acuerdo	158	79,0	79,0	95,5
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 6: ¿Se compran los insumos con la anticipación requerida?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	40	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	142	71,0	71,0	91,0
	En desacuerdo	15	7,5	7,5	98,5
	No sabe, no opina	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 7: ¿Nuestra competencia ofrece productos competitivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	69	34,5	35,0	35,0
	De acuerdo	86	43,0	43,7	78,7
	En desacuerdo	27	13,5	13,7	92,4
	Muy en desacuerdo	15	7,5	7,6	100,0
	Total	197	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,5		
Total		200	100,0		

**Tabla 8: ¿La oferta puede afectar nuestro negocio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	53	26,5	26,5	26,5
	De acuerdo	138	69,0	69,0	95,5
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 9: ¿La demanda de productos es constante?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	47	23,5	23,5	23,5
	De acuerdo	135	67,5	67,5	91,0
	En desacuerdo	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 10: ¿La empresa conoce las fortalezas y oportunidades de su competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	45	22,5	22,5	22,5
	De acuerdo	134	67,0	67,0	89,5
	En desacuerdo	21	10,5	10,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 11: ¿Se cubre la demanda de productos actualmente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	66	33,0	33,0	33,0
	De acuerdo	95	47,5	47,5	80,5
	En desacuerdo	30	15,0	15,0	95,5
	Muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	98,5
	No sabe, no opina	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 12: ¿La empresa cuenta con una marca registrada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	60	30,0	30,0	30,0
	De acuerdo	101	50,5	50,5	80,5
	En desacuerdo	27	13,5	13,5	94,0
	Muy en desacuerdo	9	4,5	4,5	98,5
	No sabe, no opina	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 13: ¿Se ha desarrollado una marca que impacte en el cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	44	22,0	22,0	22,0
	De acuerdo	144	72,0	72,0	94,0
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	98,5
	Muy en desacuerdo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 14: ¿Se destacan los atributos del producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	33	16,5	16,5	16,5
	De acuerdo	149	74,5	74,5	91,0
	En desacuerdo	15	7,5	7,5	98,5
	Muy en desacuerdo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 15: ¿La empresa cuenta con personal capacitado o con experiencia en el manejo de marketing estratégico para el lanzamiento de sus productos o su posicionamiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	30	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	146	73,0	73,0	88,0
	En desacuerdo	18	9,0	9,0	97,0
	No sabe, no opina	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 16: ¿Se hace publicidad o se vende en función a las propiedades o beneficios del producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	35	17,5	17,5	17,5
	De acuerdo	165	82,5	82,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 17: ¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	27	13,5	13,5	13,5
	De acuerdo	167	83,5	83,5	97,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 18: ¿Los precios están en relación a las necesidades del mercado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	30	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	110	55,0	55,0	70,0
	En desacuerdo	12	6,0	6,0	76,0
	Muy en desacuerdo	12	6,0	6,0	82,0
	No sabe, no opina	36	18,0	18,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 19: ¿Se han desarrollado estrategias para colocar los productos en mercados externos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	21	10,5	10,5	10,5
	De acuerdo	167	83,5	83,5	94,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	97,0
	No sabe, no opina	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 20: ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	26	13,0	13,0	13,0
	De acuerdo	162	81,0	81,0	94,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	97,0
	No sabe, no opina	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 21: ¿Las diversas áreas de la empresa hacen sus requerimientos a tiempo y en forma exacta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	50	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	117	58,5	58,5	83,5
	En desacuerdo	21	10,5	10,5	94,0
	No sabe, no opina	12	6,0	6,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 22: ¿La empresa cuenta con implementación tecnológica que le permita competir?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	39	19,5	19,5	19,5
	De acuerdo	128	64,0	64,0	83,5
	En desacuerdo	33	16,5	16,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 23: ¿La empresa puede producir productos a la vanguardia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	45	22,5	22,5	22,5
	De acuerdo	115	57,5	57,5	80,0
	En desacuerdo	30	15,0	15,0	95,0
	No sabe, no opina	10	5,0	5,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	



**Tabla 24: ¿El almacenamiento de productos se hace en forma correcta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	33	16,5	16,5	16,5
	De acuerdo	152	76,0	76,0	92,5
	En desacuerdo	12	6,0	6,0	98,5
	No sabe, no opina	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 25: ¿La distribución de insumos se realiza en forma eficiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	39	19,5	19,5	19,5
	De acuerdo	128	64,0	64,0	83,5
	En desacuerdo	18	9,0	9,0	92,5
	No sabe, no opina	15	7,5	7,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 26: ¿Se conocen bien todas las actividades de la empresa por parte de todos los empleados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	61	30,5	30,5	30,5
	De acuerdo	124	62,0	62,0	92,5
	En desacuerdo	15	7,5	7,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 27: ¿El embalaje y empaque de productos se realiza de acuerdo al requerimiento del cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	23	11,5	11,5	11,5
	De acuerdo	147	73,5	73,5	85,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	88,0
	No sabe, no opina	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 28: ¿Se desarrollan prendas de acuerdo a las tendencias actuales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	52	26,0	26,0	26,0
	De acuerdo	142	71,0	71,0	97,0
	En desacuerdo	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 29: ¿La empresa cuenta con personal especializado y capacitado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	76	38,0	38,0	38,0
	De acuerdo	121	60,5	60,5	98,5
	En desacuerdo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 30: ¿La empresa tiene precios competitivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	54	27,0	27,0	27,0
	De acuerdo	128	64,0	64,0	91,0
	En desacuerdo	9	4,5	4,5	95,5
	No sabe, no opina	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Tabla 31: ¿La empresa tiene buen margen de rentabilidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	41	20,5	20,5	20,5
	De acuerdo	135	67,5	67,5	88,0
	En desacuerdo	12	6,0	6,0	94,0
	No sabe, no opina	12	6,0	6,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

}

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

### **5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Antes de desarrollar la discusión de resultados debemos indicar que algunas teorías como la de Serna (2008) nos indican que las empresas deben desarrollar estrategias competitivas para poder lograr ventajas competitivas y con ello poder consolidarse en un sector donde operan. Por otro lado, también debemos tener en cuenta que Pfeffer (2007) señala que es importante que algunas de las estrategias competitivas deban tener en cuenta el tema de costos, niveles remunerativos del personal, la confianza y la calidad de los productos que la empresa produce como parte de su ventaja competitiva y eso se aplica en las empresas estudiadas pues tienen buenos productos, de buena calidad, pero no son capaces de promocionarlos o venderlos apropiadamente, no desarrollan estrategias competitivas para poder ayudar o apoyar a sus empresas en cuanto a lograr posicionamientos estratégicos y como consecuencia colocación de sus productos en mercados externos que son muy exigentes.

Los principales resultados a los que se llegaron son las siguientes:

1. La mayoría de empresas de este tipo no cuentan con una marca y tampoco la han registrado, algunos indican que es por el poco tiempo que tienen operando, otros indican que es porque están pendientes de registrar sus marcas o que han iniciado sus trámites. Por otro lado, hay algunas empresas que si tienen marcas registradas y ya conocen el trámite. Tampoco las Mype textiles de VES cuentan con alguna estrategia definida para poder acceder a mercados externos y mucho menos se organizan para obtener mejores beneficios o en todo caso para poder mejorar las condiciones en las que pueden operar en mercados internos y externos. Tal como lo evidencian los resultados de las tablas 12 y 13 donde el 60% de encuestados indica que no cuentan con marca estas empresas.
2. Tampoco han desarrollado una marca porque necesitan más ganancia y más capital y eso implicaría un gasto adicional por lo que no se decide gastar en ello. En algunos casos si tienen sus marcas en las que se destaca la calidad y diseño del producto. También encontramos empresas que han desarrollado su marca y ya conocen a sus clientes. En otros casos estas Mype tiene un solo cliente y no han previsto ampliar su cobertura o cartera de clientes y a veces fracasan cuando pierden esta oportunidad. Son pocas las empresas que han logrado vencer este tipo de dificultad.
3. Indican principalmente que los productos si son de calidad, indican que se destaca la tela y los materiales con que se desarrollan y elaboran los

productos. Tal como se evidencia en los resultados de la tabla 5 donde los encuestados indican en un 79% que sus productos son de buena calidad.

4. No realizan gastos en publicidad física, más lo hacen o invierten en publicidad virtual (páginas web, redes sociales, etc.). en otros casos hacen publicidad, por ejemplo, con tarjetas personales. Otras empresas, por el contrario, invierten en paneles publicitarios cuando son empresas más grandes que tienen varios locales. El 82% de encuestados indicó que no se hace inversiones en publicidad (tabla 16).
5. Indican que tienen precios competitivos, sobre todo cuando se trata de lotes o compras al por mayor donde se obtienen mejores precios. Otros entrevistados indican que tienen una escala de precios de acuerdo al tipo de cliente. Indican también que la competencia es la que rige el mercado y por lo tanto los precios. El 98% de encuestados refiere que es así en la tabla 17.
6. En relación con sus precios, siempre tienen uno o dos puntos por debajo de los precios de mercado, indican que es alta la competencia y se ven obligados a ello. Tienen escalado de precios. Otras empresas recolectan información para poder conocer las preferencias de sus clientes y competencia.
7. Algunas empresas indican que aún no exportan, pero que tienen planes para hacerlo, también refieren que tienen proyecciones para exportar, pero que aún no lo hacen.

8. Se fabrica en función a las necesidades del cliente. Otros indicaron que su principal cliente es el emporio de Gamarra y las diversas empresas que allí trabajan. Las empresas que tienen marca y realizan inversión publicitaria si conocen a sus clientes y sus potencialidades.
9. Desconocen sus beneficios tributarios (Drawback 18%) como pequeños empresarios, por ello no proceden a la formalización, por temor al pago de impuestos altos, a las barreras alancearías, eso gracias a la falta de interés de estas entidades en informar a estas Mype.
10. Se rigen de los presupuestos bajos de diferentes proveedores del mercado, por ello, no tienen la confiabilidad del cliente, ya que no se respetan las tallas establecidas, gracias al cambio de insumo o material.
11. Tienen dificultades en cuanto a inversión tecnológica, ya que les dificulta el pago de impuesto al importar, cabe mencionar, que desconocen el beneficio de estas pequeñas empresas, siendo esta uno de las principales barreras de la informalidad.
12. No aplican normas técnicas adecuadas, técnicas modernas para su producción, no tienen un orden en su cadena productiva, lo que no les permitirá abastecerse a demandas externas. No realizan un estudio exacto del mercado para introducir sus productos, no realizan una secuencia lógica de cómo debe ir avanzando el producto, por falta de conocimiento y capacitación.

13. Desunión de estas Mype Textiles, falta de asociatividad que los represente frente a las entidades, que se reúnan los representantes con estas entidades, y se comuniquen las charlas, así como las capacitaciones que se brinda.

## CONCLUSIONES

1. Se pudo concluir que la ventaja competitiva, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuyen significativamente con el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador. Esto se pudo además confirmar con los resultados de las entrevistas a personal especializado y directivo de empresas tutelares como PromPeru, Mincetur, Sociedad Nacional de Industrias, Comité Textil y Confecciones – Sociedad Nacional e Industrias, entre otros; quienes confirmaron que las Mype textiles de VES no cuentan con una estrategia de posicionamiento desarrollada o apropiada para los mercados de destino hacia donde dirigen sus exportaciones y que no tienen, por ejemplo, una estrategia de diferenciación y mucho menos de costos, pues tenemos a nivel empresarial empresas como las colombianas, mexicanas o costarricenses que compiten en mejores condiciones y que han logrado consolidarse en mercados internacionales. Estos resultados se pueden ver corroborados con algunos resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en los que podemos referir que: las empresas son desarrollan una estrategia para tener una marca registrada y que signifique parte de su difusión publicitaria (85% de encuestados indicaron que las empresas de este tipo no tienen una marca). Por otro lado, también se



puedo rescatar el hecho de que la mayoría de empresas (65%) no cuentan con una implementación tecnológica que les permita competir en mejores condiciones y en otros mercados.

2. Asimismo, se pudo establecer que el conocimiento sobre las ventajas competitivas contribuye significativamente con el desarrollo exportador al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador. En la investigación se pudo determinar y conocer que a nivel de directivo, funcionarios, administradores, encargados o propietarios de estas empresas no existe un buen nivel de conocimiento sobre las ventajas competitivas que pueden tener sus productos y sus empresas para poder mejorar su posicionamiento estratégico. Estas empresas no desarrollan estudios de mercado internacionales para sus productos o donde los van a destinar, no conocen exactamente las preferencias del consumidor del mercado de destino, producen y exportan por pedidos usualmente o porque tienen un cliente potencial que siempre les está solicitando el producto; mucho tiene que ver el hecho de que desarrollen sus actividades en un mercado informal y que no tengan la predisposición de contratar servicios especializados o de buscarlos en entidades tutelares que existen en nuestro país. Estos resultados se pueden ver corroborados con algunos resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en los que podemos referir que: se reconoce en un 77.5% que la competencia sí ofrece productos competitivos mientras que sus empresas no lo hacen, y esta situación puede afectar a su empresa.

3. Del mismo modo, se logró determinar que la formulación de estrategias de posicionamientos influye significativamente en lograr un desarrollo exportador al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador. En la investigación se pudo determinar y conocer que no se formulan adecuadamente las estrategias para lograr un posicionamiento efectivo o eficiente y en otros casos simplemente estas empresas no cuentan con una estrategia de funcionamiento formulada o determinada, trabajan de manera familiar e informal a veces, sin conocimiento científico de lo que es la administración y la importancia de conocer aspectos administrativos importantes para poder mejorar sus empresas. Uno de los problemas en estos casos es la estrategia de costos que adoptan estas empresas, muchas veces van a los precios más baratos sacrificando calidad y el cliente se da cuenta de este tipo de prácticas y no logran conservar sus clientes; por otro lado el llamado trabajo a destajo o por producción diaria o por lote hace que tampoco haya fidelidad para con los trabajadores y que tampoco se logre su plena identidad con la empresa, los empresarios de estas Mype no están acostumbrados a sumir costos laborales y los abaratan, sacrificando muchas veces la calidad del producto. Estos resultados se pueden ver corroborados con algunos resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en los que podemos referir que: el 77.5% de encuestados indicaron que las empresas no conocen sus fortalezas y oportunidades por lo que no desarrollan estrategias de posicionamiento adecuadas.
4. También se pudo establecer que el desarrollo de la cadena de valor influye significativamente en el desarrollo exportador a la planificación de las Mype

textiles en el Distrito de Villa El Salvador. En la investigación se pudo determinar y conocer que si bien es cierto se reconoce la importancia de la cadena de valor en el desarrollo de las exportaciones de estas empresas, se conoce poco o nada sobre este importante aspecto administrativo que puede contribuir con la consolidación de la empresa. Es importante que se desarrolle una cadena de valor para estas Mype porque así se garantizaría la calidad de los productos, su confección, sus diseños, el cumplimiento en los plazos establecidos de los contratos firmados con los clientes que es un tema importantísimo, entre otros factores que van a permitir que se confíe en estas empresas y se logre su continuidad y sostenibilidad en el tiempo. Estos resultados se pueden ver corroborados con algunos resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en los que podemos referir que: se pudo obtener como resultado que el 83% de empresas si tienen precios competitivos y no aprovechan esta ventaja competitiva, también tienen buena calidad y diseño en la elaboración de sus productos pero tampoco son empleados eficientemente, como podemos ver no desarrollan una estrategia competitiva que les permita posicionarse y lograr ingresar a otros mercados o competir en mejores condiciones.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que las Mype textiles de VES, deben de desarrollar estrategias orientadas hacia mejorar el posicionamiento estratégico de sus organizaciones y lograr un desarrollo empresarial acorde a sus necesidades, capacidades, oportunidades y demanda de los mercados hacia los que apuntan; pensando que existen posibilidades de colocarse en mercados externos siempre y cuando se tenga la capacidad de hacerlo, la calidad de los productos que se venden, el conocimiento de los mercados hacia los que se dirigen los esfuerzos empresariales, el conocimiento y asesoramiento técnico necesario que debe tenerse para poder producir productos de costos competitivos y de alta calidad, contar con talento humano especializado, capacitado y de experiencia comprobada y en suma lograr integrar todos los esfuerzos para poder consolidarse como empresa y tener la ansiada sostenibilidad y consolidación.
2. Se sugiere que se desarrolle un programa de capacitación y motivación para los empresarios, funcionarios, administradores, encargados, empleados y trabajadores de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador; dicho programa debe estar orientado a difundir los principales aspectos de las estrategias competitivas que deben conocer dicho personal sobre su

empresa, sobre sus productos y también sobre sí mismos, de manera que contribuya eficientemente o en forma favorable con el desarrollo exportador y consolidación de estas empresas.

3. Del mismo modo, se sugiere a los encargados de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador (gerentes, funcionarios, administradores) que deben seleccionar en forma eficiente o en mejor forma al personal con que deben contar en las diversas áreas de la empresa, es decir, que deben contratar personal especializado, con experiencia comprobada y con un nivel de conocimientos de acuerdo a las necesidades de cada cargo; de manera que puedan desempeñar sus cargos y puestos de manera eficiente minimizando riesgos en la empresa y además puedan contribuir con el desarrollo de las exportaciones en sus empresas.
  
4. También es importante que, en estas empresas, se conozcan en forma apropiada las actividades de agregación de valor que son los componentes principales de la cadena de valor y que son las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias están comprendidas por la creación física del servicio o producto y su posterior venta al comprador directo o final. En cuanto a las actividades de apoyo son aquellas que sostienen las actividades primarias y ambas se apoyan entre sí, estas actividades proporcionan insumos para la producción, recursos humanos y recursos tecnológicos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Aguilar, M. y Torres, E. (2010). *Estrategias competitivas aplicadas a empresas productoras de pinturas automotrices Caso Práctico: DIREYA, S.A. de C.V.* Tesis. El Salvador: Universidad José Matías Delgado.  
Recuperado de:  
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADAE0000885.pdf>
2. Aguirre, R. (2012). *¿Cómo Crear Un Pequeño Negocio?*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro
3. Ansoff (1987) The emerging paradigms of strategic behaviour, *Strategic Management Journal*, Vol.8 (6)
4. Armestar (2014). *De la microcompetitividad a la competitividad nacional*. Paper Cuaderno de Investigación de la Escuela de Pos Grado. Lima: UPC.
5. Barney, J.B. (2011) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson Education, New Jersey, U.S.A.

6. Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, S. (2009) Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya, *KCA Journal of Business Management*, Vol.2 (1)
7. Bretherton, P. & Chaston, I. (2005) Resource Dependency and SME Strategy, an empirical study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.12 (2)
8. Bruce, A. & Birchall, D. (2009) *Fast Track to Success – Innovation*, Prentice Hall Pearson Education, U.K.
9. Burnes, B. (2014) *Managing Change; A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 4<sup>th</sup> edition, New Delhi, India.
10. Capon, C.(2008) *Understanding Strategic Management*, Pearson Education Ltd, U.K.
11. Castaño, L. y Gutierrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO*. Tesis. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: [repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf)
12. Cock. P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004). *Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú*, PUCP – Lima. Disponible en línea: <http://www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia/1PlaneamientoEstrategicodelSectorTextilExportadordel.pdf>.
13. David N., David S., & Ian W. (2009) Public Sector Support for Innovating SMEs, *Small Business Economics*, Vol. 16, No. 4

14. Degen, R. (2009) *O Empreendedor. Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. São Paulo: Makron.
15. Dess, G. (2008). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Mac Graw Hill.
16. Fernández (2007). *Factores determinantes del éxito exportador. el papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social*. España: Universidad de Castilla. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234883>
17. Flores, A. (2004). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*. Tesis. Lima: UNMSM
18. Gómez, V. (2009). *Los servicios de Desarrollo Empresarial para las Pymes del sub sector agroindustria*. Lima : PYMAGROS
19. Herrera, L. (2007). *El Fortalecimiento de una Cultura Empresarial: Principal Factor de éxito para el Cybermarketing, una oportunidad de Desarrollo dentro del Sistema Económico Global para las Pymes Mexicanas*. s.l., México : Benemérita Universidad Autónoma de Puebla-Facultad de Contaduría. Recuperado de: <https://issuu.com/christianpariancamarena/docs/cybermarketing>
20. Hudson M., Smart A. & Bourne M. (2001) Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.21, No.8.
21. Johnson, G. & Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Europe, 5<sup>th</sup> edition, London, UK.



22. Jovell, L. (2007). *Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora*. Colombia: Universidad Ramón Lull. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/9312>
23. Kotelnikov, V. (2014) *Sustainable Competitive Advantage, how to survive against your competition over a long period of time*, retrieved from [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscutting/sca\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscutting/sca_main.html) on 30/8/2013
24. Kotler, P. (2003). *Principios de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
25. Martínez, P. (2004). *Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Estudio de caso*. Revista Pensamiento y Gestión. núm. 16, junio, 2004, pp. 52-93. Colombia. Universidad del Norte. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601605.pdf>
26. Maza, J. (2000). *El Sistema de Globalización y el Desarrollo Empresarial*. 1ª. Ed. Lima – Perú. Universidad De San Martín de Porres
27. Mejía, E. (2012). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM
28. Mbeche, I. (2013) Operations Strategies Applied for the Competitiveness of Kenyan Large Manufacturing Firms, *Nairobi Journal of Management*, Vol.6, 2003, IBIMA Publishing, Nairobi, Kenya.
29. Murphy, C. (2011) *Competitive Intelligence Gathering, Analysing and Putting it to Work*, Gower Publishing, U.K.
30. Nuñez, A. (2014). *Estrategias de mercado y su incidencia en las ventas de la empresa marlop jeans del cantón pelileo provincia de Tungurahua*. Ecuador:

Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de:  
[repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8264](http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8264)

31. Ogutu, M. & Nyatichi, V. (2012) Competitive strategies adopted by multinational banks in Kenya, *Africa Management Review*, Vol.2, No.1 (2012), University of Nairobi, Kenya.
32. Ostertag, C. (2005). *Promoviendo la Temática Empresarial entre pequeños productores: Informe de consultoría para el "Taller de Identificación de oportunidades de mercadeo para pequeños productores"*. Cali Colombia : Proyecto de Desarrollo de las Agro empresas rurales - DAER Y Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT
33. Pearce T. & Robinson D.(1991) *Strategic Management; Formulation, Implementation, Control*, Irwin, Boston, 6<sup>th</sup> edition.
34. Pfeffer, J. (2007). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: CECSA.
35. Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva (técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia)*. México: Ed. CECSA.
36. Porter, M.(1980) *Competitive Strategy*, New York, U.S.A.
37. Porter, M.(1998) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, U.S.A.
38. Rau, J. (2004). *Auditoría estratégica y plan de negocios en una empresa de confección de calcetines*. Tesis PUCP para optar el grado de magister en Administración de Negocios, en la PUCP, Lima. Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/123456789/72/5/RAU\\_ALVAREZ JOSE\\_AUDITORIA ESTRATEGICA.pdf.txt](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/123456789/72/5/RAU_ALVAREZ_JOSE_AUDITORIA ESTRATEGICA.pdf.txt)

39. Rebosio, G. (2001). *Pequeña Agroindustriales rurales: Estrategias de Promoción y consolidación empresarial*. Lima : CIED - Centro de Investigación, educación y desarrollo.
40. Sanz, J. (2007). *Strategie de competitivita*. Francia: Questione Agraria.
41. Serna, F. (2008). *Gerencia Estratégica*. México: Global Ediciones.
42. UNSA – Universidad Nacional San Agustín (2012). *Identificación y formulación de estrategias*. Arequipa - UNSA. Material de clase Doctorado en Administración.
43. USMP (2012). *Manual de Mypes. Separata de trabajo del curso*. Lima: USMP.
44. Villanueva, A. (2009). *Desarrollo Empresarial*. Lima : Movimiento Manuela Ramos.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Título de la tesis:	Estrategias Competitivas para el Desarrollo Exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.
Línea de investigación	Mype y Emprendimiento
Autor(es):	Campos Villa, Sandra María

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Cuáles son las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?	Identificar las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	La ventaja competitiva, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuirán significativamente con el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	<p>Variable dependiente:</p> <p>Desarrollo exportador de las Mype</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo exportador orientado al producto</li> <li>- Desarrollo exportador orientado al proceso</li> <li>- Desarrollo exportador orientado a la planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque: Mixta (Cuantitativo y cualitativo)</li> <li>- Tipo: Aplicada</li> <li>- Alcance: Descriptiva y Correlacional</li> </ul>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	Estrategias competitivas	<b>Indicadores</b>	- Diseño: No experimental
1. ¿De qué manera el conocimiento sobre las ventajas competitivas consolidará el desarrollo exportador orientado al producto de las	1. Determinar si el conocimiento sobre las ventajas competitivas consolidará el desarrollo exportador orientado al producto de las	1. El conocimiento sobre las ventajas competitivas contribuye significativamente con el desarrollo exportador orientado al producto de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	<p>Variable dependiente:</p> <p>Desarrollo exportador de las Mype</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de mercado</li> <li>- Ventajas en el mercado</li> <li>- Actividades de la empresa</li> <li>- Gestión empresarial</li> </ul>	- Unidad de análisis: Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador

Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?	Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.		Variable independiente n° 1: Ventaja competitiva	- Valor agregado - Competencia del mercado	
2. ¿De qué manera la formulación de estrategias de posicionamientos permitirá lograr un desarrollo exportador orientado al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?	2. Determinar si la formulación de estrategias de posicionamientos permitirá lograr un desarrollo exportador al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	2. La formulación de estrategias de posicionamientos influye significativamente en lograr un desarrollo exportador orientado al proceso de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	Variable dependiente: Desarrollo exportador de las Mypes	- Necesidad de mercado - Ventajas en el mercado - Actividades de la empresa - Gestión empresarial	
			Variable independiente n° 2: Estrategia de posicionamiento	- Diferenciación - Posicionamiento de la marca	
3. ¿De qué manera el desarrollo de la cadena de valor influirá en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017?	3. Determinar de qué manera el desarrollo de la cadena de valor influirá en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	3. El desarrollo de la cadena de valor influirá significativamente en el desarrollo exportador orientado a la planificación de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador, 2017.	Variable dependiente: Desarrollo exportador de las Mype	- Necesidad de mercado - Ventajas en el mercado - Actividades de la empresa - Gestión empresarial	
			Variable independiente n° 3: Cadena de valor	- Actividades de apoyo - Actividades primarias - Propuesta de valor	

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de variables

Tabla N° 1

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Tabla 1</b> <b>Operacionalización de la Variable Dependiente:</b> <b>Desarrollo Exportador de las Mype</b>		
<b>Variable: Dependiente</b> <b>(Tipo de Escala): Ordinal</b>		
<b>Definición conceptual:</b> El papel desarrollado por las pymes en los mercados internacionales ha extendido su rango de actividad bajo las fronteras nacionales a través de muy diferentes métodos y ha mostrado que esta posibilidad no está reservada para unidades multinacionales (Martínez, 2004).		
<b>Instrumento:</b> Entrevista		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1:</b> Desarrollo exportador orientado al producto	Indicador 1: Necesidad de mercado	¿Se han identificado las necesidades del mercado? ¿Se conocen las potencialidades del mercado?
	Indicador 2: Ventajas en el mercado	¿Se conoce la competencia y los productos que provee al mercado? ¿Se conocen las ventajas que tenemos en el mercado?
<b>Dimensión 2:</b> Desarrollo exportador orientado al proceso	Indicador 1: Proceso básico	¿Se identifican claramente las fases básicas del proceso productivo? ¿Es revisado permanentemente el proceso productivo?
	Indicador 2: Métodos y controles	¿Se logra controlar la eficiencia en la empresa? ¿Se han implementado métodos de control para minimizar riesgos?
<b>Dimensión 3:</b> Desarrollo exportador orientado a la planificación	Indicador 1: Actividades de la empresa	¿Se conocen las actividades de la empresa? ¿Se sabe cuáles de las actividades son de más o menos riesgo?
	Indicador 2: Gestión empresarial	¿Se han logrado avances a nivel de gestión? ¿Los resultados son los esperados?

**Tabla 2**  
**Operacionalización de la Variable Independiente 1:**  
**Ventaja Competitiva**

**Variable: Independiente**  
**(Tipo de Escala): Nominal**

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo
- e) No sabe, no opina

**Definición conceptual:**

Dess (2008) refiere que “Es una ventaja sobre los rivales en asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas”.

**Instrumento:**

Encuesta

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1:</b> Valor agregado	Indicador 1: Atributos tecnológicos	¿Tecnologías modernas? ¿Procedimientos estandarizados?
	Indicador 2: Innovación	¿Los productos tienen contenido innovador? ¿Se destacan respecto de los de la competencia?
<b>Dimensión 2:</b> Competencia del mercado	Indicador 1: Oferta	¿Nuestra competencia ofrece productos competitivos? ¿La oferta puede afectar nuestro negocio?
	Indicador 2: Demanda	¿La demanda de productos es constante? ¿Se cubre la demanda de productos actualmente?



**Tabla 3**  
**Operacionalización de la Variable Independiente 2:**  
**Estrategia de Posicionamiento**

**Variable: Independiente**  
**(Tipo de Escala): Nominal**

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo
- e) No sabe, no opina

**Definición conceptual:**

Kotler (2006) indica que la estrategia de Posicionamiento es sin duda una herramienta básica para sobrevivir en este mundo globalizado e informado, donde los cambios continuos hacen que el ejecutivo de negocios se esfuerce al máximo para que su negocio salga adelante, trabajando por una mejor participación en el mercado y mayor aprovechamiento en las diferentes coyunturas ya sean políticas, económicas y/o sociales a las cuales estamos todos sometidos.

**Instrumento:**

Encuesta

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1:</b> Diferenciación	Indicador 1: Marca	¿La empresa cuenta con una marca registrada? ¿Se ha desarrollado una marca que impacte en el cliente?
	Indicador 2: Atributos del producto	¿Se destacan los atributos del producto? ¿Se hace publicidad o se vende en función a las propiedades o beneficios del producto?
<b>Dimensión 2:</b> Posicionamiento de la marca	Indicador 1: Estrategia de Precios	¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia? ¿Los precios están en relación a las necesidades del mercado?
	Indicador 2: Penetración en el mercado	¿Se han desarrollado estrategias para colocar los productos en mercados externos? ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor?

**Tabla 4**  
**Operacionalización de la Variable Independiente 3:**  
**Cadena de Valor**

<b>Variable: Independiente</b> <b>(Tipo de Escala): Nominal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy de acuerdo</li> <li>b) De acuerdo</li> <li>c) En desacuerdo</li> <li>d) Muy en desacuerdo</li> <li>e) No sabe, no opina</li> </ul>		
<b>Definición conceptual:</b>		
Porter (2000), la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.		
<b>Instrumento:</b> Encuesta		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1:</b> Actividades de apoyo	Indicador 1: Abastecimiento	¿Se compran los insumos con la anticipación requerida? ¿Las diversas áreas de la empresa hacen sus requerimientos a tiempo y en forma exacta?
	Indicador 2: Tecnología	¿La empresa cuenta con implementación tecnológica que le permita competir? ¿La empresa puede producir productos a la vanguardia?
<b>Dimensión 2:</b> Actividades primarias	Indicador 1: Logística interna	¿El almacenamiento de productos se hace en forma correcta? ¿La distribución de insumos se realiza en forma eficiente?
	Indicador 2: Operaciones	¿Se conocen bien todas las actividades de la empresa por parte de todos los empleados? ¿El embalaje y empaque de productos se realiza de acuerdo al requerimiento del cliente?
<b>Dimensión 3:</b> Propuesta de valor	Indicador 1: Tendencias	¿Se desarrollan prendas de acuerdo a las tendencias actuales? ¿La empresa cuenta con personal especializado y capacitado?
	Indicador 2: Costos	¿La empresa tiene precios competitivos? ¿La empresa tiene buen margen de rentabilidad?

## Anexo 3: Instrumento de recopilación de datos

### Instrumento: Encuesta

#### Variable Independiente

Señor Empleador / trabajador:

Me es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: “Estrategias competitivas para el Desarrollo Exportador de las Mype textiles de Villa el Salvador”.

Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe, no opina
<b>Ventaja Competitiva</b>					
<b>Dimensión 1: Valor agregado</b>					
1. ¿La empresa cuenta con tecnologías modernas en los productos que fabrica, produce?					
2. ¿Sus actuales procedimientos están estandarizados?					
3. ¿Los productos tienen contenido innovador?					
4. ¿Se destacan respecto de los productos de la competencia?					
5. ¿Los productos que la empresa produce tiene mejor calidad, diseño o están a la moda respecto de los de la competencia?					
6. ¿Se compran los insumos con la anticipación requerida?					
<b>Dimensión 2: Competencia del mercado</b>					
7. ¿Nuestra competencia ofrece productos competitivos?					
8. ¿La oferta puede afectar nuestro negocio?					
9. ¿La demanda de productos es constante?					

10. ¿La empresa conoce las fortalezas y oportunidades de su competencia?					
11. ¿Se cubre la demanda de productos actualmente?					
<b>Estrategia de Posicionamiento</b>					
<b>Dimensión 1: Diferenciación</b>					
12. ¿La empresa cuenta con una marca registrada?					
13. ¿Se ha desarrollado una marca que impacte en el cliente?					
14. ¿Se destacan los atributos del producto?					
15. ¿La empresa cuenta con personal capacitado o con experiencia en el manejo de marketing estratégico para el lanzamiento de sus productos o su posicionamiento?					
16. ¿Se hace publicidad o se vende en función a las propiedades o beneficios del producto?					
<b>Dimensión 2: Posicionamiento de la marca</b>					
17. ¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia?					
18. ¿Los precios están en relación a las necesidades del mercado?					
19. ¿Se han desarrollado estrategias para colocar los productos en mercados externos?					
20. ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor?					
<b>Cadena de Valor</b>					
<b>Dimensión 1: Actividades de apoyo</b>					

21. ¿Las diversas áreas de la empresa hacen sus requerimientos a tiempo y en forma exacta?					
22. ¿La empresa cuenta con implementación tecnológica que le permita competir?					
23. ¿La empresa puede producir productos a la vanguardia?					
<b>Dimensión 2: Actividades primarias</b>					
24. ¿El almacenamiento de productos se hace en forma correcta?					
25. ¿La distribución de insumos se realiza en forma eficiente?					
26. ¿Se conocen bien todas las actividades de la empresa por parte de todos los empleados?					
27. ¿El embalaje y empaque de productos se realiza de acuerdo al requerimiento del cliente?					
<b>Dimensión 3: Propuesta de valor</b>					
28. ¿Se desarrollan prendas de acuerdo a las tendencias actuales?					
29. ¿La empresa cuenta con personal especializado y capacitado?					
30. ¿La empresa tiene precios competitivos?					
31. ¿La empresa tiene buen margen de rentabilidad?					

## ENTREVISTA A GERENTES

Señor Gerente:

Nos es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES DE VILLA EL SALVADOR". Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

1. ¿La empresa cuenta con una marca registrada?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Se ha desarrollado una marca que impacte en el cliente?

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Se destacan los atributos del producto?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Se hace publicidad o se vende en función a las propiedades o beneficios del producto?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿La empresa tiene precios competitivos respecto de la competencia?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Los precios están en relación a las necesidades del mercado?

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Se han desarrollado estrategias para colocar los productos en mercados externos?

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Se conoce las potencialidades o perfil del cliente o consumidor?

.....  
.....  
.....  
.....

## ENTREVISTA A FUNCIONARIOS (EXPERTOS)

Señor Funcionario(a):

Nos es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES DE VILLA EL SALVADOR”. Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

1. ¿Considera usted que en las Mype textiles de Villa El Salvador compiten en el mercado internacional en base a la diferenciación o bajos costos? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuáles cree usted que sean los principales competidores de las Mype textiles y cuáles son sus estrategias? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cuál es el benchmarking de los países con los que compiten las Mype textiles de Villa El Salvador? Explicar

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador realizan algún tipo de análisis de mercados internacionales, análisis de productos y precios internacionales, entre otros? Explicar

.....  
.....  
.....  
.....



5. ¿Deben desarrollar las Mype textiles de Villa El Salvador alguna estrategia de posicionamiento orientada a mejorar su competitividad internacional? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Se debe realizar alguna inversión o destinar algún presupuesto en las Mype textiles de Villa El Salvador para los temas de marketing y difusión de productos a nivel internacional? Explicar

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Es importante que en las Mype textiles de Villa El Salvador se desarrolle una estrategia de posicionamiento de marca a nivel internacional? ¿Cómo debería hacerse? Explicar

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Cuentan actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador con una cadena de valor bien desarrollada y afianzada, de manera que les permita contar con proveedores de calidad y que atiendan sus requerimientos en el tiempo estimado o solicitado para el mercado internacional? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Las MYPE de VES cuentan actualmente con los recursos necesarios (capital, materias primas, mano de obra calificada, tecnología, etc.) para competir en los mercados internacionales o qué es lo que les hace falta para competir internacionalmente? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Considera usted importante o indispensable que las Mype de VES adopten algún tipo de asociatividad (formación de consorcios o cluster) para dedicarse con éxito a la actividad exportadora? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

11. ¿Considera usted que la ayuda del gobierno (por ejemplo, vía drawback u otros subsidios o protecciones) es indispensable para que estas empresas se desarrollen en los mercados internacionales? Explicar.

.....  
.....  
.....  
.....

## Anexo 4: Base de Datos – Data view en SPSS

base datos Sandra Campos SPSS 18 set 2017.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	p1	Numérico	8	0	¿La empresa cuenta con tecnologías mo...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
2	p2	Numérico	8	0	¿Sus actuales procedimientos están est...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
3	p3	Numérico	8	0	¿Los productos tienen contenido innovad...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
4	p4	Numérico	8	0	¿Se destacan respecto de los productos...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
5	p5	Numérico	8	0	¿Los productos que la empresa produce ...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
6	p6	Numérico	8	0	¿Se compran los insumos con la anticip...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
7	p7	Numérico	8	0	¿Nuestra competencia ofrece productos ...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
8	p8	Numérico	8	0	¿La oferta puede afectar nuestro negocio?	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
9	p9	Numérico	8	0	¿La demanda de productos es constante?	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
10	p10	Numérico	8	0	¿La empresa conoce las fortalezas y op...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
11	p11	Numérico	8	0	¿Se cubre la demanda de productos act...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
12	p12	Numérico	8	0	¿La empresa cuenta con una marca regi...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
13	p13	Numérico	8	0	¿Se ha desarrollado una marca que impa...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
14	p14	Numérico	8	0	¿Se destacan los atributos del producto?	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
15	p15	Numérico	8	0	¿La empresa cuenta con personal capac...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
16	p16	Numérico	8	0	¿Se hace publicidad o se vende en funci...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
17	p17	Numérico	8	0	¿La empresa tiene precios competitivos r...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
18	p18	Numérico	8	0	¿Los precios están en relación a las nec...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
19	p19	Numérico	8	0	¿Se han desarrollado estrategias para co...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
20	p20	Numérico	8	0	¿Se conoce las potencialidades o perfil d...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
21	p21	Numérico	8	0	¿Las diversas áreas de la empresa hace...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
22	p22	Numérico	8	0	¿La empresa cuenta con implementació...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
23	p23	Numérico	8	0	¿La empresa puede producir productos a...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
24	p24	Numérico	8	0	¿El almacenamiento de productos se ha...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
25	p25	Numérico	8	0	¿La distribución de insumos se realiza e...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
26	p26	Numérico	8	0	¿Se conocen bien todas las actividades ...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
27	p27	Numérico	8	0	¿El embalaje y empaque de productos s...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
28	p28	Numérico	8	0	¿Se desarrollan prendas de acuerdo a la...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
29	p29	Numérico	8	0	¿La empresa cuenta con personal espec...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
30	p30	Numérico	8	0	¿La empresa tiene precios competitivos?	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada
31	p31	Numérico	8	0	¿La empresa tiene buen margen de renta...	{1, Muy de acuerdo}...	Ninguna	5	≡ Derecha	Nominal	Entrada



	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	
1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
2	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	5	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	
3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	
4	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	5	
5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
6	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
8	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
9	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
10	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
11	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	
12	3	5	2	2	2	5	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
13	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	2	2	5	1	2	5	2	1	2	5	2	5	2	1	5	5	
14	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	3	2	2	5	2	2	5	3	3	2	5	2	5	2	2	5	5	
15	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	4	2	2	5	2	2	5	2	2	5	3	3	2	5	2	5	2	2	5	5	
16	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	
17	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
18	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	
19	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
20	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	
21	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
22	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
23	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
24	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
25	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
26	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
27	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	
28	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
29	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
30	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
31	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
32	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
33	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	
34	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	
35	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	



	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	
37	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	
38	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	
40	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
41	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
42	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
43	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
44	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
45	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
46	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	
47	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
48	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
49	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1	
50	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	
51	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	4	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	
52	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	
53	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2
54	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2
55	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
56	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	3	5	2	2	3	3
57	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
58	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	2	
59	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
60	2	2	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
61	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
62	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	
63	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2
64	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
65	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2
66	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
67	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
68	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
69	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
70	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
71	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	5	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
72	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3



	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	
73	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	5	
74	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
75	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
76	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
77	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
78	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
79	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
80	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	
81	3	5	2	2	2	5	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
82	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	2	2	5	1	2	5	2	1	2	5	2	5	2	1	5	5	
83	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	3	2	2	5	2	2	5	3	3	2	5	2	5	2	2	5	5	
84	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	4	2	2	5	2	2	5	2	2	5	3	3	2	5	2	5	2	2	5	5	
85	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	
86	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
87	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	
88	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
89	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	
90	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
91	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
92	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
93	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
94	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
95	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
96	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	
97	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	
98	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
99	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
100	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	
101	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
102	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	
103	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
104	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
105	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	
106	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	
107	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	



	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31
109	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
110	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1
111	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
112	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
113	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
114	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
115	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
116	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
117	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
118	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1
119	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2
120	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	4	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3
121	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
122	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2
123	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2
124	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2
125	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	3	5	2	2	3	3
126	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
127	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	2
128	2	2	2	2	2	1	.	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
129	2	2	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
130	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
131	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
132	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2
133	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
134	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2
135	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
136	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
137	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
138	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
139	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
140	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	5	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2
141	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
142	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	5
143	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
144	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2



	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	
109	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
110	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
111	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
112	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
113	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
114	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
115	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	
116	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
117	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
118	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1	
119	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	
120	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	4	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	
121	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	
122	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	
123	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	
124	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
125	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	3	5	2	2	3	3
126	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
127	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	2	
128	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
129	2	2	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
130	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
131	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
132	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2
133	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
134	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2	
135	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
136	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
137	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	
138	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	
139	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
140	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	5	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	
141	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	
142	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	5	
143	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
144	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	





1 : p1 3

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	
181	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
182	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
183	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
184	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	
185	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
186	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
187	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1	
188	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2
189	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	4	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	
190	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	
191	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	
192	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	
193	2	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	
194	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	3	5	2	2	3	3	
195	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
196	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	2	
197	2	2	2	2	2	1	.	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
198	2	2	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
199	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
200	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	
201																																
202																																

## **Anexo 5: Entrevistas a Funcionarios - Expertos**

**Entrevistado: MINCETUR - Ing. José Luis Sánchez Salinas (Unidad de Origen – Vice Ministerio de Comercio Exterior)**

Señor Funcionario(a):

Nos es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES DE VILLA EL SALVADOR”. Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

1. ¿Considera usted que en las Mype textiles de Villa El Salvador compiten en el mercado internacional en base a la diferenciación o bajos costos? Explicar.

Falta todavía algunas cosas, tienen poca posibilidad, están igual que muchas Mype que les falta mucho por competir. Pero en general compiten con bajos costos.

2. ¿Cuáles cree usted que sean los principales competidores de las Mype textiles y cuáles son sus estrategias? Explicar.

Los principales competidores, de las Mype en la región, todas compiten pero afuera, pienso yo que, Colombia tienen Mypes más competitivas que nosotros, tienen mejor posición que nosotros, a lo que se refiere a Mypes.

3. ¿Cuál es el benchmarking de los países con los que compiten las Mype textiles de Villa El Salvador? Explicar

En este caso, estas Mype tratan de competir en cuanto al crecimiento de sus ventas en productos de bajos costos, pero deben enfocarse más en cuanto a no cambiar los estándares de sus productos, a lo que me refiero las tallas, les quita una confianza con sus clientes, dejándolos llevarse por la competencia.

4. ¿Actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador realizan algún tipo de análisis de mercados internacionales, análisis de productos y precios internacionales, entre otros? Explicar

Muy pocas, lo que pasa lo que ayuda a hacer todo esto del análisis y prospectivas, es el gremio, asociación de exportadores, o sociedad nacional de industrias, y a nivel de Mypes muy pocas son las que tienen vinculación con estos gremios, ósea que sean asociado a esos gremios, en cambio las otras están por su cuenta, depende de su formación de su dueño o directorio si pueden realizar estos análisis.

5. ¿Deben desarrollar las Mype textiles de Villa El Salvador alguna estrategia de posicionamiento orientada a mejorar su competitividad internacional? Explicar.

Si, volvemos al tema aquellas que están más ordenadas y puedan contribuir a una inscripción a estos gremios como ADEX como la SMI, tienen mayor acceso a preparación, oportunidades de hacer planes de estrategia, las que no están no lo pueden hacer, ya que su prioridad es hacer para cobrar, no hay una estrategia o gestión.

6. ¿Se debe realizar alguna inversión o destinar algún presupuesto en las Mype textiles de Villa El Salvador para los temas de marketing y difusión de productos a nivel internacional? Explicar

Si definitivamente esa parte de lo que es marketing es necesario tener recursos, va de la mano con el nivel de venta o consolidación, si esta ya vendiendo, produciendo, si tiene clientes, entonces si puede invertir en estrategias de marketing o comunicación, si no está pienso que debería invertir en parte técnica (tecnología), información de desarrollo del producto.

Se le hizo la pregunta aparte, sobre la ayuda del Estado o del Gobierno, respondiendo que definitivamente el ministerio de producción, ellos tienen una área específica de Mypes, y se encargan de censar, contabilizarlos y sus problemáticas, entonces el Estado si debería apoyarlos de algún modo.

7. ¿Es importante que en las Mype textiles de Villa El Salvador se desarrolle una estrategia de posicionamiento de marca a nivel internacional? ¿Cómo debería hacerse? Explicar

Si claro básicamente muchas Mypes venden para exportar, ósea tienen un cliente que no es permanente es una oportunidad, ósea ellos le confeccionan y le venden; así mismo, tienen otro pero hay algo más que desarrollan ya una estructura, ósea una alianza un negocio, con un cliente que lo tienen por años, porque siempre le compre, ellos pueden desarrollar una estrategia más sostenida en el tiempo, volvemos al tema que el apoyo que necesita del Gobierno, y el apoyo particular, en este caso depende de los ingresos de cada uno, de agremiarse, de buscarse los gremios textiles.

8. ¿Cuentan actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador con una cadena de valor bien desarrollada y afianzada, de manera que les permita contar con proveedores de calidad y que atiendan sus requerimientos en el tiempo estimado o solicitado para el mercado internacional? Explicar.

La verdad no mucha, muy pocas, algunas Mypes consolidadas si, y otras lamentablemente eso les falla, poder consolidar su negocio desde todas las ventajas de su negocio, para brindar una oferta consolidada, un cliente que puedan captar, en todo caso, depende de los recursos para que puedan acceder a estas ideas a través de los gremios textiles. Bueno en tanto el gobierno no se en qué grado de apoyo de avance este ahorita con ellos.

9. ¿Las MYPE de VES cuentan actualmente con los recursos necesarios (capital, materias primas, mano de obra calificada, tecnología, etc.) para competir en los mercados internacionales o qué es lo que les hace falta para competir internacionalmente? Explicar.

No les falta, son poquísimas las que cuentan con ellos, el resto no, los mercados internacionales demandan calidad y cantidad, lo que pasa es que a veces en cantidad de ellos pueden articularse con otras Mype, amigos, ósea cumplir un pedido, en cambio los pedidos de afuera vienen sin saber que ofrecen, solo miran la calidad, ya de ahí depende mucho la preparación de las Mype para abastecerse, ahorita no están en ese nivel de desarrollo, y si hay son contadas.

10. ¿Considera usted importante o indispensable que las Mype de VES adopten algún tipo de Asociatividad (formación de consorcios o clúster) para dedicarse con éxito a la actividad exportadora? Explicar.

Claro que si, por iniciativa propia deberían consolidarse, no sé si actualmente exista o hayan formado alguna agrupación de Mypes de ese sector textil, en todo caso deberían ellos tener más presencia si es que hay esas asociación, participar, vincularse con los gremios textiles, con el gobierno, con el ministerio de comercio, de producción. Y si no existe ello deberían pensar en buscar o crear asociaciones entre ellos.

11. ¿Considera usted que la ayuda del gobierno (por ejemplo, vía drawback u otros subsidios o protecciones) es indispensable para que estas empresas se desarrollen en los mercados internacionales? Explicar.

Por su puesto es fundamental, para ello deben darse a conocer, estar asociados a algo, si son de un sector o distrito tan grande como VES, deberían formalizarse en el sentido, literalmente estar formalizadas porque muchas no lo están y por ello el temor de vincularse con el gobierno, y pese a ellos piden su apoyo, el gobierno a veces trata de vincularse pero ellos se desprenden por ese temor. Entonces las que están formalizadas deben incentivar la formalización y comenzar a agruparse, tener mayor presencia, con el fin de que reclamen al estado y, los organismo que se encargan de difundir y promocionar, como los ministerios de producción y comercio, así como los gremios privados, les brinden cursos, capacitaciones, a ellos no les llega porque no se entera, y como podrían enterarse, si es que pertenecen a una asociación donde se les invite a participar en capacitaciones, más que todo es organizarse y formalizarse.

**MUCHAS GRACIAS**

**Entrevistado: PROMPERU – Noemi Quintana Sánchez – Especialista en Inteligencia de Mercados**

Señor Funcionario(a):

Nos es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES DE VILLA EL SALVADOR”. Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

1. ¿Considera usted que en las Mype textiles de Villa El Salvador compiten en el mercado internacional en base a la diferenciación o bajos costos? Explicar.

En mi opinión, creo que no están en un nivel de desarrollo como apostar para una estrategia de diferenciación, lo que ellos buscan es ingresar a mercados internacionales por bajo costo, es su estrategia por así decirlo.

2. ¿Cuáles cree usted que sean los principales competidores de las Mype textiles y cuáles son sus estrategias? Explicar.

A nivel nacional, no solamente tenemos textiles en VES sino también en Gamarra, y a nivel internacional, sin duda la mayor competencia para este tipo de empresas, las medianas, son todas esas empresas que vienen de Asia, incluso algunas de Centroamérica, que son las que están produciendo a costos bastantes bajos.

3. ¿Cuál es el benchmarking de los países con los que compiten las Mype textiles de Villa El Salvador? Explicar

Ahorita a nivel de competir regionales tenemos a Colombia, también a México, un gran competidor, y algunas de Centroamérica, sin embargo nosotros tenemos ciertas ventajas competitivas, como el algodón pima y la fibra de alpaca.

4. ¿Actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador realizan algún tipo de análisis de mercados internacionales, análisis de productos y precios internacionales, entre otros? Explicar

No realizan el análisis, solamente son bien reactivos, ven que se está vendiendo a un mercado y apuntan a ello, a ese mercado, no hay un análisis previo, que puedan desarrollar.

5. ¿Deben desarrollar las Mype textiles de Villa El Salvador alguna estrategia de posicionamiento orientada a mejorar su competitividad internacional? Explicar.

De hecho que sí, deberían empezar a desarrollarlo, primero ubicar cual es la ventaja diferencial que van a ofrecer en el mercado, no todos te van a comprar en función al bajo precio, y en función al mercado desarrollar ciertas estrategias, por ejemplo, países Nórdicos les importa mucho el tema de la sostenibilidad, lo orgánico, las condiciones laborales, de repente a países más europeos les interesa más el tema de la calidad de la ropa o precio, depende mucho el mercado al que elijan.

6. ¿Se debe realizar alguna inversión o destinar algún presupuesto en las Mype textiles de Villa El Salvador para los temas de marketing y difusión de productos a nivel internacional? Explicar

Si debería, creo que actualmente no se destina, un presupuesto específico para acciones de marketing, o se entiende a este como un logotipo, o etiquetas, o más Merchandising, que acciones de marketing propiamente, de repente tener más presencia en internet, catálogo de fotos de los productos.

7. ¿Es importante que en las Mype textiles de Villa El Salvador se desarrolle una estrategia de posicionamiento de marca a nivel internacional? ¿Cómo debería hacerse? Explicar

Si es importante, porque si no tienen el posicionamiento como marca es muy difícil de que puedan ganar más, si solo van a quedarse a hacer resourcing, a hacer maquila, a producir para otros y no trabajan en su propia marca, sus costos y sus ganancias siempre van a hacer bajos. Para empezar deben crear una marca conocida, muchos de ellos no tienen una marca, no tienen imagen corporativa, no tienen presencia en internet, correo corporativo, al cual los compradores puedan escribir, al no haber presencia en internet es muy difícil que lo encuentren, otra es participar en ferias comerciales, eventos, no solo dentro sino fuera de Perú, buen catálogo de fotos, una persona que sepa de comercio internacional, que hable inglés para que estos pasos sean más sencillos.

8. ¿Cuentan actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador con una cadena de valor bien desarrollada y afianzada, de manera que les permita contar con proveedores de calidad y que atiendan sus requerimientos en el tiempo estimado o solicitado para el mercado internacional? Explicar.

No todas, de hecho las más grandes deben tener alguna cadena más fija, proveedores conocidos, pero muchas de ellas están buscando los costos bajos, es decir, que le cueste bajo, y van saltando de proveedor en proveedor.

9. ¿Las MYPE de VES cuentan actualmente con los recursos necesarios (capital, materias primas, mano de obra calificada, tecnología, etc.) para competir en los mercados internacionales o qué es lo que les hace falta para competir internacionalmente? Explicar.

En mano de obra si, de hecho no esta tan tecnificada, personas que han aprendido el oficio de, pero no están especializadas en eso; en cuestiones de capital en realidad depende mucho de la propia empresa, el reinvertir sus ganancias, muchas de ellas no están en el expedio de poder exportar, de repente a nivel ecuador, países cercanos, podría ser una primera experiencia, para empezar a exportar.

Muy aparte en cuanto a la ayuda del Estado a estas Mypes, en cuanto a lo tecnológico, sino me equivoco a través de Produce, tiene programas de ayuda, pero el tema en PromPerú, para ayudarlos se les pide entrar a un programa que se llama Ruta Exportadora, la cual se trata de preparar a estas empresas, para el mercado internacional, por ejemplo ir a visitar almacenes, ordenar su producción, libros de venta, libros contables, imágenes, para que estén listos, para participar afuera.

10. ¿Considera usted importante o indispensable que las Mype de VES adopten algún tipo de Asociatividad (formación de consorcios o clúster) para dedicarse con éxito a la actividad exportadora? Explicar.

De hecho les favorecería bastante, si llegaran a ponerse de acuerdo, y crear algún tipo de Asociatividad, porque se ha visto en otros sectores, que si ha funcionado, el tema de cadena de valor, o encadenamiento productivo, que si podría ser beneficiosa para ellos.

11. ¿Considera usted que la ayuda del gobierno (por ejemplo, vía drawback u otros subsidios o protecciones) es indispensable para que estas empresas se desarrollen en los mercados internacionales? Explicar.

La ayuda del gobierno es importante, pero no es indispensable, muchas veces depende de ellos mismos, poder salir adelante, muchas empresas han salido adelante sin ayuda del gobierno, y los han ido a buscar a tocarles la puerta, e invitarlos. No podemos hacerles la tarea a todos.

**MUCHAS GRACIAS**



**Entrevistado: COMITÉ TEXTIL Y CONFECCIONES – SOCIEDAD NACIONAL E INDUSTRIAS – Martín Reaño Vera - Gerente**

Señor Funcionario(a):

Nos es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES DE VILLA EL SALVADOR”. Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

1. ¿Considera usted que en las Mype textiles de Villa El Salvador compiten en el mercado internacional en base a la diferenciación o bajos costos? Explicar.

No, porque no tienen la capacidad necesaria para poder desarrollar un producto que sea apreciado para invertir, pero en si todo se enfoca en vender con precios bajos, se acostumbran a vivir siempre como Mypes, no crecer sino seguir creando Mypes, volviéndose un círculo vicioso.

2. ¿Cuáles cree usted que sean los principales competidores de las Mype textiles y cuáles son sus estrategias? Explicar.

Los productos chinos, que están en el boom, es muy difícil que una Mype que no haya previamente desarrollado su trabajo interno, utilizando normas técnicas adecuadas, técnicas modernas de producción, estandarizando sus productos, puedan salir a competir en el mercado externo.

3. ¿Cuál es el benchmarking de los países con los que compiten las Mype textiles de Villa El Salvador? Explicar

Lo que tendrían que hacer en este caso, ya que el benchmarking es importante, para poder ver lo que está haciendo la competencia, aprender de lo que están haciendo ellos, pero para eso deben viajar a ferias, en este caso Colombia, participar en Colombia moda, para ver qué cosa ofrecen los mercados, visitar Perú moda, para ver que hacen las empresas más grandes, participar Expo textil, que son ferias peruanas, para conocer que están haciendo en el mercado, para poder aprender.

4. ¿Actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador realizan algún tipo de análisis de mercados internacionales, análisis de productos y precios internacionales, entre otros? Explicar

La respuesta es no, porque su orientación está totalmente a un mercado pequeño, su entorno de VES no es muy conocido, a que se dedican, la cantidad de empresas, o sus especialidades. El problema general de las Mype, es que están desarrolladas a desenvolverse en un mercado informal, por lo tanto están no pueden exportar, porque para ello deben ser formal, y es un primer problema, el otro problema es la estandarización de sus productos, o si quieren ir a mercados de la región, deben visitar estos mercados para saber que ofrecer, no es tan fácil exportar.

5. ¿Deben desarrollar las Mype textiles de Villa El Salvador alguna estrategia de posicionamiento orientada a mejorar su competitividad internacional? Explicar.

Claro que sí, conocer las tendencias, las costumbres, el mercado, en si para poder desarrollar recién una estrategia de posicionamiento nacional y de ahí seguir al paso de internacionalizar el producto; se debe identificar el mercado objetivo. Deben estandarizar sus procesos, normalizar sus productos, hoy te ofrecen medidas, las tallas S, M, L, pero mañana te ofrecen lo mismo con medidas distintas, es uno de los problemas que no les permite posicionarse o ver una visión más internacional.

6. ¿Se debe realizar alguna inversión o destinar algún presupuesto en las Mype textiles de Villa El Salvador para los temas de marketing y difusión de productos a nivel internacional? Explicar

Antes de invertir o ver la posibilidad de hacerlo, deben corregir lo que es la informalidad, sino no serviría de nada, para ellos los impuestos son un costo, para los formales es una obligación que tienen que pagar, para operar legalmente en el país, pero una empresa informal no puede exportar, no puede cobrar drawback, segundo no se les aceptara sus papeles, ya que no es una empresa formal. Deben orientarse a lo que el cliente quiere buscar, y realizar la inversión allí; identificar su mercado, ver si se puede abastecer e invertir.

7. ¿Es importante que en las Mype textiles de Villa El Salvador se desarrolle una estrategia de posicionamiento de marca a nivel internacional? ¿Cómo debería hacerse? Explicar

Por ejemplo cuando tienen una marca, esta te defiende, el público se identifica con la marca, y dice a este producto que hace esta Mype me gusta porque respeta las tallas, la tela, los acabados; el consumidor prefiere ese producto y por eso te compra. Pero lo que se ve es que mucho son las falsificaciones de las marcas, y el consumidor peruano ya conoce, ellos para

posicionar su marca debe respetar sus estándares de sus productos, la calidad que brindan, estandarizar sus productos, vendiendo siempre con las mismas especificaciones.

8. ¿Cuentan actualmente las Mype textiles de Villa El Salvador con una cadena de valor bien desarrollada y afianzada, de manera que les permita contar con proveedores de calidad y que atiendan sus requerimientos en el tiempo estimado o solicitado para el mercado internacional? Explicar.

El problema de muchas Mypes, es que con el deseo de vender más barato, van a comprar telas y estas se las compran un día a un vendedor y otro día a otro que se los vende más barato, y la calidad de estas no es la misma, y el cliente cuando adquiere esta prenda se da cuenta, y esto tiene que ver con su cadena de valor, la destrozan, porque no respetan ese tipo de cosas, que más medianas empresas si lo hacen, y se defienden mejor, piensan que pagar derechos laborales a sus trabajadores es un costo y se van, y muchas Mypes contratan por tiempos, y el trabajador le paga su día, y no mantienen fidelizados a sus trabajadores, porque les da lo mismo trabajar por uno o por el otro, entonces el nivel de eficiencia, y productividad y calidad de los productos, es muy variada, y ese es un problema.

9. ¿Las MYPE de VES cuentan actualmente con los recursos necesarios (capital, materias primas, mano de obra calificada, tecnología, etc.) para competir en los mercados internacionales o qué es lo que les hace falta para competir internacionalmente? Explicar.

No, estas mypes no tienen una secuencia lógica de cómo debe ir avanzando el producto desde la entrada hasta el final, colocan sus productos como quieren, tienen una maquina importada, pero no la distribuyen bien, en la planta para que puedan tener costos más bajos de producción, tienen una serie de problemas primero internos.

10. ¿Considera usted importante o indispensable que las Mype de VES adopten algún tipo de Asociatividad (formación de consorcios o clúster) para dedicarse con éxito a la actividad exportadora? Explicar.

Claro que sí, pero uno de los problemas de ellos, es que son muy desunidos, siempre pasa que hay pequeñas asociaciones, que dicen que ellos representan a todos, y por allá hay otra que dice lo mismo, y otras más, por ejemplo en Gamarra hay como 14 asociaciones de productores distintas y todas dicen que se representan otro problema, lo mismo es el VES.

Las mypes son muy hábiles y muy flexibles, como son pequeños les es fácil adaptarse y acondicionarse a lo que está pidiendo el mercado en un momento determinado, son muy hábiles en poder cambiar, si esa habilidad la conjugaran con el tema de la formalidad les iría muchísimo mejor, hay muchos ejemplos de empresas que han podido crecer de una mejor manera formalizándose, no son la mayoría pero hay muchos ejemplos.

11. ¿Considera usted que la ayuda del gobierno (por ejemplo, vía drawback u otros subsidios o protecciones) es indispensable para que estas empresas se desarrollen en los mercados internacionales? Explicar.

El estado no es indispensable para estas empresas, muchas veces quieren que se les de todo, o se les quite pagos, que las empresas formales si realizan, para ellos pagar de más, es pagar el IGV, que todo el mundo paga, no puede importar sin pagar el igv, para ellos esos costos son mínimos, solo el impuesto igv, que pagan todas las personas que realizan comercio en el Perú. Ellos mantienen la mentalidad Mypes, será difícil que lleguen a crecer a nivel internacional, ese igv que pagan es un crédito, eso lo recuperan al vender formalmente.

Todos queremos un margen con los precios de los productos chinos, nosotros como sociedad textil, se ha hecho gestiones ante la Indecopi justamente para poner medidas que impidan el dumping con que vienen los productos chinos, y es e beneficios de los pequeños empresarios, pero para demostrar que ellos están siendo afectados y se debe aplicar la medida, cuando vamos a ellos a pedir información, no nos la dan, entonces ellos mismos no ayudan a que los ayudemos, ese es un problema, viven con el miedo por ser informal. Entonces el estado que no es muy amigo de aplicar estas medidas encuentra la excusa perfecta para no aplicar nada, entonces se cae en ese círculo vicioso.

**MUCHAS GRACIAS**