



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD
BAJO LAS ESTRATEGIAS DE PORTER, EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS - RUBRO RESTAURANTES DEL
DISTRITO DE YUNGAY, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

MAGNO EULOGIO SALINAS MORALES

ASESOR:

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

HUARAZ - PERÚ

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD
BAJO LAS ESTRATEGIAS DE PORTER, EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS - RUBRO RESTAURANTES DEL
DISTRITO DE YUNGAY, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

MAGNO EULOGIO SALINAS MORALES

ASESOR:

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

HUARAZ - PERÚ

2018

Título de la tesis

Caracterización de la competitividad bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016

Hoja de firma del jurado y asesor

Dr. José Germán Salinas Gamboa

Presidente

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza

Secretario

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio

Miembro

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón

Asesor

Agradecimiento

A Dios por iluminarme con su sabiduría, y hacer que termine satisfactoriamente la presente investigación.

A nuestra casa superior de estudios
ULADECH - CATÓLICA y
equipo de docentes que nos
apoyaron incondicionalmente.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo con mucho amor y cariño a mis queridos padres Antógenes Salinas Sosa y Alejandrina Morales Meléndez, por su apoyo incondicional.

A mis hermanos y amigos con quienes me interrelacioné en la misión, por sus consejos y ayuda a ellos que confían en mi superación.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo describir las principales características de la competitividad, bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas (MYPES), del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016, la metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental, para recoger información se trabajó una población de 30 gerentes inmersos en la gestión de restaurantes, a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 preguntas cerradas, consiguiendo los principales resultados procesados en el programa SPS 22: un 46.67% de gerentes encuestados manifiesta que nunca consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción, un 43,33% constituye una edad de 41 años a más, el 23.3% de gerentes encuestados manifiesta que desarrolla características únicas en sus productos para que estos sean diferentes y el 96.7% manifiesta que enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos, de las tendencias descritas se concluyó que una de las características principales de la competitividad orientada en las estrategias de Porter, es que no funciona de manera adecuada y es baja, respecto a las estrategias de Porter se ha determinado que son desconocidas y usadas de manera empírica.

Palabras claves: Competitividad, estrategias y restaurantes.

Abstract

The objective of the research was to describe the main characteristics of competitiveness, under the strategies of Porter, in micro and small companies (MYPES), in the services sector, the restaurant sector of the Yungay district, 2016, the methodology used was quantitative, Descriptive level and non-experimental design, to gather information, a population of 30 managers involved in restaurant management was worked on. A questionnaire of 18 closed questions was applied to them, obtaining the main results processed in the SPS 22 program: 13% of surveyed managers states that it can not reduce costs due to the quantity and growth of its production, 43.33% constitutes an age of 41 years or more, 23.3% of managers surveyed stated that it develops unique characteristics in its products so that these are and 96.7% state that they focus their supply on a guarantee provider that implies the value Addition of its products, from the described trends, it was concluded that one of the main characteristics of the competitiveness oriented in the strategies of Porter, is that it does not work properly and is low, with respect to Porter's strategies, we determine that they are unknown and used empirically.

Keywords: Competitiveness, strategies and restaurants.

Contenido

Título de la tesis:	ii
Jurado	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	9
2.2.1. Competitividad	9
2.2.2. Estrategias de Michael Porter	18
2.2.3. Micro y pequeña empresa	24
2.2.4. Restaurantes	26
2.3. Marco Conceptual	29
III. Metodología	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Nivel de investigación	33
3.3. Diseño de investigación	33
3.4. Población y muestra.	33
3.5. Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores	34
3.6. Técnicas e instrumentos.	36
3.7. Plan de análisis.	36
3.8. Matriz de Consistencia	37
3.9. Principios éticos.	38
IV. Resultados	39
4.1. Resultados de la encuesta	39
4.1.1. Respecto a los datos generales de los gerentes	39
4.2. Análisis de Resultados.	65
V. Conclusiones y recomendaciones.	74
V.1. Conclusiones	74
V.2. Recomendaciones	75
Referencias bibliográficas	76
Anexos	82

Índice de tablas y figuras

Respecto a los datos generales de los gerentes	
Tabla 1: Edad de los gerentes.	39
Tabla 2: Género de los gerentes.	40
Tabla 3: Grado de instrucción de los gerentes.	41
Tabla 4: Remuneración de los gerentes.	42
Respecto a los datos generales de la empresa.	
Tabla 5: Años de la empresa en el mercado.	43
Tabla 6: Tipo de sociedad de la empresa.	44
Tabla 7: Rango de ingresos anuales de la empresa.	45
Tabla 8: Número de trabajadores en la empresa.	46
Respecto a los indicadores para la competitividad de la empresa.	
Tabla 9: Consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción.	47
Tabla 10: Simplifica el diseño del proceso del producto para rebajar costos.	48
Tabla 11: Aprovecha las nuevas tecnologías para minimizar costos	59
Tabla 12: Para tener un mejor dominio en costos, lleva usted un control exhaustivo de ellos.	50
Tabla 13: Para darle mejor valor a sus productos en relación al precio, le genera algún valor agregado en el proceso.	51
Tabla 14: Para atribuirle un mejor valor a sus productos en relación a los precios, verifica la calidad de las materias primas que se usan.	52
Tabla 15: Para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, desarrolla diseños más atractivos.	53
Tabla 16: Desarrolla características únicas en sus productos para que sea diferente.	54
Tabla 17: Desarrolla características únicas en sus recursos humanos que los hagan diferentes.	55
Tabla 18: Busca que su empresa se diferencie de los demás con alguna particularidad en su cultura empresarial.	56
Tabla 19: Busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias.	57

Tabla 20: Enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico dispuestos a pagar bajos precios.	58
Tabla 21: Enfoca su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren bajos costos.	59
Tabla 22: Concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos.	60
Tabla 23: Enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.	61
Tabla 24 Concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos.	62
Tabla 25: Enfoca sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios.	63
Tabla 26: Concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas.	64
Respecto a los datos generales de los gerentes	
Figura 1: Edad de los gerentes.	39
Figura 2: Género de los gerentes.	40
Figura 3: Grado de instrucción de los gerentes.	41
Figura 4: Remuneración de los gerentes.	42
Respecto a los datos generales de la empresa.	
Figura 5: Años de la empresa en el mercado.	43
Figura 6: Tipo de sociedad de la empresa.	44
Figura 7: Rango de ingresos anuales de la empresa.	45
Figura 8: Número de trabajadores en la empresa.	46
Respecto a los indicadores para la competitividad de la empresa.	
Figura 9: Consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción.	47
Figura 10: Simplifica el diseño del proceso del producto para rebajar costos	48
Figura 11: Aprovecha las nuevas tecnologías para minimizar costos	49
Figura 12: Para tener un mejor dominio en costos, lleva usted un control exhaustivo de ellos.	50

Figura 13: Para darle mejor valor a sus productos en relación al precio, le genera algún valor agregado en el proceso.	51
Figura 14: Para atribuirle un mejor valor a sus productos en relación a los precios, verifica la calidad de las materias primas que se usan.	52
Figura 15: Para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, desarrolla diseños más atractivos.	53
Figura 16: Desarrolla características únicas en sus productos para que sea diferente.	54
Figura 17: Desarrolla características únicas en sus recursos humanos que los hagan diferentes.	55
Figura 18: Busca que su empresa se diferencie de los demás con alguna particularidad en su cultura empresarial.	56
Figura 19: Busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias.	57
Figura 20: Enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico dispuestos a pagar bajos precios.	58
Figura 21: Enfoca su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren bajos costos.	59
Figura 22: Concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos.	60
Figura 23: Enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.	61
Figura 24: Concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos.	62
Figura 25: Enfoca sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios.	63
Figura 26: Concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas.	64

I. Introducción

La competitividad es dinámica y extensa, está presente en la gestión empresarial en función a estrategias para lograr calidad, productividad y otros fines instituidos en una empresa. América latina y el Caribe vienen experimentando el crecimiento de sus economías fundamentalmente basadas en las actividades que impulsan las micro y pequeñas empresas, esta circunstancia ha desencadenado una competencia a nivel MYPE en el ámbito internacional tal como exponen diversos autores, por su parte el sector servicios en nuestro país es una de las más destacadas actividades económicas que continúa creciendo dentro de la estructura del Producto bruto interno (PBI), y esa tendencia obliga a las empresas tener mejor competitividad. Claudia Inga sostiene en un artículo del diario El comercio que la economía peruana ha crecido en un 3.96 durante el año 2016 y las exportaciones han tenido un aumento anual de 1.91. (Inga, 2012)

En nuestro ámbito local, las MYPES de la región Ancash vienen experimentando una deficiente organización empresarial en sus aspectos económicos, financieros y administrativos, esto hace que no exista un desarrollo de experiencias asociativas de tipo gremial y empresarial, otro factor para la baja capacidad competitiva frente a las marcas rivales son la poca valoración que tienen los empresarios hacia los temas de capacitación empresarial (Chacaltana, 2001). Las políticas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH), desde la escuela profesional de administración, y entregado a las actividades de investigación para el beneficio social empresarial determinó desarrollar dentro de sus líneas de investigación, el tema competitividad, estudiada bajo la perspectiva de las estrategias de Porter para una población de estudio.

El distrito capital de la provincia de Yungay, es una ciudad que encierra muchas empresas en distintos rubros, es una ciudad turística y concurrida, sin embargo la realidad problemática en muchos negocios no fueron tratados desde el punto de vista de la investigación científica, se pudo observar insatisfacciones de clientes en el sector servicios, así como descontentos y quejas en los establecimientos de restaurantes, que evidenciaban a la vez imprevista rentabilidad y pérdida de clientes, lo que causó que fuera el lugar para el estudio.

En ese discernimiento, nuestro enunciado del problema en la investigación fue: ¿cuáles son las principales características de la competitividad, bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas, del sector servicios- rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016? En la premisa de impugnar dicha formulación, se proyectó el siguiente objetivo general: describir las principales características de la competitividad, bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas, del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016, del mismo modo deseando alcanzar el objetivo general se proyectó los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016.
- Determinar las características de la competitividad bajo las estrategias de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes en el distrito de Yungay.

La investigación se justificó porque permitió verificar las bases teóricas de la competitividad y describirlas bajo el enfoque de las estrategias de Porter, en ese sentido se pudo encontrar mejor conocimiento en función a la realidad de los restaurantes, se constituye una fuente y antecedente para futuros investigadores, busco plantear soluciones prácticas a las demandas sociales en este caso de los clientes y potenciales clientes abordados en el rubro, buscando mejorar la calidad de vida y aumentar la conciencia en los gerentes, el aprovechamiento de las estrategias para beneficios económicos en la gestión de las MYPES, y establecer procedimientos más precisos para el crecimiento de la producción y oportunidades de empleo en su zona de influencia.

El sustento de la teoría de esta investigación, se fundamenta en el estudio de las Estrategias de Michael Porter contenidas en su libro Ventaja Competitiva décima quinta reimpresión, 2008 que fue el texto base, Porter asegura que existen tres estrategias genéricas claves para conseguir la competitividad, el marco teórico se alimenta también de los planteamientos y definiciones siguientes relativas a la

competitividad: Morales (2000), asegura que se llama competitividad a la predisposición de generar mejoras. Azua (2000) manifiesta que la competitividad es tener mejores procedimientos en el proceso en comparación con la competencia. Idris (2004) por su parte sostiene que para tener competitividad es necesario que la empresa trabaje un diseño para su producto en relación a su forma y función.

La metodología aplicada en la tesis fue de nivel descriptivo y su tipo cuantitativo, el diseño de carácter no experimental y transeccional, las técnicas empleadas en la investigación fueron la observación, y las encuestas extendidas a los gerentes mediante cuestionarios, instrumentos que nos accedieron a recolectar datos. Los datos recogidos fueron procesados en el programa SPSS 22/MS logrando su interpretación en tablas y figuras estadísticas. Los mecanismos y procedimientos metodológicos fueron viables para obtener los siguientes resultados relevantes acordes a nuestros objetivos:

El 46.67% de gerentes encuestados manifestaron que nunca consiguen reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción, el 36,67% de gerentes representan una edad adulta de 31 a 40 años, del mismo modo un 43,33% constituye otra edad adulta de 41 años a más. El 23.3% de gerentes encuestados manifiesta que desarrolla características únicas en sus productos para que sean diferentes. El 96.7% de gerentes encuestados manifiesta que enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.

Del análisis de resultados se concluyó que una de las características principales de la competitividad bajo las estrategias de Porter en los restaurantes de Yungay distrito es no funcionar de manera adecuada, otro lado se determinó que los gerentes adultos son en porcentaje mayoritario en la dirección de las MYPES. Respecto a las estrategias de Porter se determinó que son desconocidas y en consecuencia usadas de manera empírica. Las recomendaciones fueron adecuar las estrategias de Porter para la competitividad y capacitar a los gerentes para que sean competitivos en la dirección de la empresa.

Revisión de Literatura

2.1. Antecedentes

(Lima, 2012) en su tesis de pregrado de la Universidad Nacional Autónoma de México, titulado “Estrategias de competitividad para Pymes” (SIC), desarrollado con el objetivo de encontrar metodologías de planteamiento de mejoras estratégicas en la competitividad de las PYMES bajo los criterios del libro las 100 mejoras tecnológicas publicada por la Secretaría de Economía de México, donde el autor explica que por medio del comportamiento global replanteado en el sector industrial y comercial es posible adecuar en la naturaleza global aquellas estrategias de gestión que ayudarán a mejorar su desempeño, para evidenciar su teoría realiza el tesista un estudio no experimental y de carácter descriptivo, obteniendo como resultado la adaptación de muchas estrategias aplicables en la realidad de MYPES mexicanas. Conclusiones: En este trabajo el investigador concluyó que logró un producto científico que son modelos que ayudarán a las micro y pequeñas empresas en la evaluación y valoración de estrategias, además concluye que la competitividad empresarial está determinado por un gerente competitivo.

(Morales, 2007) en su estudio de tesis para obtener el título de Máster en gestión turística de la Universidad de Camagüey, titulado “Diagnóstico de competitividad para la gestión del restaurante Don Ronquillo de Palmares Camagüey”, realizado con el objetivo principal de determinar indicadores de competitividad a considerar para la mejora de la gestión de alimentos y bebidas en el restaurante, para lograr su premisa aplica una encuesta que consta de 06 preguntas a 25 clientes buscando conocer la percepción de los clientes, los principales resultados fueron existe baja profesionalidad en la atención del cliente y baja calidad en la oferta que muestra precios muy altos. Conclusiones: la tesista instruye tener en cuenta desde el punto de vista de los entrevistados la importancia medular de capacitar el personal en la elaboración de las comidas y bebidas así como en la atención de los clientes, puesto que existían indicadores de competitividad baja en este aspecto, del mismo modo los gerentes de estos restaurantes del grupo empresarial Palmares de la ciudad de Camagüey son instados a ajustar precios a partir de los costos, poniendo

en acción los planes estratégicos que internamente le entregó el investigador con el fin de perfeccionar las herramientas de gestión que determinan indicadores de competitividad para la empresa.

(Peña, 2007) en su tesis de maestría de la Universidad Los Andes, titulado “La Competitividad de la Banca Universal Venezolana desde la perspectiva de su sistema de información contable” ejecutado con el objetivo principal de especificar las causas que determinan la competitividad en dicha entidad, el autor vierte que para lograr dicho objetivo, se tiene que revisar muy aplicadamente la información contable que se usa en dicho sistema, para demostrar su postulado aplica el tipo de investigación descriptivo y un diseño no experimental, el análisis se fundamenta en el sistema de información contable por cuanto en él se sintetizan los indicadores relacionados con la innovación en cual mostró lo siguientes resultados principales: existe insatisfacción de usuarios, deficiente rentabilidad y riesgo crediticio. Conclusiones: Para la gestión de estrategias se necesita considerar el fortalecimiento del sistema contable de la banca, dando atención primaria a los elementos concernientes a la gestión del manejo de los riesgos y la información disponible, el manejo adecuado de los clientes y en absoluto la administración integrada y prudente de la entidad financiera para bajar riesgos.

(Gonzales, 2014) en sus tesis de licenciatura de la Universidad de San Martín de Porres, titulado “Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La victoria - año 2013”, realizado con el objetivo principal de determinar el dominio de los mecanismos de dirección organizacional de las MYPE en el sector textil, en el marco de la referida Ley, el tesista asegura que existe una influencia de mucha importancia cuando se preside una gestión , pues de ella depende la competitividad, para evaluar y probar sus postulado a considerado en sus estudios la investigación no experimental, con una característica descriptiva, cuyo diseño metodológico es el transeccional. En una primera etapa de la investigación se hizo una evaluación cualitativa a cuatro empresas del sector investigado dentro del área del distrito La Victoria con el propósito de construir el marco teórico en que se basa el estudio. Y en la segunda fase se encuestó a 12 pequeñas y 38 medianas empresas el cual es la

muestra de un total de 240 micros y pequeñas empresas, el resultado más relevante encontrada fue que la gran mayoría de empresas no aplican la planificación para la gestión estratégica. Conclusiones: El estudio de la tesis concluye que la competitividad hace que las micros y pequeñas empresas puedan expandir, rediseñar, y afianzar sus ofertas en relación a sus productos y servicios tomando como base que son conscientes de que el mundo de ahora es cambiante, donde uno tiene que estar siempre aprendiendo y desaprendiendo estrategia que deben ser evaluadas y planificadas.

(Sánchez L. , 2004) en su estudio de tesis de maestría de la Universidad Pontificia Católica del Perú, titulado “Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa Alfa”, realizado con el objetivo principal de describir el mercado farmacéutico peruano, el autor precisa que es posible encontrar el mejor conjunto de estrategias para la empresa ALFA determinada en función del análisis que se haga de ella, para demostrar su postulado aplica el tipo de investigación descriptivo y un diseño no experimental y transaccional, evaluando los factores que afectan el desarrollo competitivo de la mediana empresa dedicada al sector farmacéutico en Lima metropolitana, revisando diversas fuentes que alimenten y dilucidan el propósito de su investigación, los resultados encontrados relevantes fueron: que el mercado farmacéutico es muy competitivo, la estrategia más usada por la empresa Alfa es la estrategia enfocada en costos bajos. Conclusiones: Expresa que cuando existen precios bajos en el mercado, todas las demás empresas farmacéuticas nivelan sus precios y por tal razón es necesario buscar otras estrategias en el mercado farmacéutico.

(Guillermo, 2014) en su tesis de licenciatura de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulado “Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las estrategias genéricas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector turismo rubro agencias de viajes y turismo en el distrito de Huaraz, 2014”, desarrollado con el objetivo principal de explicar las características más relevantes de la competitividad enfocadas en las estrategia genéricas de Michael Porter, en el sector turismo, rubro agencias de viajes del distrito de Huaraz, año 2014, donde el autor expone que a las MYPES les hace falta competitividad, para

implementar su investigación realiza una metodología de tipo descriptivo y de nivel cuantitativo, el diseño de investigación fue no experimental, porque se recolectó los datos en un sólo momento, en un tiempo único, en cuanto a la población fueron un total de 20 gerentes los mismos que también fueron el número de la muestra.

Los resultados de la investigación fueron las siguientes, el 65% de los gerentes encuestados señalan estar en desacuerdo en cuanto al desarrollo de nuevos paquetes de viaje, el 55% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje y turismo señalan estar medianamente de acuerdo en brindar un servicio especial de manera que pueda aumentar el número de clientes, asimismo el 30% de los gerentes manifestaron no ofrecer servicios complementarios a los clientes. Conclusión: Concluye el tesista asegurando que los gerentes de las agencias de viaje del distrito de Huaraz, tienen una clara orientación al liderazgo en costos, dejando de lado la estrategia de la diferenciación de Porter.

(Aguirre, 2013) en su tesis de pregrado de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulado “Caracterización de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso panadería y pastelería el manantial E.I.R.L. Nuevo Chimbote, 2013”, elaborado con el objetivo principal de determinar y describir las características de las MYPES del Perú y la panadería y pastelería el manantial de la ciudad de Nuevo Chimbote, la investigación fue realizada de forma documental, bibliográfica y de caso, como resultado la investigación demuestra que en los dos últimos años la panadería y pastelería “El Manantial E.I.R.L.” ha capacitado a su personal, ha invertido en la compra de maquinaria y equipos modernos. Conclusión: La tesista concluye que la panadería cuenta con mano de obra calificada y procesos más eficientes porque ha renovado su maquinaria y equipo para los procesos.

(Zavala, 2015) en su tesis de pregrado de la Universidad Privada Los Ángeles de Chimbote, titulada: “Caracterización del financiamiento, competitividad y formalización de las MYPES del sector turismo – rubro hotelería y hospedaje del distrito de Cabanaconde, provincia de Caylloma, región Arequipa, periodo 2014-

2015” emprendido con el objetivo principal de determinar las principales características del financiamiento, competitividad y formalización de las MYPES materia de estudio, la investigación fue de tipo y nivel descriptivo-cuantitativo, para recabar la información proyectada se resolvió encuestar a 28 representantes de los hoteles del distrito de Cabanaconde obteniendo como resultados que existe una calidad del servicio en todas las empresas encuestadas, asimismo el 100% de empresarios tienen su empresa formalizada y que la mejora competitiva de la empresa depende de la inversión que se entrega a los fines de la empresa. Conclusión: El tesista concluye que las empresas MYPES estudiadas son competitivas, por el hecho de que entregan calidad de servicios a sus huéspedes, asimismo utilizan la estrategia de precios, respecto al financiamiento asegura que la mayoría de las MYPES accedieron a préstamos, por último todas las entidades de negocio están debidamente formalizadas.

(Coello, 2013) en su tesis de pregrado de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulado “Caracterización de la competitividad y la rentabilidad de las MYPES comercializadoras en el rubro ferretero del distrito de nuevo Chimbote”, promovido con el objetivo de determinar las principales características de la competitividad y la rentabilidad de las MYPES materia de estudio, donde la investigación fue de tipo no experimental-transversal-descriptivo, con una población total de 11 MYPES con el resultado siguiente: Los empresarios del rubro ferretero del distrito de Nuevo Chimbote manifiesta conocer la competitividad y aseguran que buscan llegar al cliente con precios atractivos. Conclusión: La mayoría de los empresarios encuestados conoce la competitividad conceptualmente, una de sus estrategias para que su empresa sea competitiva son el manejo de los precios.

2.2. Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1. Competitividad.

A. Breve Historia

Desde la perspectiva teórica, las tendencias empresariales en temas de competitividad han producido múltiples interpretaciones. Esta materia de estudio ha venido ideándose desde antaño, en la cual se ha notado que la consideración e interés por su estudio y explicación estuvo enmarcado por las revoluciones del mercado y la necesidad de un comercio globalizado, donde existieron fuerzas que obligaron a las empresas y negocios asumir estrategias novedosas que permitan una apertura de participar en una mejor posición dentro del mercado, más adelante la competitividad comercial de Europa desencadenaría la colisión bélica mundial.

(Meráz, 2014) explica que antes, durante y después de la primera guerra mundial, la competitividad a nivel industrial y comercio, han venido siendo de preocupación nacional en particular para las potencias del mundo, sin embargo en este trance negro de la primera y segunda guerra mundial, (1914-1918 y 1939-1945, respectivamente) la competencia comercial se vio retrasada, razón por la cual posterior a la catástrofe los EE.UU. de Norteamérica y la Unión Soviética controlaban la economía, el águila del Norte quería establecer una libre competencia empresarial, mientras tanto el régimen comunista adoctrinaba que el control económico del país debería tenerlo el Gobierno, ya que es quien puede entregar equitativa y socialmente los recursos a los que menos tienen. (Gerber, 2012) manifiesta que el primer intento por aprobar la libre competencia mundial, fue postulada en la conferencia mundial económica, Ginebra 1927 con la proyección de interrelacionar economías, tejiendo lazos de socialización y prevenir las postreras guerras, no obstante esta iniciativa fracasó.

El desenlace de la URS suscitada en el año 1991 hizo nuevamente la posibilidad de abrir la competencia global (Sánchez J. , 1995). Luego de más de medio centenar de años los actores de la economía se encontraban en la posibilidad de entrar en competencia con mejor alcance y sin muchas limitaciones, por ello y en consecuencia las materias de índole económica se pudieron asimilar en escala

global. Recientemente, la competitividad se ha desarrollado a partir de novedosas tecnologías, y como manifiesta (Zegarra, 2010) la mejora de la competitividad de un país es importante para el aumento de la capacidad productiva, muchos gobiernos lo ven como prioridad de estudio de investigación, asimismo los empresarios e inversionistas toman en serio este tema por ser imprescindible para mejorar la gestión que dirigen.

Por muchos años la materia enfocada a la competitividad fue de mucho interés para los negocios, por esa misma causa el escocés Adam Smith publicó en 1776 su obra que titula “la riqueza de las naciones” (Fdez, 2018) no obstante, la expresión competitividad se comenzó a manejar a comienzos del siglo XVIII por Adam Smith precisamente en el año 1966, enfocado como un término relacionado a la ventaja comparativa de la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro. Es a partir de entonces, que el término competitividad, ha evolucionado constantemente en relación a su amplia significación que implica el desarrollo de la gestión empresarial (Meráz, 2014).

Uno de los precursores ensayistas en materia de competitividad fue J. M. McGeehan, quien por los años sesenta se dedicó a un laborioso estudio y revisión de la competitividad a nivel internacional, subrayando el papel que juegan las crisis en la balanza de pagos para las economías en relación a las importaciones y exportaciones. Subsiguientemente, otros estudiosos del tema como Shumpeter, Engels y Marx, y algunos más contemporáneos, se han centrado en considerar el constructo con un punto de vista más complejo y amplificado, considerando pilares como lo técnico, sociopolítico y cultural. (Meráz, 2014). En consecuencia de toda la evolución experimentada por la actividad empresarial, surgen en lo sucesivo distintos conceptos acerca de la competitividad que constituye un marco referencial bastante amplio. Por las causas de la globalización y los avances científicos la competitividad es asumida internacionalmente, principalmente en Estados Unidos de Norteamérica, China, Rusia, Japón y otras potencias económicas emergentes que promueven la competitividad productiva y la tecnología militar entre otros a nivel cosmopolita (Meráz, 2014).

B. Definiciones teóricas

Ivancevich (1997) manifiesta que la competitividad se evidencia cuando un país tiene la capacidad de generar productos y servicios que frente a las condiciones del mercado internacional, logran ser autorizadas de forma provechosa durante la verificación del ISO que norma los estándares de calidad internacional. Morales (2000) asegura junto a Pech que se llama competitividad a la predisposición de generar mejoras, es la capacidad de contar con las condiciones que solicitan las pruebas internacionales bajo las instrucciones que hacen las leyes de los mercados internacionales, toda vez que las normas buscan el mejoramiento del nivel de vida de los consumidores, en relación a la entrega de mejor calidad de vida para los clientes, Idris (2006) menciona que para tener competitividad es necesario que la empresa trabaje un diseño para su producto en relación a su forma y función que resulte cómodo y agradable al cliente para que así mejor su calidad de vida, para ello pide que se debe tener en cuenta dentro del diseño del producto las características estéticas y de utilidad teniendo en cuenta su fácil transporte, su adaptación, su almacenamiento, su reparación y su costo de producción que aportará mejoras a su estilo de consumo.

Es sumamente necesario estar siempre pendiente de la mejora continua en nuestros procesos y tratar de sobresalir en la industria y sector muy estratégicamente, valiéndonos de nuestras relaciones en el entorno, Azua (2000) vierte que competitividad es tener mejores procedimientos en el proceso en comparación con la competencia, es aprovechar las alianzas estratégicas y cooperativas en un mercado libre, es la convivencia óptima y fluida entre el empresariado y la sociedad, buscando garantía de bienes y servicios, bienestar y progreso integrado. Porter (2008) por su parte esta vez desde la óptica interna manifiesta que la competitividad es a partir de la selección de buenos recursos o factores para la producción y buen rendimiento, lo cual nos da la opción de poner en el mercado servicios y bienes valorados por nuestros clientes. Se puede colegir de dicha proposición, en resumen se entiende la competitividad como productividad puesto que tiene la capacidad de crear y disponer productos y bienes hasta en los sectores más desarrollados.

Meehan (2002) en “Business Strategy Review” Meehan explica que la competitividad es la capacidad de respuesta empresarial donde precisan que dicha capacidad de respuesta tiene que estar dirigido a lo que quieren o no conocen los clientes, asimismo para tener una capacidad de respuesta debemos usar buena tecnología, sitios web, y sistemas de telefonía, entender los desafíos y hacer planes a futuro con un equipo capacitado. Por su parte Koontz H. y Weihrich H. (2004) expresan que competitividad es obtener la ventaja competitiva por medio de la administración de calidad, puesto que la calidad se ha convertido en una arma estratégica en el mercado global, dicen también que se trata de revolucionar y ponerse siempre a la vanguardia en el proceso de producción y para alcanzar la ventaja competitiva es necesario que los administradores pongan siempre por encima de todo la necesidad del cliente, ser conscientes de que ellos son indispensables y la razón de ser de la empresa.

Quero (2008) asegura que la competitividad es una fuente por el cual llegamos a ser más eficientes, descartando el concepto de que competitividad es un fin, vierte que la competitividad está dinamizada por herramientas estratégicas que nos dan la oportunidad de desarrollarnos económicamente en el mercado por las ventajas que crean la aplicación de éstas, lo que significa elementos importantes para la gestión empresarial. Indica también que la competitividad involucra cuatro etapas que deben cumplir las organizaciones para la formulación de sus estrategias de gestión, en primer lugar deben analizar generalmente el mercado; secundando este proceso se pasa a encontrar todas las fortalezas posibles e instrumentos disponibles con que contamos como entidad, aplicándonos un análisis FODA podremos encontrar nuestras potencialidades disponibles, como tercer paso identificaremos nuestro instrumento estratégico o estrategia eje con el cual vamos a competir y valernos, por último en un tercer fase, determinar su estrategia eje con la que competirá sea por medio de un ajuste de costos o la búsqueda de un mejor valor en los procesos, y finalmente la cuarta etapa es planificar y establecer todas las actividades necesarias para lograr lo propuesto como meta.

Peñaloza (2005) asegura que la competitividad compone la nueva estructura y modelo que ha trascendido la economía mundial, y es posible su aplicación a empresas y personas, y que para ser medido debe poseer uno o varios indicadores que sean percibidos de forma comprensiva. Desde la óptica de gestión y socioeconómico Echeverri (2007) destaca lo importante que es tener competitividad para el progreso y crecimiento de una nación, esto quiere decir que la competitividad está determinada por la productividad y viceversa, porque donde hay eficiencia productiva se habla de competitividad empresarial, y donde existe competitividad la productividad es evidente.

Hitt (2007) asegura que la competitividad económica es el factor de la competitividad sistémica. Puesto que son las empresas quienes tienen que competir en el mercado global, y esto implica la competitividad de las empresas sustentables y con mucha capacidad, que sean muy tácticos en la organización, flexibles a los cambios, dinámicos en la comercialización y relaciones, que sus productos tengan atributos únicos e indispensables para enfrentar los retos en la economía, asimismo deben tener trabajadores muy hábiles, los que constituyan el capital humano-intelectual de investigación y estrategia de la empresa. La competitividad de las MYPES solicita una formación de capitales y el trabajo sobre los recursos destinados. Villareal (2001) Asegura cuando hay competitividad se muestra el desarrollo de tareas que van destinadas a fortalecer aptitudes productivas y estructurales, con el fin de hacer frente a las transformaciones en el ámbito externo, sustituyendo las ventajas comparativas por competitivas, factor en el logro de progresos colosales. La competitividad tiene que ver con el reporte de indicadores como: minimizar costos para presentar precios atractivos y justos, aumentar la calidad de los productos a partir de materias primas selectas, haciendo presencia en el mercado que nos diferencie de los competidores por nuestra mejora continua, sensibilidad y adaptación a los cambios.

A. Características de la competitividad

Según López (2009) describe de la siguiente manera las diversas características de la competitividad.

a) Es internacional

- Mejora de los transportes y comunicaciones.
- Progresiva liberalización del comercio mundial.

b) Es relativa

- Mide su capacidad de competir a partir de las posiciones de los competidores.

c) Es compleja

- Influencia de factores heterogéneos interrelacionados y con dependencias no fáciles de delimitar.

d) Es dinámica

- Actitud permanente de progreso y mejora para superar la presión de los competidores y clientes.

e) Es estratégica

- Observación permanente del entorno y su evolución.
- Necesidad de planteamientos a largo plazo.

B. Importancia de la competitividad

Vergara (2009) manifiesta que la competitividad es importante para la sobrevivencia de una empresa en momentos de vertiginosas situaciones, porque la empresa es dependiente de sus destrezas de poder hacer frente a la competencia. Cuando una empresa es exitosa le es necesario mantenerse en constante actualización y mejora de sus sistemas estratégicos, en ese sentido la competitividad empresarial se convierte en un criterio básico a nivel económico en todo tiempo que busca evaluar y conducir la gestión hacia la excelencia. Señala también que la competitividad es la posición de nuestra empresa en el mercado, es su presencia firme en gran parte del mercado, donde puede tener la posibilidad de autorregularse y operar a largo tiempo creciendo continuamente gracias a la innovación y conocimiento asimilado o creado que maneja para hacer frente y eficazmente a los desafíos que encuentra en el mercado, en comparación con sus competidores, logrando así una ventaja comparativa.

Atendiendo a las consideraciones antes expuestas, las organizaciones y profesionales tiene la obligación de adoptar nuevas acciones en el proceso

administrativo y de gestión que dirigen, que son las herramientas que garantizan la materialización de ventajas, en tal sentido la aplicación correcta de estos instrumentos dan seguridad a las directrices por donde se encamina la empresa.

C. Las estrategias competitivas

Porter (1991) en el medio del éxito o destrucción de una gestión empresarial se encuentra la competencia, el cual es la determinante para que se adopten medidas competitivas en las operaciones de las empresas como pueden ser mejor desempeño, cultura organizacional integrador, que son estrategias que buscan una posición favorable en el mercado con capacidad de respuesta a los cambios constantes del sector industrial. Por su parte Ivancevich (2003) Toma en cuenta que la competitividad es un planeamiento propuesto a futuro, el cual es iniciado con una evaluación minuciosa de la condición actual de la organización, considerando los atributos y las deficiencias internas, así como las amenazas y oportunidades que son factores que actúan en el entorno de la empresa.

Riquelme (2014) la estrategia conlleva a una ventaja competitiva y ésta se constituye una revolución de la información y de las teorías estudiadas, no existiendo duda alguna que se ha dado un cambio importante en la conceptualización en los sistemas de información que posee cada gerente de empresa, puesto que las informaciones que maneja cada empresa es su razón de ser cuando lo aplica. Cuando Michael Porter aún no plateaba sus teorías modernas se consideraba el factor de la información como parte en los procesos de negocios, ahora se le reconoce como la determinante de un proceso, que es fundamental para potenciar una empresa, sin embargo es menospreciada su real valor, pero debería ser tratada como una herramienta estratégica en cada rubro. Años antes Rodríguez (2009) manifiesta que para encontrarse en una ventaja competitiva es necesario hacer énfasis en el factor humano que es el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales, capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial puesto que es el que diseña estrategias competitivas, por eso es necesario que nuestros trabajadores sean un recurso único para lograr la ventaja competitiva sostenible.

Buitrago (2008) es usual encontrarse con gerentes que en relación a la adopción de estrategias tienen muchas posiciones y necesitan discutirlos y evaluarlos, dando lugar así al estudio de las causas que determinan la competitividad, y es así que de todas las posturas se comprende la estrategia como el patrón de la característica de una empresa el mismo que refleja la utilización de nuevos métodos y capacidades específicas en una situación de rivalidad. La competitividad es tener mejores procesos y nuevas tecnologías Romero (2010) concibe el control del proceso como una etapa primordial en la administración, como aquel mecanismo que cerciora e informa si las acciones van de acuerdo con los objetivos, dice que es el proceso de mejoramiento eficaz donde se desarrollan cambios que van a permitir ahorrar dinero tanto para los clientes como para las empresas, ya que las fallas nos costarán perder dinero. Manifiesta también que este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de más alta tecnología eficientes para el mejoramiento de la calidad que entregamos a los clientes en el servicio.

Castro (2010) expresa que las estrategias competitivas son los medios con que una empresa se arma para competir, y que de ellas depende si van a tener éxito o no, dice que las empresas deben encontrar estrategias en sí mismas y aplicar las que crean más eficaces para competir con garantía. Solo estableciendo la estrategia pertinente vamos a alcanzar con seguridad los objetivos planteados, por tanto la estrategia debe ser lógica y realizable por los mecanismos posibles acordes a las potencialidades con que cuenta la empresa, su entorno, estructura y su sistema de organización. Porter (2002), cuando hace referencia a las fases de una estrategia competitiva vierte que: primero se debe identificar el sector en el cual está inmersa la empresa con sus operaciones, secundado este proceso dice que se analiza el entorno o sea lo externo que está conformado por nuestros proveedores, los socios, el gobierno la sociedad, etc., y finalmente se tiene que dar evaluación a nuestra parte interna que son nuestras potencialidades y debilidades actuales. Aseguró que diferentes tipos de estrategias dependen del tipo de innovaciones que logra obtener una empresa, con las cuales se pueden tomar nuevos mercados haciendo que para tener siempre la ventaja competitiva hay que tener la habilidad

corporativa que nos dará el crecimiento económico y la de nuestro país gracias a sus ventajas competitivas, En la medida que las empresas de un país logren la innovación y creatividad para obtener ventajas competitivas, lograrán aportar significativamente al crecimiento económico del país, crear valor para los consumidores, para ellas mismas y para la sociedad en su conjunto.

Douglas y Stowe (2000) manifiestan que los proveedores también están inmersos en la competencia por tanto hay que enfocar también la atención en ellos porque saben cómo usar las mercancías como garantía mejor que otros prestadores como los bancos. Cuando se incauta la garantía por falta de pago, la garantía es más valiosa en las manos del proveedor, quien tiene experiencia en la producción, mantenimiento y comercialización de esa garantía , relativamente Peresson (2007) señala que la competitividad también se enfoca en el cliente estudiando y evaluando sus preferencias porque como cada ser humano el cliente posee un pensamiento propio y distinto al resto, es en tal sentido necesario evaluar de forma constante la percepción de nuestros clientes, ya que el servicio que se le pudo brindar a nuestro cliente en un momento determinado, pudiese tiempo después no ser suficiente u óptimo para satisfacerlo.

Porter (2013) en su tema Estrategias Competitivas Genéricas asegura que las empresas tienen conocimiento de muchas formas de hacer estrategia; la mejor estrategia será según Porter el que refleje sus situaciones relevantes. No obstante, en el nivel más gerencial identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles para tener una postura defendible a largo plazo y superar las operaciones de la competencia. También asegura que una empresa es diferente a sus competidores cuando más allá de ofrecer precios bajos le proporciona a sus productos algo único que los haga valioso ante los compradores. Porter (2015) afirma también en sus estudios que al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de las estrategias genéricas muy eficaces que acondicionan un mejor desempeño frente a los contrincantes en una industria, y éstos son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración.

Quintero J. y Sánchez J (2006) manifiestan que la competitividad depende también de la cadena de valor desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes, donde las tareas en cada uno de los eslabones están bien definidos, una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventajas se debe adoptar una estrategia que debe cumplir la misión competitiva. Porter (2008) dice también que competitividad es la elección y utilización de una estrategia bajo escenarios industriales, es cada una de las formas de tratar con los cambios estructurales e inciertos del sector industrial donde se encuentra inmerso, la utilización de dichas estrategias traen beneficios a la industria, costos y riesgos potenciales en términos de ventaja competitiva.

2.2.2. Estrategias de Michael Porter

Son aquellas tácticas de gestión para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Porter explica que existen tres estrategias genéricas para la competitividad, descritos de forma global como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Estrategias Genéricas de Michael Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter, (2009) p.81. *Estrategia Competitiva*. Editorial Pirámide

El libro base que se ha elegido para la investigación presente, es el libro: *Estrategia competitiva*, (Porter, 2008), que en su capítulo 2 titulado *Estrategias genéricas competitivas*, explica la eficacia de aplicar tres estrategias genéricas para la ventaja competitiva de la empresa. De la fuente se formula lo siguiente:

A. El Liderazgo en costos globales:

Porter (2008) explica que esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales por intermedio de un conjunto de políticas globales y también mediante un compuesto de políticas funcionales direccionadas a este objetivo fundamental. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos y costos fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

Porter prosigue mencionando que tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los costos de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio, ni otros aspectos. La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha.

(Chanes, 2014) explica que la estrategia competitiva basada en costes es una de las estrategias básicas que puede llevar a cabo una empresa a la hora de competir y consiste en que una empresa logra unos costes totales inferiores las de la competencia, sin que ello afecte a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. Esta estrategia se convertirá en ventaja competitiva cuando a los competidores les resulte difícil disminuir sus costos para igualarlos.

La estrategia competitiva merece darle enfoque a la cadena de valor Francés (2006) manifiesta que la estrategia implica conocer a profundidad las tareas establecidas en la cadena de valor y reconocerlas a aquellas que nos darán ventajas en costos, dice que el análisis de dichas estrategias son visualizadas, precisa también que se trata de reducir el precio unitario con la producción masiva

de unidades, agrega que esta ventaja es sostenible ya que no es fácil imitar los procesos mientras no cambien la tecnología.

B. Diferenciación:

La segunda estrategia competitiva diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas, por ejemplo en el diseño o imagen de la marca. En teoría la compañía se diferencia en varias dimensiones. Vale considerar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico como lo subraya Porter.

Porter (2008) manifiesta que cuando se logra la diferenciación ésta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto establece una posición defendible para enfrentar a las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma diferente al liderazgo en costos la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Hax y Majluf (2004) declaran que la diferenciación consiste en ofrecer como empresa algo aislado y singular, que nuestros competidores no puedan compararlos siquiera con sus productos, que es acogido con mucho valor por nuestros clientes sin importar simplemente la oferta de un precio bajo en su venta, para tener esta ventaja es indispensable diseñar y simplificar en la cadena de valor mecanismos que no comprometan los precios justos es así que nuestra tecnología y procesos deben ser muy controlados.

C. Enfoque o concentración.

Porter (2008) Es la estrategia que se enfoca en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades en contraste con los precios bajos y la diferenciación, estrategia que busca alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular, diseña las estrategias funcionales teniendo en cuenta lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su

segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos, de esa forma se diferencia porque sirve más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas.

Continúa Porter (2008) precisando que la compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de precios bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas como hemos visto en caso del liderazgo en costos y la diferenciación, el enfoque también ayuda a la defensa frente a las fuerzas competitivas. La concentración además sirve para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Larrea (1991) señala este investigador que la concentración es caracterizada cuando la empresa identifica un segmento que es un mercado local y hace en ella el ajuste de la estrategia requerida basándose en sus expectativas, tratando de ser los mejores en ese segmento escogido, pudiendo atender distintas tipologías o inclinaciones de los compradores de productos diversos como por venta directa, por intermedio de minoristas, por representantes, por correo, etcétera, y en la posibilidad de ofrecer variedades y diversas presentaciones de productos como por su tamaño, su calidad, su precio, entre otras características.

D. Dimensiones e indicadores de las Estrategias de Michael Porter.

Porter (2008) hace un estudio muy exhaustivo de los indicadores que nos hacen suponer que se está aplicando las estrategias competitivas en una empresa, los cuales describimos en este contenido y dentro de las dimensiones que en sí son las estrategias a elegir para la competitividad:

d.1. Liderazgo global en costos

Los indicadores que muestran la aplicación de esta estrategia son:

El aprovechamiento de las economías de escala.

- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.

- Realizar controles rigurosos en costos y gastos.
- Otorga un valor agregado al producto a partir de un costo bajo.
- Verifica la entrada de materias primas de calidad adquiridas a un bajo costo.
- Desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia para la valoración del producto a partir de un costo bajo.

d.2. Diferenciación

Los indicadores que manifiestan que estamos aplicando la estrategia de la diferenciación son:

- Características únicas en los atributos del producto (rendimiento, decoración, sabor) con fórmulas conocidas solo por el empresario y su entorno de confianza.
- Características únicas de los recursos humanos (habilidades únicas).
- Particular cultura organizacional (Se practica la investigación, filosofía de desarrollo)
- Capacidad de respuesta (rapidez, disponibilidad)

d.3. Enfoque o concentración

Ofrece a una variedad pequeña de clientes productos o servicios con la mejor relación valor-precio disponible.

- Enfocarse en un proveedor de garantía.
- Concentrarse en un mejor control del proceso de elaboración para lograr el valor esperado.
- Especialización en la atención del segmento.
- Valoración de las preferencias distintivas de los clientes.
- Enfoca sus precios hacia un definido mercado geográfico que decide por los costos bajos.
- Enfocarse en un segmento de clientes que buscan costos bajos.
- Enfocarse en una línea de productos económicos.

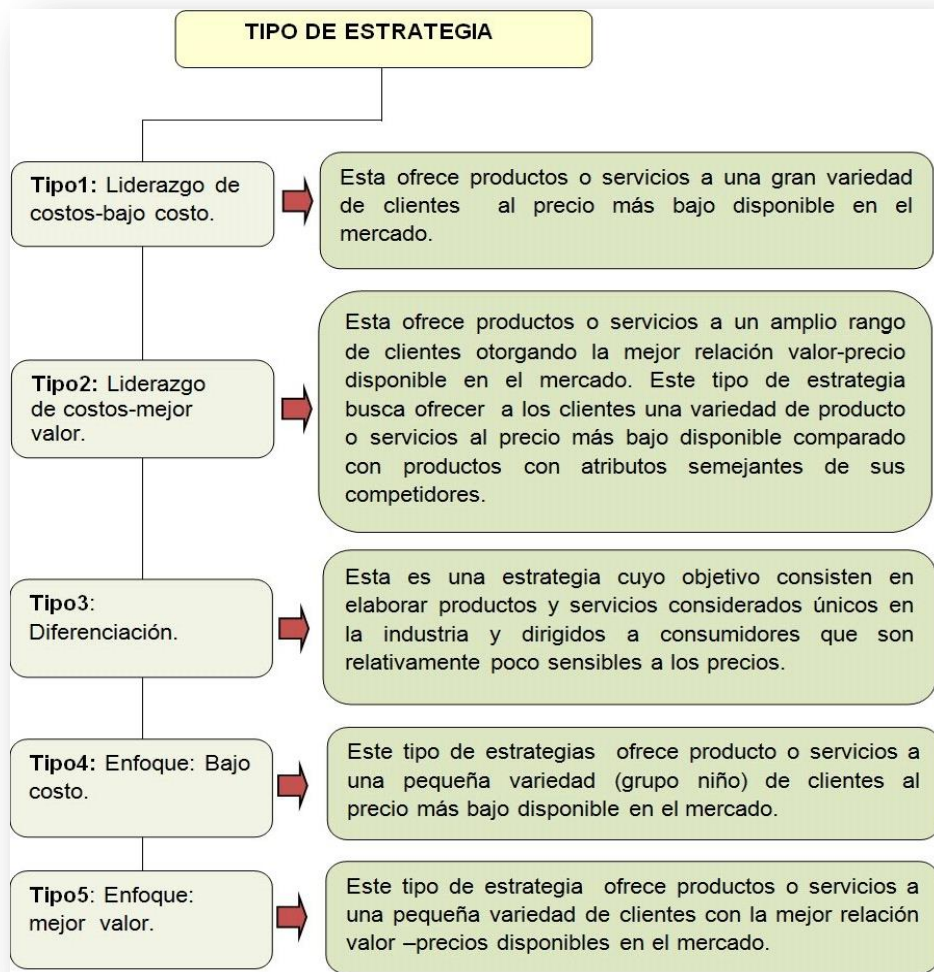
E. Las Cinco estrategias de Porter

Porter (2008) divide la primera y tercera estrategia “genérica” en la estrategia de bajo costo y de mejor valor, la presente tesis estudia las fuerzas de Porter de manera completa, según Enríquez (2012) La estrategia empleada dependerá de la estructura y tamaño de la empresa tal como lo describe Porter cuando profundiza sobre el uso de las estrategias. Los cinco tipos de estrategias pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria y estas son: el liderazgo general en costo de (bajo costo), el liderazgo general en costos de (mejor valor), la diferenciación, y el enfoque o concentración de (bajo costo) y el enfoque o concentración de (mejor valor). Enríquez estructuró organizadores visuales siguientes para la mejor comprensión del planteamiento de Porter:

ESTRATEGIAS GENERICAS	TIPO DE ESTRATEGIA	SE BUSCA
Liderazgo de costos.	Tipo1: Liderazgo de costos-bajo costo.	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo2: Liderazgo de costos-mejor valor	
Diferenciación.	Tipo3: Diferenciación.	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo4: Enfoque: Bajo costo.	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo5: Enfoque: mejor valor.	

Fuente: Enríquez, R. (2012). Las Cinco Estrategias de Michael Porter. Recuperado de: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

Cinco estrategias de Porter



Fuente: Enríquez, R. (2012). Las Cinco Estrategias de Michael Porter. Recuperado de:
<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

2.2.3. Micro y pequeña empresa

A. Definición.

El Título I de la Ley 28050, señala en su Artículo 2°, la Definición de la Micro y Pequeña Empresa lo siguiente: La MYPE es una entidad económica formada por una persona sea jurídica o natural que son las formas de organizar una empresa, cuyo objetivo es llevar a cabo actividades de extracción, transformación de recursos, comercialización de productos o la prestación de servicios.

Las siglas MYPE significan Micro y pequeña empresa reconocidos en la legislación vigente, las mismas que generan bienes y servicios, impulsando en su alcance territorial y poblacional puestos de trabajo y desarrollo.

B. Características de las Micro y pequeña empresa

El Artículo 3° de la norma precitada ha sido modificada por la Ley 30056, ahora las MYPE tienen que presentar las siguientes características:

b.1) Número de trabajadores:

Microempresa: indeterminado número trabajadores.

Pequeña empresa: indeterminado número trabajadores.

b.2) Ventas Anuales

Microempresa: debe vender en 12 meses un monto máximo que represente a 150 unidades impositivas.

Pequeña empresa: Debe vender en 12 meses de operaciones en ventas el valor de 1700 unidades impositivas cómo ganancia máxima.

La incrementación en los montos establecidos son variados cuantitativamente por medio de un decreto supremo refrendado por el ministro de economía y finanzas cada 02 años, y es menor a la variación del porcentaje acumulado del producto bruto interno nominal en dicho período.

C) Importancia de las MYPE.

Vásquez (2013) las micro y pequeñas son importantes porque constituyen una vital representación de la vida económica del país, representan el 95.9% del total de las empresas peruanas. Las fuentes del ministerio de trabajo detallan que las micro y pequeñas empresas generan más del 80% de puestos de trabajo en la población activa económicamente, asimismo generan el 45% del producto bruto interno.

2.2.4. Restaurantes

A) Definición.

CIIU-INEI (2010) Según la clasificación industrial internacional uniforme define a los restaurantes como los negocios constituidos en el sector servicios, que en la revisión 4, se encuentran clasificadas en la Sección I, División: 56 - Actividades de servicio de comidas y bebidas, donde se señala que son aquellos establecimientos donde se expenden comidas y bebidas para su consumo por parte de las personas que necesitan satisfacer su apetito por los alimentos (P.133).

Un restaurante es un lugar de características públicas donde cualquier persona que desea alimentarse puede ingresar, pero no es una entidad pública puesto que los que se alimentan en ese lugar tienen que pagar.

B) Breve historia.

El término restaurante viene del término francés “restaurant” y que fue utilizado por primera vez en 1765 allá en París, esta terminología traducida a nuestro idioma significa restaurativo la idea es que la leyenda tiene la intención de dar a conocer a los clientes que están desgastados y necesitan nuevas fuerzas, alimentarse para restaurar sus energías en un restaurante.

C. Clasificación por categoría

Hernández (2016) hace mención de las diferentes clasificaciones de estos establecimientos según su rango:

c.1) Restaurante de lujo (cinco tenedores). Es una empresa de restaurante muy eficaz en su organización y cultura interna y externa, así como sus políticas, con implementación muy valorada, decoración de alto nivel, alimentos preparados con mucha esmero y calidad que son escogidos y preparados al momento, los precios son de acuerdo a la carta extendida a los solicitantes, cuenta con una amplia variedad de licores caros.

c.2) Restaurante de primera clase (4 tenedores). Son establecimientos que también son conocidos como full service, se diferencia porque ofrece platos a la carta y menús presentada de cinco a siete tiempos diferentes de servicio, sin embargo cuenta con una limitada serie de bebidas alcohólicas.

c.3) Restaurante de segunda clase (3 tenedores). Son los restaurantes turísticos, su carta solo cuenta con seis tiempos como son: entremeses, sopas, verduras, huevos, pescados, especialidades de carnes, en postres, dulces, helados o fruta, también se diferencia de las dos anteriores categorías porque no tienen un espacio especial para sus empleados o proveedores, ellos utilizan el mismo espacio para atenderse pero cuando no es hora de servicios.

c.4) Restaurante de tercera clase (2 tenedores). Es una empresa constituida para atender clientes que no optan por los lujos para aquellos que no tienen esa necesidad, se atienden con hasta cuatro entradas que son de igual modo compartidas por los clientes y el personal, sin embargo se debe contar con baños para hombres y mujeres.

c.5) Restaurante de cuarta clase (1 tenedor). Son establecimientos que cuentan con una cocina y el ambiente donde se atienden a los consumidores, ofrece cuatro entradas muy sencillas, los meseros no requieren estar uniformados, pero si tienen que estar bien aseados.

D) Tipos de restaurante

Sáenz (2016) Buscando la clasificación de acuerdo a los hábitos, requerimientos de los clientes el autor diferencia de la siguiente forma los restaurantes:

d.1) Restaurantes Gourmet. Son restaurantes de alta categoría, donde los alimentos y la atención son de primera clase, su preparación es inmediata.

d.2) Restaurante de especialidad. Es un establecimiento limitado en la especialización de elaboración de ciertas comidas pero cuenta con la venta de menús pueden ser vegetarianos, de pescados y mariscos, carnes rojas, o carnes de aves, según elija su especialidad.

d.3) Restaurante familiar. Usualmente son restaurantes de franquicias, con una preparación de alimentos acorde a las economías familiares, los precios son estrategias de captar grupos familiares para alimentarse y pasarla bien.

d.4) Restaurante buffet. Es un lugar donde los clientes pueden escoger una variedad de platillos y alimentos con autoservicio, el precio es fijo y por persona y de acuerdo a la cantidad de platos solicitados.

d.5) Restaurante de comida rápida. Son restaurantes informales que al paso te alimentan con una preparación inmediata de alimentos como hamburguesas, pollos broaster, y otros alimentos para mitigar el hambre o los antojitos.

d.6) Restaurantes temáticos. Son establecimientos comerciales de comidas que son preparadas de acuerdo a las preferencias temáticas del cliente.

2.3. Marco conceptual

Barreras de entrada.

Las barreras de entrada en un mercado son obstáculos de diversas índoles que complican para una nueva empresa el ingreso a un mercado, aunque la más conocida es la económica (Núñez, 2013).

Barreras de salida.

Son las situaciones múltiples que complican la salida de una empresa del mercado y se consideran como barreras a que una empresa pueda trasladarse a otro mercado o pueda simplemente retirarse del mercado y dejar su actividad, las causas más comunes pueden ser tener que pagar indemnizaciones a los empleados, posibles cláusulas de penalización con los proveedores en los contratos, y hasta con los clientes que usan los productos (Núñez, 2013).

Cadena de Valor:

La cadena de valor es una herramienta básica o un modelo teórico gráfico para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, nos ayuda a generar valor al cliente final y a la misma empresa, en base a esta definición se dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen ya sea bajando los costos o aumentando las ventas, ayuda a crear y mantener las ventajas competitivas (Riquelme, 2013).

Competitividad

La competitividad es la característica ventajosa con la cual se puede participar en una competencia que exige destrezas y conocimientos flexibles a los impredecibles cambios y la realidad. Relacionado a la administración compromete producir estrategias para la gestión de modo que la competitividad se convierte una aptitud de los ejecutivos que llevan los destinos de una empresa, también se describe como una disposición de talentos o herramientas empresariales que apoyado por los recursos financieros son capaz de hacer frente a las diversas

tendencias que el mercado y entorno en la cual estamos inmersos presenta en el tiempo y espacio, donde como empresa puedo tener mejores oportunidades de respuesta.

La competitividad no es un propósito en el tiempo, sino un medio por el cual vamos a encontrar el desarrollo económico de nuestra empresa, donde las herramientas estratégicas cumplen un papel trascendental en la búsqueda de una posición favorecida en el mercado, gracias a la creación de estrategias a partir de otras estrategias que fueron nuestras primeras herramientas, todo esto nos lleva a la competitividad (Quero, 2008).

Cultura Organizacional.

Toda organización crea su propia cultura con sus propias tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo (Chiavenato, 1999, p.790).

Desarrollo organizacional.

Son los enfoques de cambio planeados a partir de una evaluación a la empresa, la estrategia juega un apropiado papel para solucionar problemas y emprender acciones que conducen a la organización hacia la excelencia y mejoran el desempeño y la satisfacción de las personas involucradas en la industria, desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales (Chiavenato, 1999, p.647).

Dinámica de costo

Es el registro del comportamiento en cifras de los costos que ha asumido la empresa. El análisis de la dinámica de costo de una empresa permite a predecir como las guías de costo de las actividades de valor pueden aumentar o decrecer en importancia de costo absoluto o relativa (Porter, 2008, p. 112).

Economía de escala:

Economía de escala es la situación productiva en la que una empresa reduce sus costos y gastos de producción al expandirse o crecer. Se trata de una coyuntura en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor (Argudo, 2017).

Productividad:

La productividad está ligada a la producción, es decir son los buenos resultados que se obtienen de los procesos de transformación en función a la cantidad y la capacidad frente a la demanda (Emakunde, 2012)

La productividad como la cantidad absoluta de los bienes logrados divididos entre la cantidad de recursos sacrificados para dicha producción, tomando en cuenta el rendimiento del potencial humano y las máquinas, equipos y otros factores de la empresa que ella participan (Robbins y Coulter 2000)

Tecnología

La tecnología es otra variable que influye poderosamente sobre las características de las organizaciones. La tecnología adoptada es elemental, las empresas dependen de un tipo de tecnología para poder tener mejor funcionamiento y poder alcanzar sus objetivos, lo que se conoce como impacto tecnológico de la empresa.

Valor Agregado:

Menciona que para una ventaja competitiva es importante desarrollar el valor agregado en la producción de un bien o servicio, entonces describe el término

valor agregado como esa relevancia añadida a tu producto con el fin de darle una mayor valoración frente a la percepción de los consumidores (Villamizar, 2014).

Ventaja competitiva:

Una empresa muestra competitividad cuando posee una tendencia diferencial frente a sus competidores, el cual le confiere un mejor rendimiento que le hace superior, esto puede ser a partir de una mejor tecnología para encontrar la mejor calidad y acabado de sus productos, así como simplificar los procesos para ajustar costos de producción, por otro lado también argumenta sobre lo importante que es contar con un sistema de distribución eficiente lo que le permite estar en contacto con puntos de ventas favorables.

En relación al personal asegura que es indispensable para ser competitivo contar con un excelente cuadro de trabajadores capacitados, que hagan de la atención un servicio confortable para ello también es necesario contar con una infraestructura agradable (Gaxiola, 2010).

Charles y Gareth estudiosos del tema, aseguran que la ventaja competitiva nos lleva a la rentabilidad superior cuando marchan los procesos favorablemente, que una buena rentabilidad es dependiente de tres factores: primero, cuando los clientes otorgan un valor a los productos de la empresa, segundo, cuando el precio es atractivo para los compradores, y por último lo que importa obtener en los productos para la venta (Charles y Gareth, 2009)

I. Metodología

3.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación es cuantitativo toda vez que los datos se recolectaron fundamentada en la valoración de las variables y conceptos que fueron presentadas en números y analizadas en un procesamiento estadístico.

3.2. Nivel de investigación

El patrón de la investigación es descriptivo ya que en ella se relataron las características relacionadas a la competitividad enfocada a las estrategias de Porter el mismo que se está aplicando en el distrito de Yungay, en el 2017.

3.3. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, puesto que se recolectaron los datos en un solo momento. Asimismo su propósito es describir la variable de estudio.

3.4. Población y muestra.

Nuestra población son los gerentes de las MYPES del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, donde el registro en número son 30 establecimientos comerciales inmersos en este rubro con la denominación restaurantes, determinando que fueran los 30 gerentes encuestados por ser una población relativamente pequeña. (Fuente: Municipalidad Provincial de Yungay/mesa de partes - 2016), se anexa la relación de restaurantes.

3.5. Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores

<i>Variable principal</i>	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medición
<i>Competitividad bajo las estrategias de Porter</i>	<p>La Competitividad es la aptitud de gestión y la disposición de recursos en sus diversas naturalezas con las que cuenta una organización empresarial para competir, la competitividad juega un papel sustancial en el desempeño funcional y visionario de las instituciones incluso en el sector público, por ello lo definimos también como un instrumento o un medio de desarrollo estratégico.</p> <p>El enfoque en esta variable son las tres estrategias genéricas de Porter que son: el liderazgo general en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración, estrategias que buscan para la empresa, una ventaja competitiva y un liderazgo en base al desarrollo de las mismas.</p>	El liderazgo general en costos (bajo costo)	La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.	Aprovechamiento de la economía de escala	Likert
				La simplificación del diseño del producto	
				Aprovechamiento o máximo de las nuevas tecnologías	
				Control muy exhaustivo de los costos y gastos	
		El liderazgo general en costos (mejor valor)	Ofrece productos o servicios a una amplia categoría de clientes con la mejor oferta en relación al precio-valor utilizable	Otorga un valor agregado al producto	
				Verifica la entrada de materias primas	
				Desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia	
		La diferenciación	La diferenciación Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus competidores más allá de ofrecer simplemente un precio inferior.	Características únicas del producto	
				Características únicas de los recursos humanos	
				Particular organización empresarial	
				Especial capacidad de respuesta	

		El enfoque o concentración (bajo precio)	basada en la elección previa de un segmento o mercado, donde se responde las necesidades específicas de los clientes escogidos	definido mercado geográfico Enfocarse en un segmento de clientes Enfocarse en una línea de productos	
		El enfoque o concentración (mejor valor)	Ofrece a una variedad pequeña de clientes productos o servicios con la mejor relación valor-precio disponible.	Enfocarse en un proveedor de garantía. Concentrarse en un mejor control del proceso de elaboración. Especialización en la atención del segmento. Concentrarse en las preferencias distintivas de los clientes	
<i>Variables complementarias</i>	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medición
<i>Perfil de los Gerentes de los restaurantes</i>	Son algunas de las características de los gerentes de los restaurantes			Sexo	nominal
				Edad	ordinal
				Grado de instrucción	nominal

3.6. Técnicas e instrumentos.

Técnicas

En la presente investigación nuestra técnica de aplicación a los gerentes para recabar la información fue la encuesta.

Instrumentos

La encuesta fue nuestro método de trabajo que viene a ser una (técnica), el cual enfoca las estrategias de Porter (Michael Porter, 2008); el cuestionario validado es nuestro (instrumento) que está estructurado por 26 indagaciones y respuestas cerradas, de las cuales 8 preguntas están relacionadas a los datos generales que proporcionan los gerentes sobre los mismos, y 18 preguntas están implicadas a la variable de estudio orientada a las estrategias de Porter.

3.7. Plan de análisis.

Se analizaron los datos es decir la información recolectada mediante un análisis descriptivo, para su tabulación se ha empleado la asistencia del programa Excel, para procesar los datos se recurrió al programa SPSS 20 puesto que facilitó la presentación de lo procesado mediante tablas y figuras para su respectivo análisis estadístico.

3.8. Matriz de Consistencia

Título: *Caracterización de la competitividad, bajo el enfoque de las fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2017.*

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	POBLACION Y MUESTRA	METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	INSTRUMENTO Y&O PROCEDIMIENTO
<p>General. Cuáles son las principales características de la competitividad bajo las Estrategias de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016.</p>	<p>General. Describir las principales características de la competitividad bajo las Estrategias de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016</p> <p>Específicos. Determinar las principales características de los Gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay.</p> <p>Determinar las características de la Competitividad bajo las Estrategias de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay.</p>	<p>La competitividad bajo las estrategias de Porter.</p>	<p>Población. La población en estudio consta de un total de 30 gerentes del rubro restaurantes del distrito de Yungay</p> <p>Fuente. propia</p> <p>Muestra/ 30 MYPES que constituye el 100 % del total de los restaurantes materia de estudio.</p>	<p>Nivel. La investigación fue descriptiva porque se relataron las características que estaban ocurriendo con la competitividad bajo las estrategias de Porter.</p> <p>Tipo. El tipo de investigación fue cuantitativa puesto que se van a utilizar técnicas y métodos para la medición de variables</p> <p>Diseño. Se utilizó el diseño no experimental *transeccional o transversal, porque se recolectaran los datos en un solo momento, en un tiempo único.</p>	<p>Técnica. Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario</p>

3.9. Principios éticos.

Esta investigación, hace énfasis a los principios éticos de privacidad en referencia a la dignidad de la persona y la posesión intelectual, del mismo modo se deja constancia que toda información recopilada es utilizada exclusivamente con propósitos académicos.

IV. Resultados

4.1. Resultados de la encuesta

4.1.1. Respecto a los datos generales de los gerentes

Tabla 1. *Distribución según edad de los gerentes.*

	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30 años	6	20,0	20,0
	31 a 40 años	11	36,7	56,7
	41 a más años	13	43,3	100,0
	Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

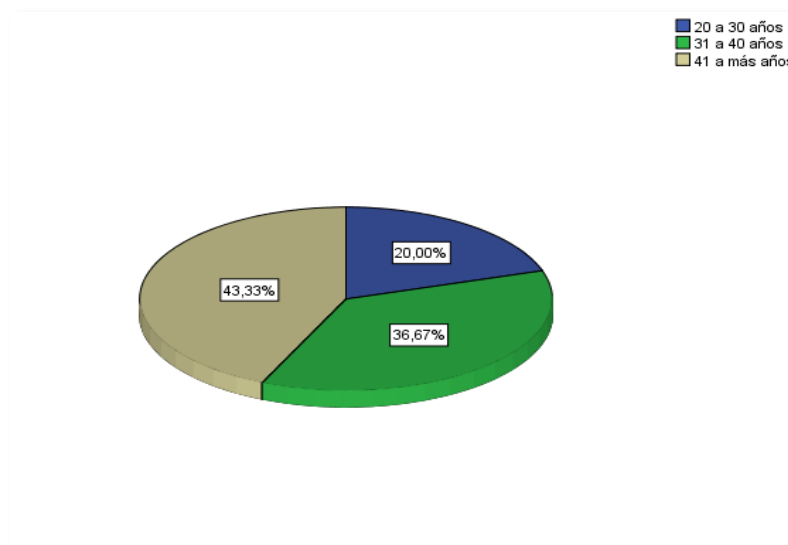


Figura 1. *Distribución según edad de los gerentes.*

Fuente: tabla 1

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 20% posee un intervalo de 20 a 30 años de edad, un 36,67% representa una edad entre 31 y 40 años, mientras que un 43,33% constituye las edades de 41 años a más.

Tabla 2. Género de los gerentes.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Masculino	23	76,7	76,7
Femenino	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

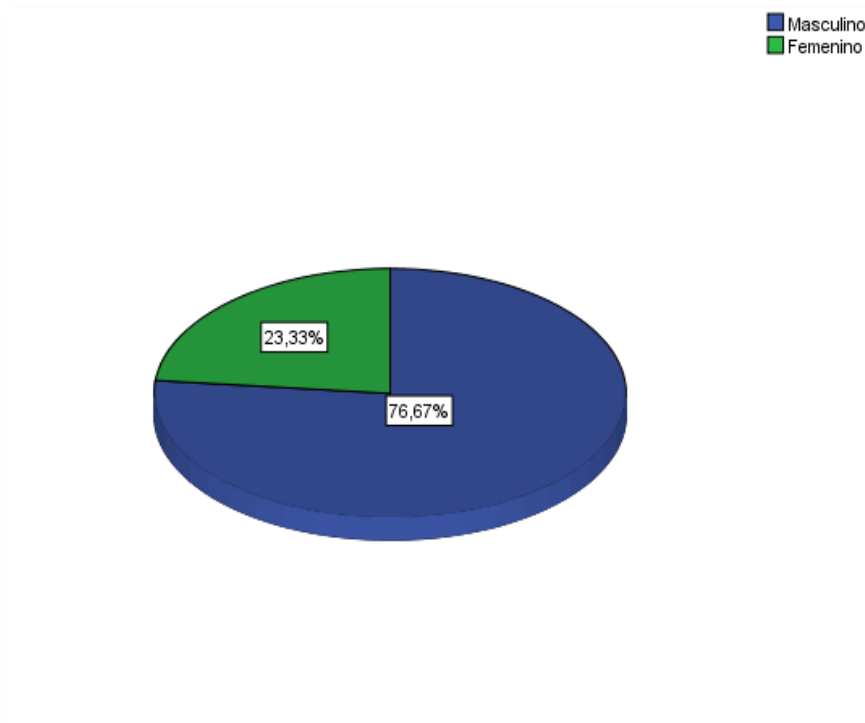


Gráfico 1. Distribución según género de los gerentes

Fuente: tabla 2

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 76,67% son de sexo masculino, y la otra nominación el cual equivale al 23,33% representa al sexo femenino encuestado.

Tabla 3. Distribución según grado de instrucción de los gerentes.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Válidos			
Primaria	5	16,7	16,7
Secundaria	14	46,7	63,3
Superior	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

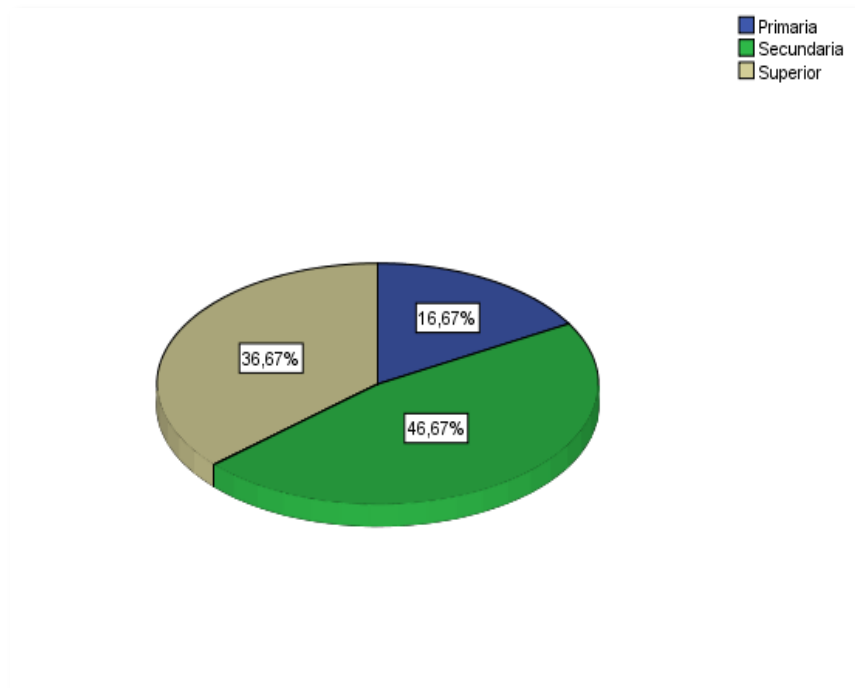


Figura 3. Distribución según grado de instrucción.

Fuente: tabla 3.

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 10% tiene estudios primarios, mientras que un 46,67% personaliza a los empresarios con estudios secundarios, el 36,67% evidencian a los gerentes con estudios superiores, y un 16,67% los gerentes con estudios primarios.

Tabla 4. *Distribución según remuneración de los gerentes.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
1000 a 1500 nuevos soles	25	83,3	83,3
1500 a 2000 nuevos soles	4	13,3	96,7
2000 a 3000 nuevos soles	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

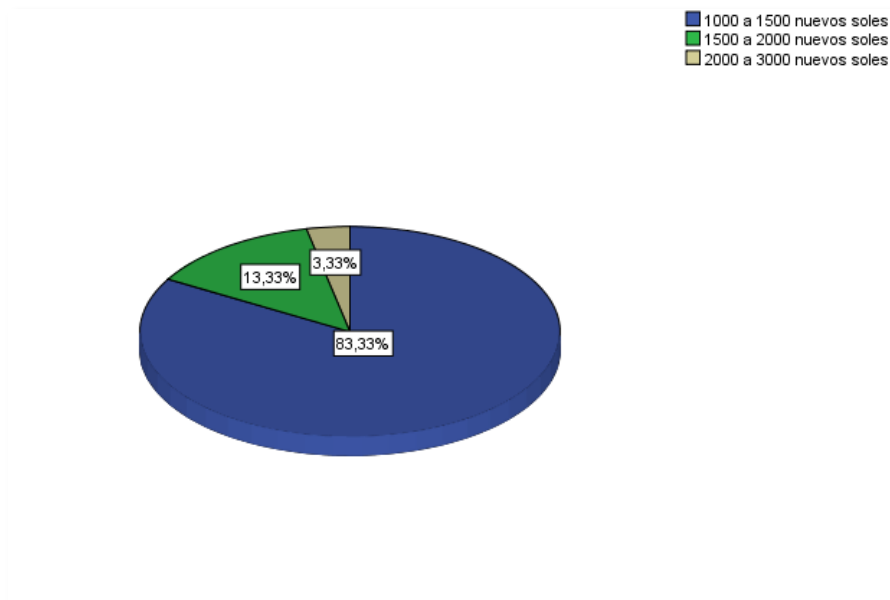


Figura 4. *Distribución según remuneración de los gerentes.*

Fuente: tabla 4

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 83,33% posee un intervalo de remuneración de 1000. 00 a 1500. 00 nuevos soles, un 13,33% representa una remuneración de 1 500. 00 a 2 000. 00 nuevos soles, mientras que un 3,33% representa las remuneraciones dentro de 2 000. 00 a 3 000. 00 nuevos soles.

Tabla 5. Distribución según años de la empresa en el mercado.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
3 a 5 años	3	10,0	10,0
5 a 8 años	7	23,3	33,3
8 años a más	20	66,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

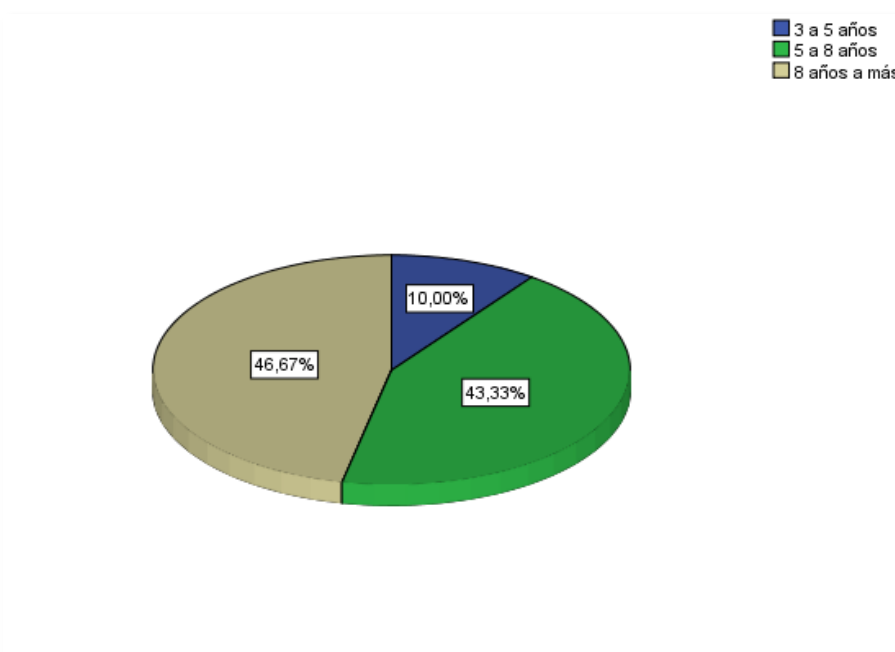


Figura 5. Distribución según años de la empresa en el mercado.

Fuente: tabla 5.

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 10% tiene operando su empresa en el intervalo tiempo de 03 a 05 años, un 23 % representa a los gerentes que tienen de 5 a 8 años activa su empresa, mientras que un 66,67% constituye el periodo de 08 a más años de actividad empresarial en el rubro.

Tabla 6. *Distribución según tipo de sociedad de la empresa.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
3 a 5 años	3	10,0	10,0
5 a 8 años	13	43,3	53,3
8 años a más	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

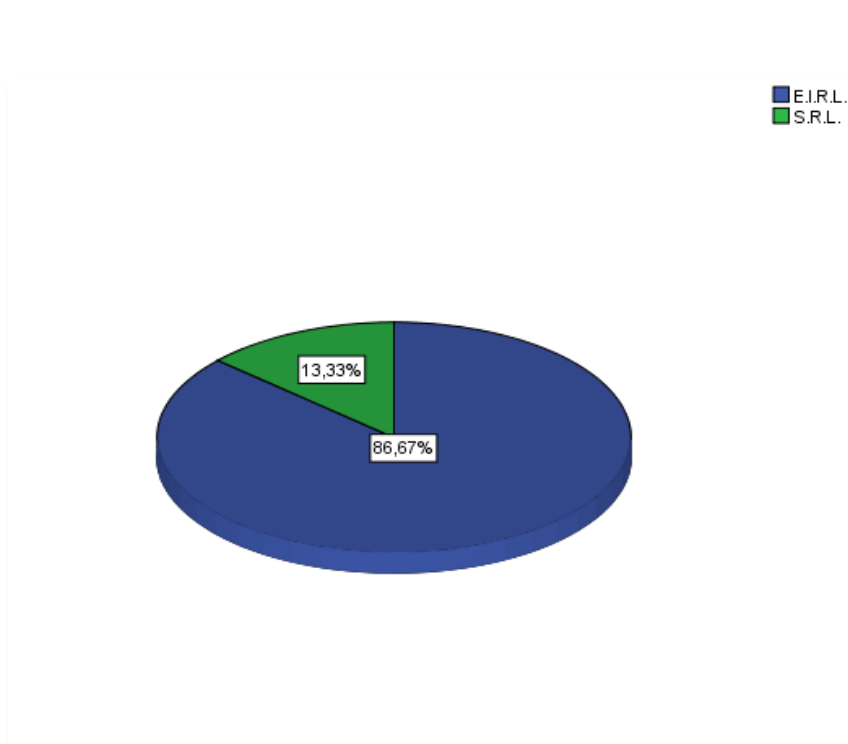


Figura 6. *Distribución según tipo de sociedad de la empresa*

Fuente: tabla 6

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 86,67% ha constituido su empresa con carácter de E.I.R.L., por otro lado el 13,33% de los gerentes tienen fundada sus empresas como S.R.L.

Tabla 07. Distribución según rango de ingresos anuales de la empresa.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
30 mil a 40 mil nuevos soles	4	13,3	13,3
40 mil a 50 mil nuevos soles	25	83,3	96,7
50 mil a 60 mil nuevos soles	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

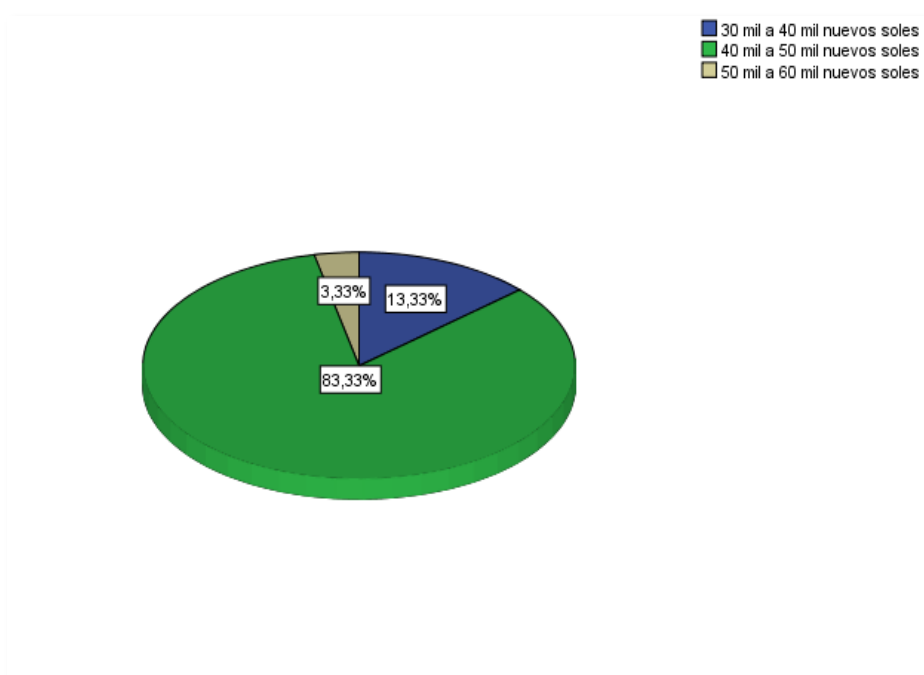


Figura 07. Distribución según rango de ingresos anuales de la empresa.

Fuente: tabla 07

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 13,33% de ellos se encuentran en el rango de ingresos anuales de 30 000. 00 a 40 000. 00 nuevos soles, mientras que un 83,33% perciben de 40 000. 00 a 50 000. 00 nuevos soles, y un 3.33% de gerentes logran ventas anuales en el rango de ingresos de 50 000. 00 a 60 000. 00 nuevos soles.

Tabla 08. Distribución según *número de trabajadores en la empresa.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
1 a 5 trabajadores	24	80,0	80,0
5 a 10 trabajadores	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

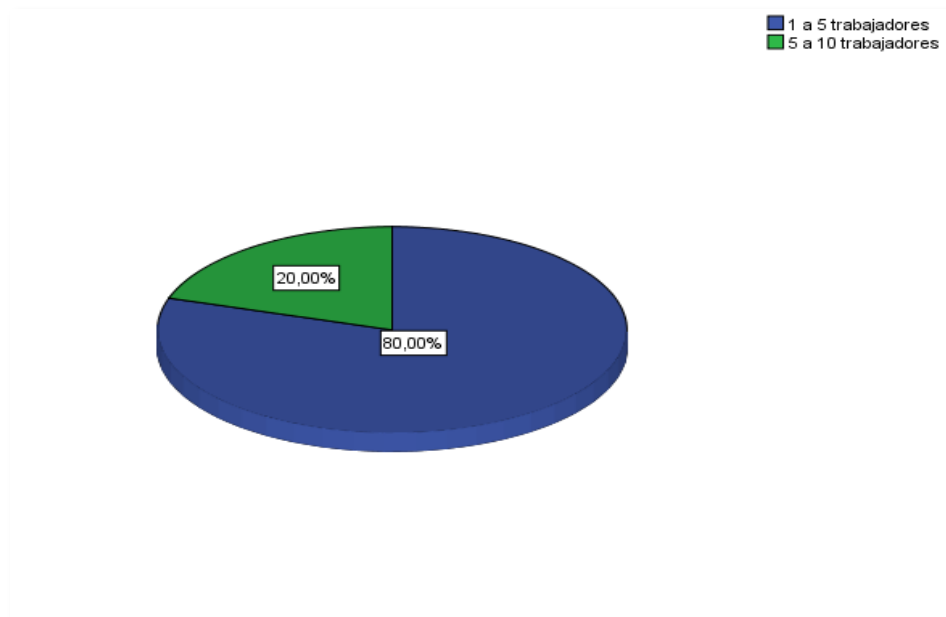


Figura 08. Distribución según número de trabajadores en la empresa.

Fuente: tabla 08

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 80% cuenta con un intervalo de número de trabajadores 01 a 05, un 20% representa a los gerentes que tienen de 05 a 10 trabajadores en la empresa.

4.1.2. Resultados respecto a los indicadores planteados

Tabla 09. *Distribución según la proposición: Consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	14	46,7	46,7
Casi nunca	7	23,3	70,0
casi siempre	5	16,7	86,7
Siempre	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

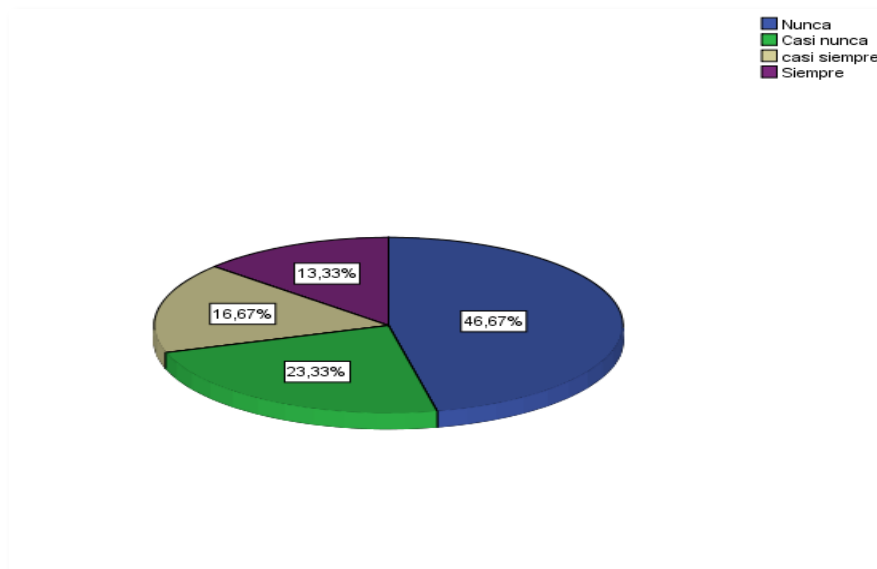


Figura 09. *Distribución según la proposición: Consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción*

Fuente: tabla 09

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 46,67% nunca consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción, un 23,33, 67% casi nunca lo consigue, un 16,67% casi siempre lo obtiene, y un 13,33% manifiesta que consigue siempre reducirlos.

Tabla 10. *Distribución según la proposición: Simplifica el diseño del proceso del producto para reducir costos.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	24	80,0	80,0
Casi nunca	2	6,7	86,7
A veces	3	10,0	96,7
casi siempre	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

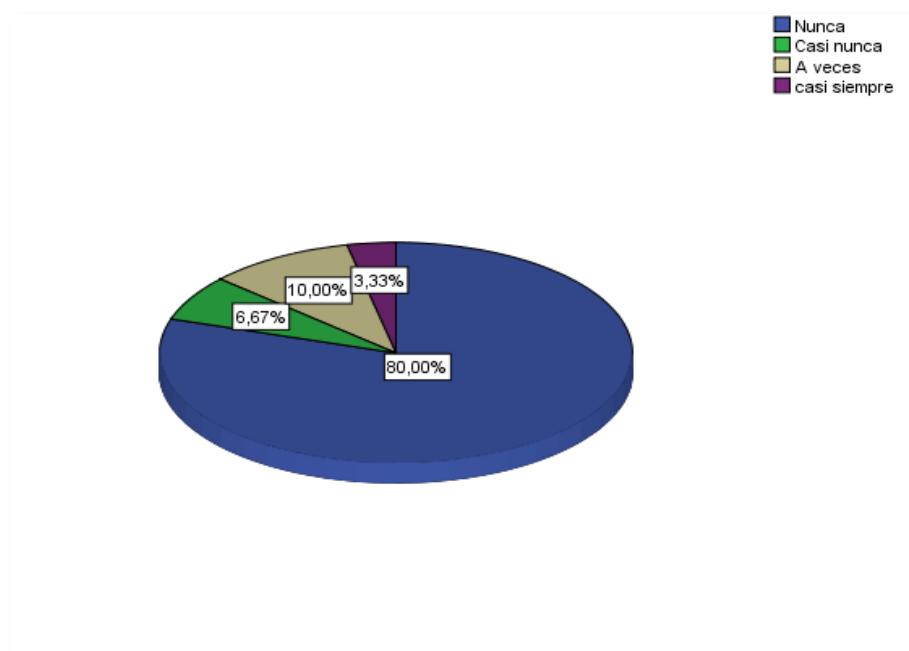


Figura 10. *Distribución según la proposición: Simplifica el diseño del proceso del producto para rebajar costos.*

Fuente: tabla 10

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 80% nunca simplifica el diseño del proceso del producto para rebajar costos, un 6,67% casi nunca lo hacen, mientras que un 10% vierte que a veces simplifican, y un 3,33% casi siempre lo hace.

Tabla 11. *Distribución según la proposición: Aprovecha las nuevas tecnologías para minimizar costos.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	6	20,0	20,0
A veces	2	6,7	26,7
Siempre	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

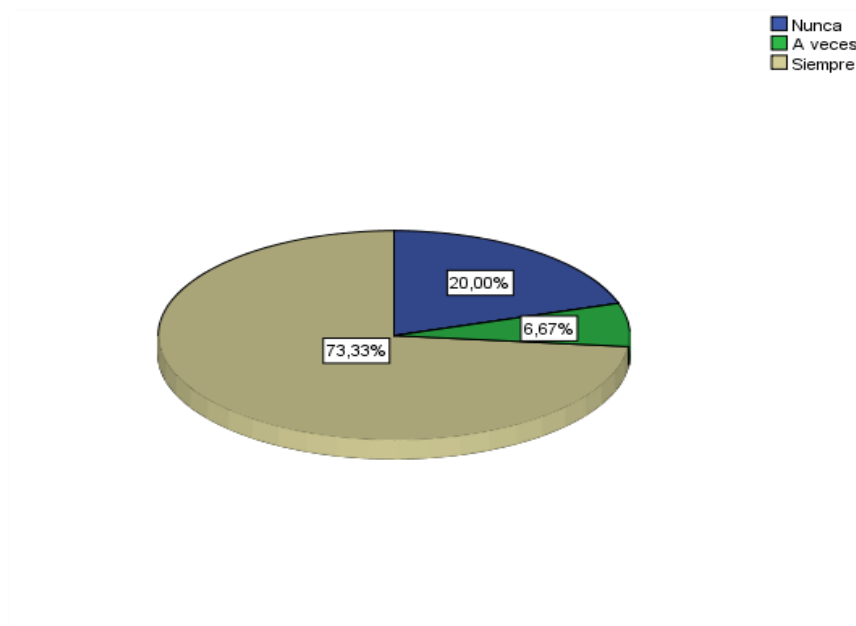


Figura 11. *Distribución según la proposición: Aprovecha las nuevas tecnologías para minimizar costos*

Fuente: tabla 11

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 20% nunca aprovecha las nuevas tecnologías para minimizar costos, un 6,7% representa a los gerentes que a veces aprovechan las nuevas tecnologías, y un 73,33% vierten que siempre aprovechan las nuevas tecnologías para minimizar costos.

Tabla 12. *Distribución según la proposición: Para tener un mejor dominio en costos, lleva usted un control exhaustivo de ellos.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
A veces	10	33,3	33,3
Casi siempre	7	23,3	56,7
Siempre	13	43,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

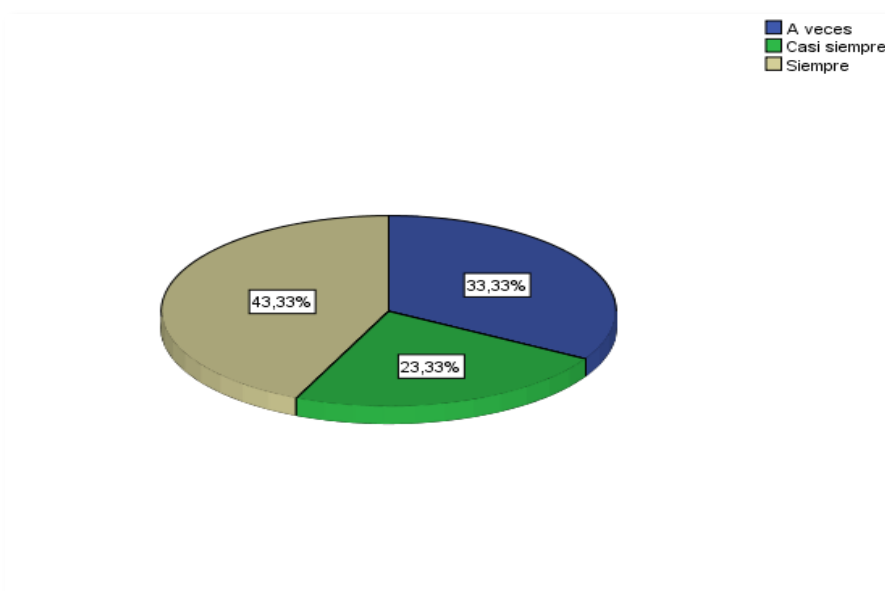


Figura 12. *Distribución según la proposición: Para tener un mejor dominio en costos, lleva usted un control exhaustivo de ellos*

Fuente: tabla 12

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 33,33% A veces lleva un control exhaustivo para tener un mejor dominio en costos, un 23,33 % casi siempre llevan un control exhaustivo, mientras que un 43,3% siempre llevan aquel control.

Tabla 13. *Distribución según la proposición: Para darle mejor valor a sus productos en relación al precio, le genera algún valor agregado en el proceso.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	24	80,0	80,0
A veces	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

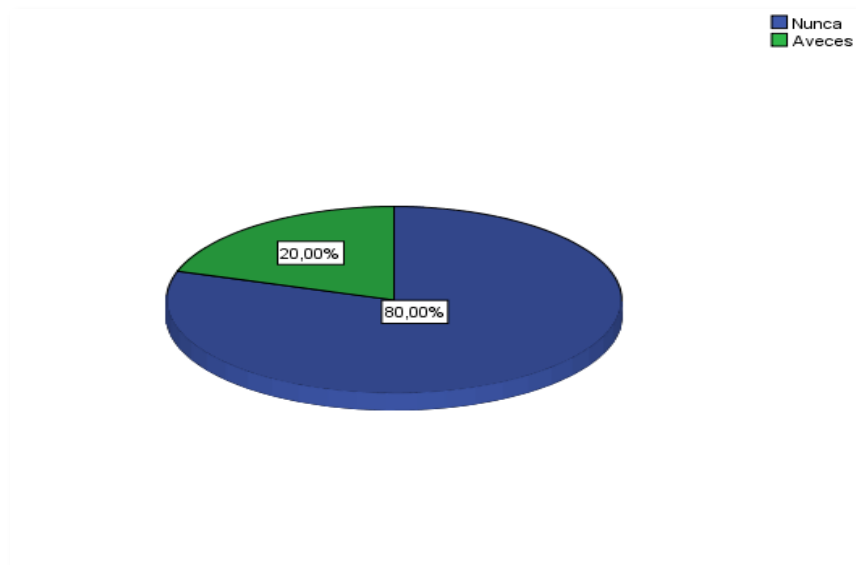


Figura 13. Distribución según la proposición: Para darle mejor valor a sus productos en relación al precio, le genera algún valor agregado en el proceso.

Fuente: tabla 13

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 80% nunca le genera un valor agregado a su producto en el proceso para darle mejor valor en relación a su precio, un 20 % representa a los gerentes que a veces le dan un mejor valor a sus productos generándole un valor agregado en el proceso.

Tabla 14. *Distribución según la proposición: Para atribuirle un mejor valor a sus productos, verifica la calidad de los insumos que se usan.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
A veces	9	30,0	30,0
Siempre	21	70,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

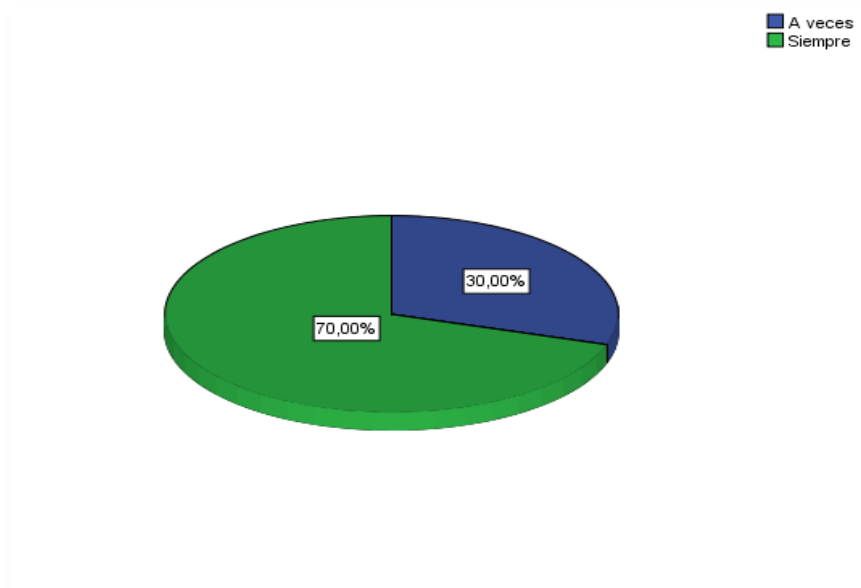


Figura 14. *Distribución según la proposición: Para atribuirle un mejor valor a sus productos en relación a los precios, verifica la calidad de las materias primas que se usan.*

Fuente: tabla 14

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 30% a veces verifica la calidad de sus materias primas que usan para atribuirle un mejor valor a sus productos en relación a los precios, un 70% representa a los gerentes que siempre verifican la calidad de las materias primas para dicho fin.

Tabla 15. *Distribución según la proposición: Para dotarle una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	24	80,0	80,0
Casi nunca	5	16,7	96,7
Siempre	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

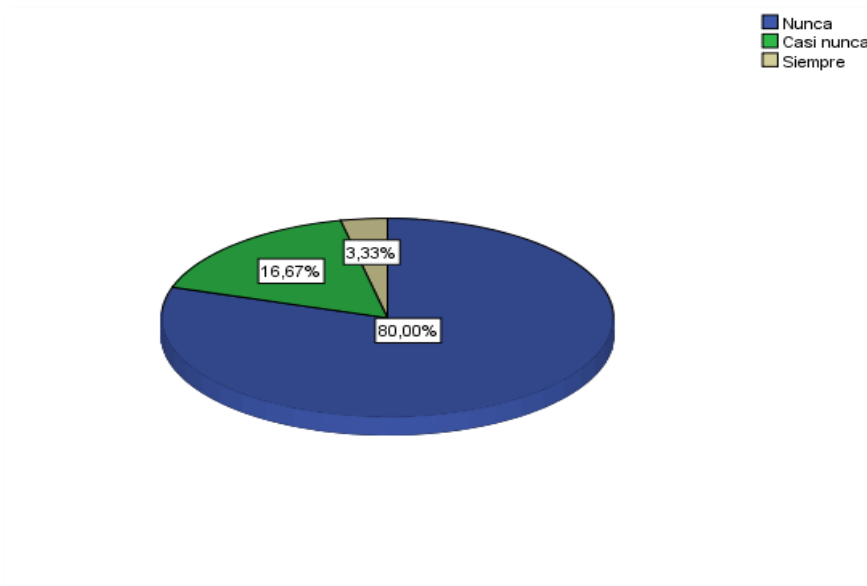


Figura 15. Distribución según la proposición: Para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia.

Fuente: tabla 15

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 80% nunca desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, un 16% representa a los gerentes que casi nunca desarrollan dichos diseños atractivos, y un 3,33% asegura desarrollarlos siempre.

Tabla 16. *Distribución según la proposición: Desarrolla características únicas en sus productos para que sean diferentes.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	15	50,0	50,0
Casi nunca	4	13,3	63,3
Casi siempre	4	13,3	76,7
siempre	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

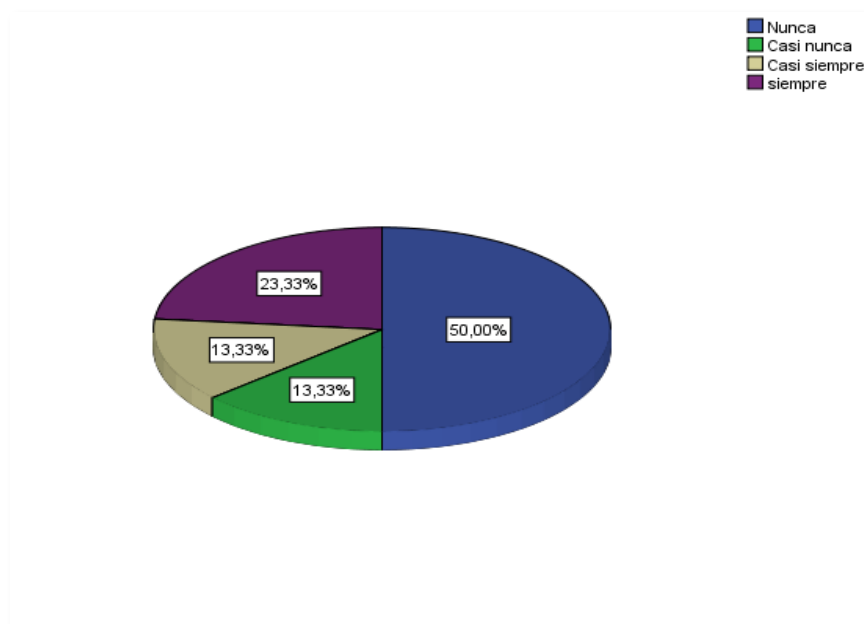


Figura 16. *Distribución según la proposición: Desarrolla características únicas en sus productos para que sean diferentes.*

Fuente: tabla 16

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 50% nunca desarrolla características únicas para que su producto sea diferente, un 13,33% casi nunca lo desarrolla, mientras que otro 13,33% casi siempre lo desarrolla, y un 23,33% siempre desarrolla las características precitadas.

Tabla 17. *Distribución según la proposición: Desarrolla características únicas de sus recursos humanos que los hagan diferentes*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	6,7	6,7
Casi siempre	7	23,3	30,0
Siempre	21	70,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

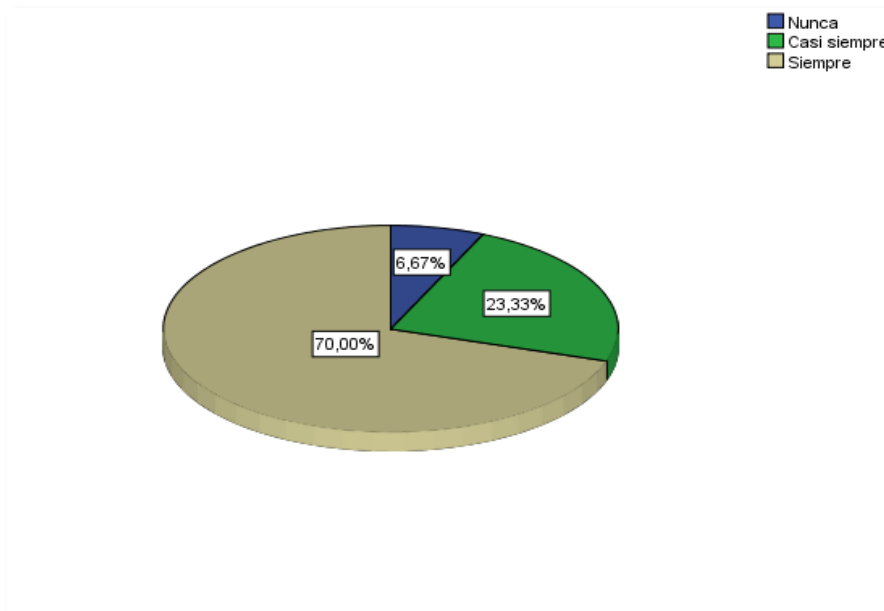


Figura 17. *Distribución según la proposición: Desarrolla características únicas en sus recursos humanos que los hagan diferentes*

Fuente: tabla 17

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 06,67% nunca desarrolla características únicas de sus recursos humanos que los hagan diferentes, un 23,33 % Casi siempre lo desarrollan, mientras que un 70% desarrollan siempre características únicas en sus recursos humanos que son sus trabajadores o colaboradores.

Tabla 18. *Distribución según la proposición: Busca que su empresa se diferencie de los demás con alguna particularidad en su cultura organizacional.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	16	38,1	53,3
Siempre	14	33,3	100,0
Total	30	71,4	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

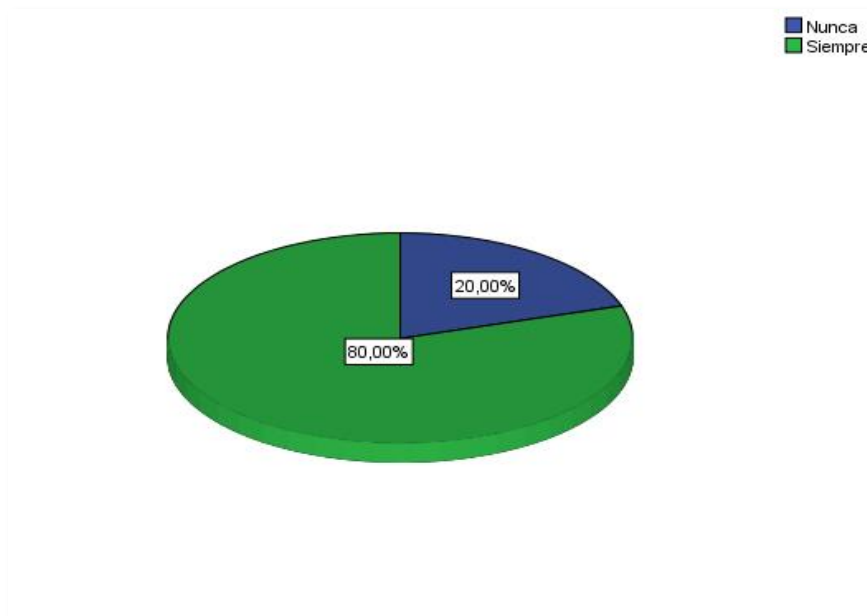


Figura 18. Distribución según la proposición: Busca que su empresa se diferencie de los demás con alguna particularidad en su cultura empresarial

Fuente: tabla 18

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 20% nunca busca que su empresa se diferencie de los demás con alguna particularidad en su cultura empresarial, un 80 % representa a los gerentes que siempre buscan diferenciar a su organización de la competencia con alguna particularidad de buena práctica institucional.

Tabla 19. Distribución según la proposición: Busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	26	86,7	86,7
Siempre	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

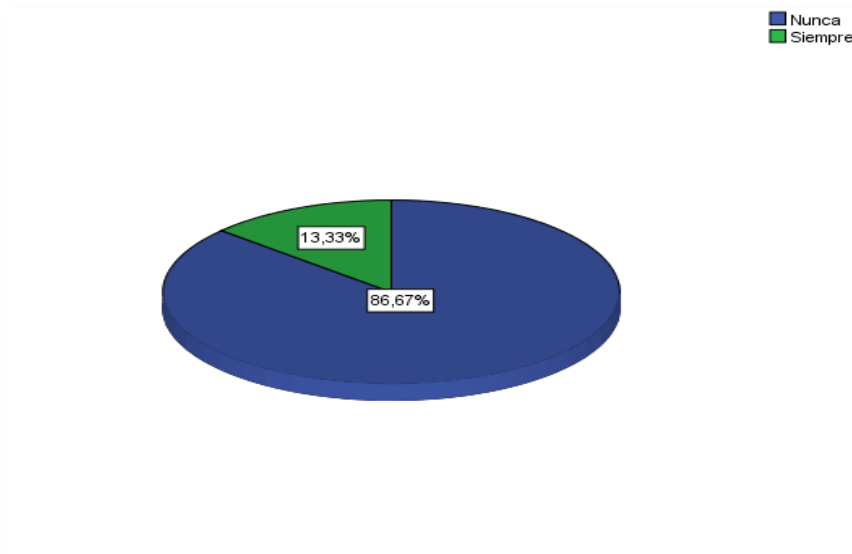


Figura 19. Distribución según la proposición: Busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias

Fuente: tabla 19

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 86,67% nunca busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias, un 13,33% representa a los gerentes que siempre buscan que su entidad empresarial cuente con aquella capacidad de respuesta.

Tabla 20. Distribución según la proposición: Enfoca su negocio en un determinado mercado dispuesto a pagar precios bajos.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	16	53,3	53,3
Casi nunca	6	20,0	73,3
Siempre	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

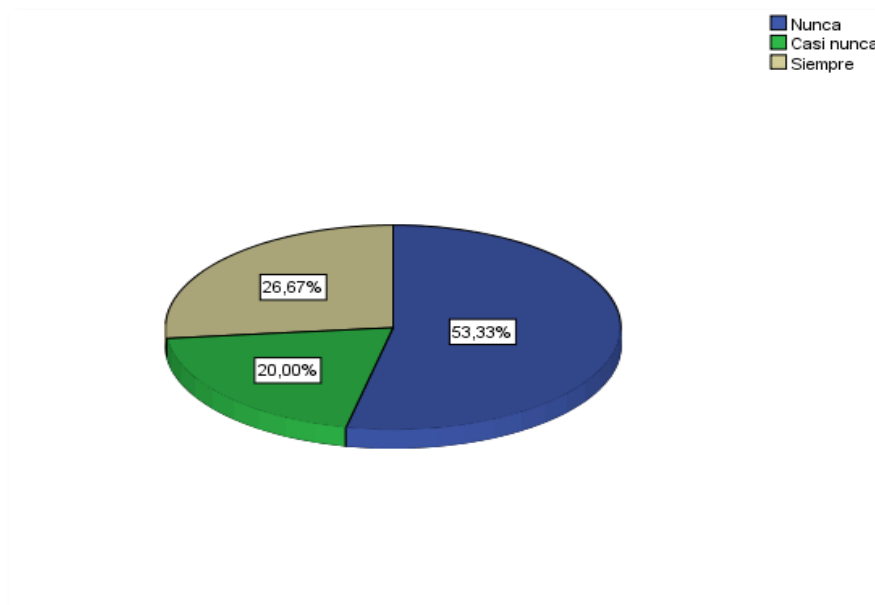


Figura 20. Distribución según la proposición: Enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico dispuesto a pagar bajos precios

Fuente: tabla 20

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 53,33% nunca enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico que prefieren los bajos precios, un 20% representa a los gerentes que casi nunca prefieren ir por ese mercado y un 26,67% están siempre dispuestos a apostar por ese mercado geográfico.

Tabla 21. *Distribución según la proposición: Enfoca su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren los bajos costos*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	12	40,0	40,0
Siempre	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

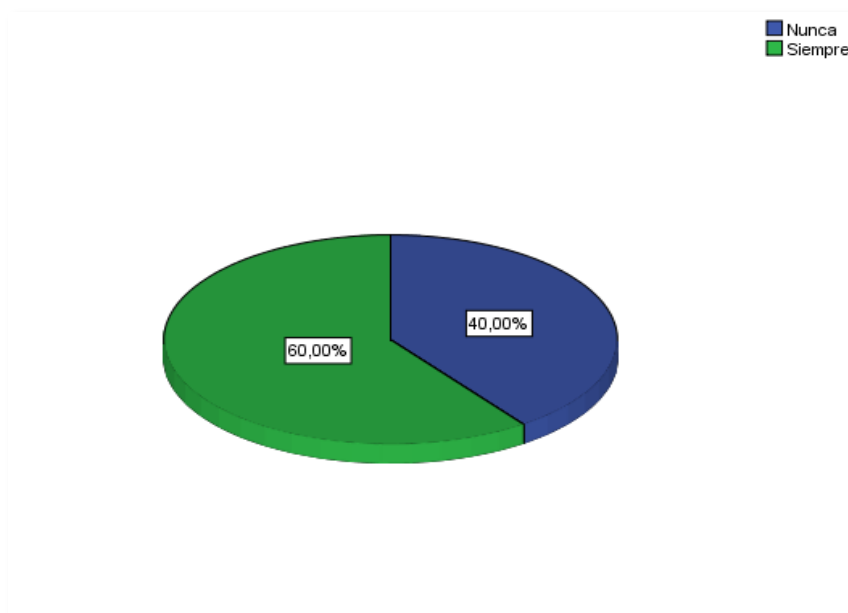


Figura 21. *Distribución según la proposición: Enfoca su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren bajos costos*

Fuente: tabla 21

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 40% nunca enfocan su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren bajos costos, y un 60% representa a los gerentes que si enfocan su negocio utilizando la mencionada segmentación.

Tabla 1. *Distribución según Concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	4	13,3	13,3
Casi nunca	6	20,0	33,3
Siempre	20	66,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

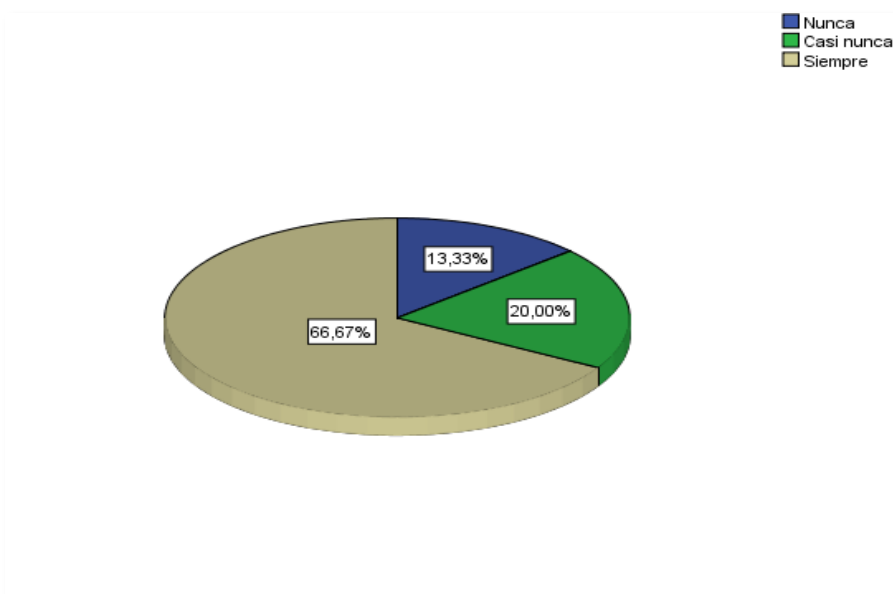


Figura 22. *Distribución según la proposición: Concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos.*

Fuente: tabla 22.

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 13,33% nunca concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos, un 20 % casi nunca lo hace, y mientras que un 66,67% lo hace siempre.

Tabla 23. Distribución según la proposición: Enfoca su abastecimiento en proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Casi siempre	1	3,3	3,3
Siempre	29	96,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

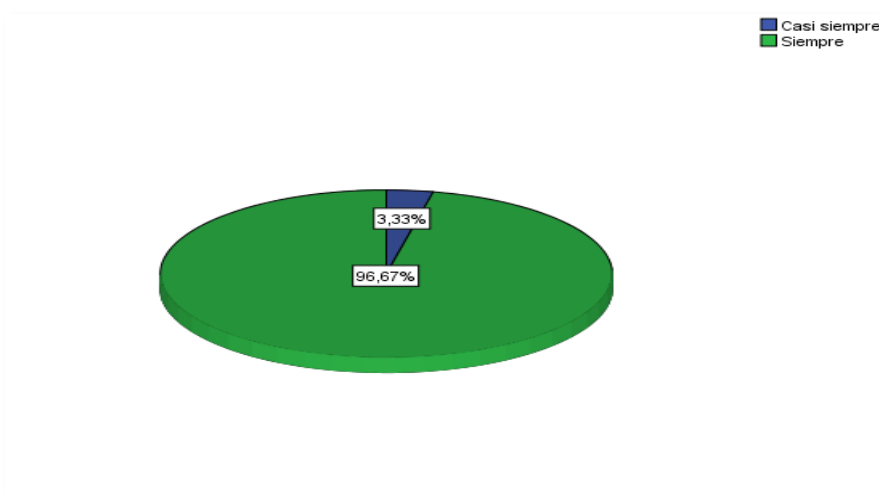


Figura 23. Distribución según la proposición: Enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.

Fuente: tabla 23

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 96,67% casi siempre enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implica la valoración de sus productos, y un 3,33% representa a los gerentes que siempre tienen enfocada su abastecimiento en un proveedor de garantía para el dicho fin.

Tabla 24. *Distribución según la proposición: Concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Casi nunca	24	80,0	80,0
A veces	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

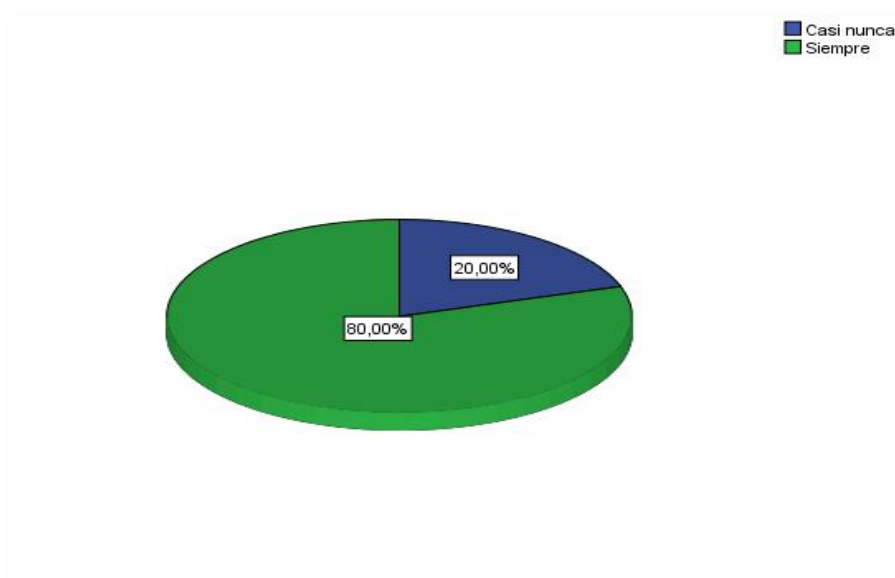


Figura 24. *Distribución según la proposición: Concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos*

Fuente: tabla 24

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 80% concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos, y un 20 % representa a los gerentes que casi nunca concentran su atención para un mejor control de los procesos de elaboración.

Tabla 25. *Distribución según la proposición: Enfoca sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	18	60,0	60,0
A veces	6	20,0	80,0
Siempre	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

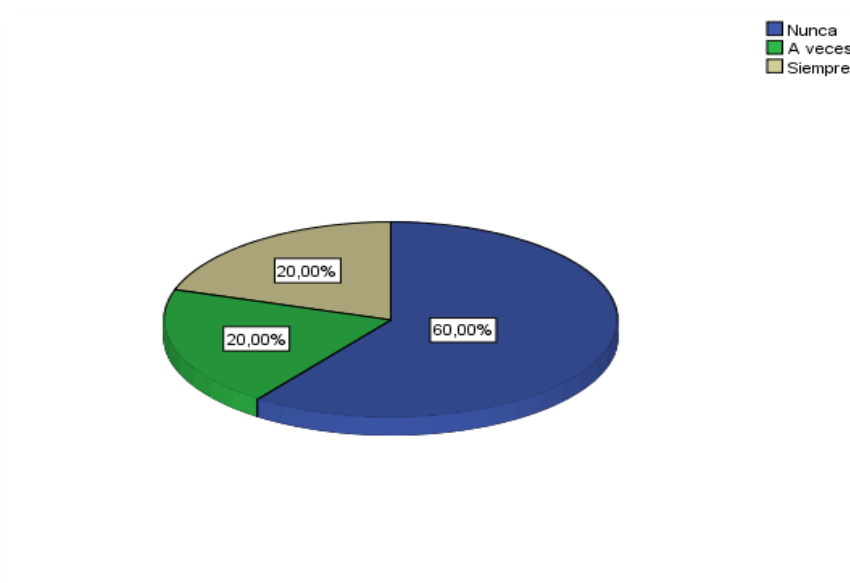


Figura 25. *Distribución según la proposición: Enfoca sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios*

Fuente: tabla 25

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 60% nunca enfocan sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios, un 20% a veces trabaja ese aspecto, y otro proporcional 20% lo hace siempre.

Tabla 26. *Distribución según la proposición: Concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	6,7	6,7
Casi nunca	13	43,3	50,0
Casi siempre	2	6,7	56,7
Siempre	13	43,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES.

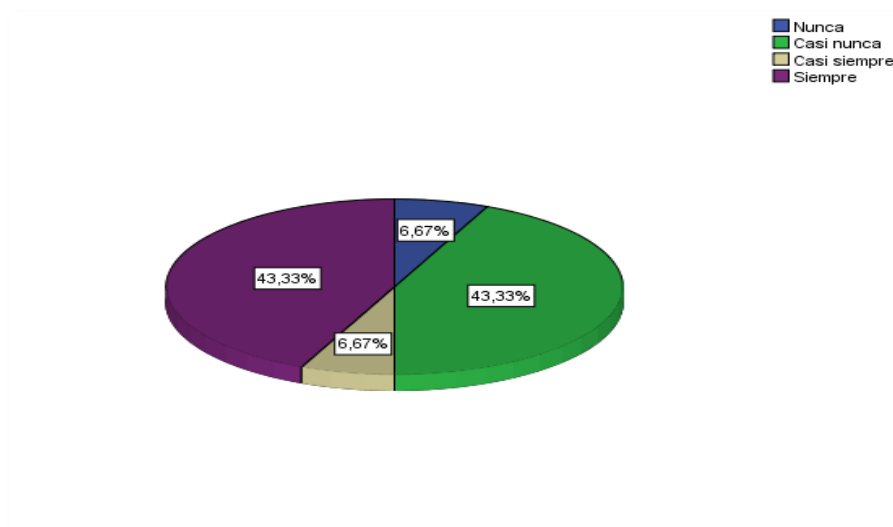


Figura 26. *Distribución según la proposición: Concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas*

Fuente: tabla 26

Interpretación: Del 100 % de gerentes encuestados se puede observar que un 6,67% nunca concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas, un 43,33 % casi nunca lo hace, un 6,67% lo hace casi siempre, y otro proporcional 43,33% siempre concentra su interés para tal fin.

4.2. Análisis de Resultados.

Respecto a los datos personales del encuestado.

Dentro del análisis de los resultados de edades, se pudo observar que uno de los porcentajes adultos constituye el 43,33% que comprende las edades de 41 años a más, el otro porcentaje adulto es 36,67% en una edad de 31 a 40 años, lo que significa que los restaurantes del distrito de Yungay están dirigidos mayoritariamente por gerentes adultos que conforman un grupo total de 80% de la información procesada (Ver gráfico N°01). Esta mayoría del empresariado demuestra que los adultos tienen mejor economía, firmeza y experiencia en la dirección de un negocio, y coincide en mayoría adulta aunque no en cifras exactas con la investigación emprendida y concluida por Zavala (2016) quien nos asegura que el 64% de los encuestados en su investigación son adultos mayores de 31 años.

Del análisis respecto al género se puede observar que un 76,67% son de sexo masculino el mismo que representa que la mayoría de los encuestados son gerentes varones y emprendedores (Ver gráfico N°02). Las cifras son verosímiles a los que destaca Guillermo (2014) quien encuentra en su investigación un porcentaje de 80% varones.

En este análisis respecto al nivel académico que poseen nuestros gerentes encuestados, se puede observar que un 46,67% personaliza a los empresarios con estudios secundarios que es la mayoría emprendedora en el distrito (Ver gráfico N°03). De lo detallado consideramos que la mayor parte de los gerentes de los restaurantes del distrito de Yungay estudiaron la secundaria, y de esos conocimientos básicos seguramente obtuvieron la capacidad y el emprendimiento para protagonizar un negocio, los resultados difieren a los encontrados por Coello (2013), quien encuentra en su análisis respecto a este

tema un 45% de gerentes con grado de instrucción superior universitaria, del mismo modo son disimiles a los hallados por Zavala (2016), que demuestra un 50% de gerentes con formación técnica como su cifra mayor.

En el análisis respecto a los ingresos que perciben los gerentes de los restaurantes del distrito de Yungay es importante remarcar que un porcentaje superior equivalente a 83,33% posee un intervalo de remuneración de 1000. 00 a 1500. 00 nuevos soles, y la menor cantidad de gerentes que representa un 3,33% son los que perciben una remuneración de 2 000. 00 a 3 000. 00 nuevos soles. (Ver gráfico N°04). Lo que demuestra que los administradores de las unidades de negocio no pueden pagar sumas de dinero elevados en el distrito, porque la ciudad de Yungay capital es un mercado pequeño que no genera ingresos cuantiosos, sin embargo existen pocos restaurantes dirigidos a un segmento de clientes que buscan mejor categoría en los servicios, y entonces les ofrecen calidad pero cobran precios más altos en consecuencia entregan salarios rentables a sus recursos humanos. Aunque no registramos antecedentes verosímiles en esta investigación referente al intervalo de salarios de nuestros gerentes, es importante considerar que estos pocos restaurantes que representan el 3.33% son competitivos en cierta manera porque aplican la calidad en sus servicios coincidiendo con la conclusión de Zavala (2016) quien determina que las MYPES son competitivas porque entregan calidad de servicios a sus clientes.

Respecto a los datos generales de la empresa.

En este análisis de periodo de actividades de las empresas, podemos considerar que un 46,67% constituye el periodo de 08 a más años de actividad empresarial más largo y que representa a las empresas más antiguas, otra cifra considerable es el porcentaje 43.33% que representa el periodo de 5 a 8 años (Ver gráfico N°05). Estas cifras mayoritarias son similares a los encontrados por Zavala (2016), quien encuentra un 52% de empresas operando de 05 años a más años. Estos porcentajes representan la tenacidad y la paciencia entregada por parte de

los gerentes o dueños a las actividades propias de una gestión empresarial que se viene empoderando y se ha consolidado en la ciudad.

Del análisis respecto a la naturaleza de constitución de las empresas, tomamos en cuenta que la mayoría de ellos representan los 86,67% fundadas con carácter de E.I.R.L., por otro lado el 13,33% de los gerentes tienen fundada sus empresas como S.R.L. y son los que representan el menor porcentaje. (Ver gráfico N°05). Esto significa que los empresarios tienen la responsabilidad individual sobre su empresa, y pueden otorgar poderes a un gerente o algún encargado.

Del análisis de los gerentes encuestados, un 83,33% perciben de 40 000. 00 a 50 000. 00 nuevos soles, que viene a ser el mayor porcentaje de empresas beneficiadas en sus ventas dentro del mismo rango, y un 3.33% de gerentes logran ventas anuales en el rango de ingresos de 50 000. 00 a 60 000. 00 nuevos soles, lo que vendría a ser el menor porcentaje, pero que tiene mejores ingresos que todos los demás restaurantes en el distrito (Ver gráfico N°06). Hace suponer esta situación que al menos por día la mayoría de los restaurantes tienen más de 20 ventas, donde la tarifa aceptada en el mercado por un menú es de s/6.00 nuevos soles, lo que importa un alrededor de s/ 43, 200. 00 nuevos soles anuales. Ley 28015 (Art. 3°), señala que una microempresa debe vender como monto máximo en 12 meses el valor de 150 unidades impositivas.

Del análisis practicado a la información procesada respecto al número de trabajadores, los gerentes encuestados nos aseguran que un 80% cuentan con un intervalo de número de trabajadores de 01 a 05, y el otro 20% representa a los gerentes que tienen de 05 a 10 trabajadores en la empresa que es el menor porcentaje (Ver gráfico N°07). Esto demuestra que los negocios son micro empresas a virtud de que no superan los 20 trabajadores en concordancia a lo contemplado en la Ley 28050 (Art. 3°). Si enfocamos esta realidad a la derogación del artículo 3 de ley MYPE ya no considera el número de

trabajadores para medir el tamaño de las empresas, y no significa problemas extras porque para valorar el nivel de una MYPE se seguirá utilizando el criterio en función al tamaño de sus ventas.

Respecto a los indicadores para la competitividad de la empresa.

Es importante destacar que solo un 13.33% consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción (Ver gráfico N°08) lo que representa que solo 4 empresarios están creciendo de mejor forma y aprovechan esta situación que les beneficia manejar mejor sus costos para la competitividad, ya que cuando la empresa crece demanda mayores cantidades de recursos a su proveedor y a la vez logra tener mejor poder de negociación y puede acceder a descuentos por la cantidad que recibe a sus almacenes. Echeverri (2007) manifiesta que la competitividad es desde la óptica de gestión y socioeconómico muy importante para el progreso y el crecimiento, en el caso expuesto el crecimiento productivo es más notorio para una minoría. Esta coyuntura también guarda relación con las economías de escala. Iturriza (1982) conceptualiza que existen economías de escala cuando se dan aumentos en la utilización de los insumos productivos. Estos aumentos se dan cuando existe mayor demanda en la elaboración o producción.

Es importante destacar que un 80% de gerentes se constituyen como una mayoría relevante quienes nunca simplifican el diseño del proceso de los productos para rebajar costos (Ver gráfico N°09). , haciendo patente que este aspecto no se trabaja por ciertas razones relacionadas a un producto bien terminado y trabajado en cada proceso que estiman ellos como importante por tratarse de expendio de comidas, y con los alimentos hay que ser muy cuidadosos. Gaxiola (2010) Manifiesta que una empresa muestra competitividad cuando posee una tendencia diferencial frente a sus competidores, por su parte Hax y Majluf (2004) precisan que un procedimiento particular de hacer las cosas diferente es simplificar los procesos para así poder ajustar costos de producción,

asegura que para lograr la diferenciación hay que hacer algo aislado y singular, por tanto para tener esa ventaja competitiva es indispensable diseñar y simplificar en la cadena de valor mecanismos que encuentren un producto valorado. De lo expuesto es necesario que se simplifique el diseño del proceso sin perder la calidad de los productos para tal resultado.

Es importante destacar que un 73,33% de los gerentes encuestados vierten que siempre aprovechan las nuevas tecnologías para minimizar costos lo que es un indicador muy aceptable (Ver gráfico N°10). Este resultado armoniza con los resultados encontrados por Quenndy (2013) quien confirma en su encuesta que el negocio investigado cuenta con la tecnología apropiada que le permite desarrollar sus actividades de modo eficiente, asimismo subraya en su investigación que el negocio estudiado por ella promueve la innovación tecnológica mediante un mayor acceso a la tecnología. Gaxiola (2010) Manifiesta que una empresa muestra competitividad cuando posee una tendencia diferencial frente a sus competidores, el cual le confiere un mejor rendimiento que le hace superior, esto puede ser a partir de una mejor tecnología para encontrar la mejor calidad y acabado de sus productos

Es importante destacar que un 43,3% de gerentes siempre llevan un control exhaustivo de los costos para manejarlo mejor (Ver gráfico N°11). Llevar un meticuloso control de los costos en nuestra empresa nos accede a un mejor dominio sobre los precios a ofertar, y todo esto nos conlleva a mejorar o liderar los costos frente a la competencia tal como plantea Porter (2013).

Es importante destacar que un 80% de gerentes encuestados nunca le genera un valor agregado a su producto en el proceso para darle mejor valor en relación a su precio, y esto es preocupante puesto que es el porcentaje mayor (Ver gráfico N°12). Villamizar (2014) menciona que para una ventaja competitiva es importante desarrollar el valor agregado para tu bien o servicio, entonces

describe el término valor agregado como esa relevancia añadida a tu producto con el fin de darle una mayor valoración frente a la percepción de los consumidores. Por su parte Porter (2013) dice que para que exista una ventaja competitiva tiene que haber valor agregado que es una adición beneficiosa que la competencia no otorga a lo que produce.

Es importante destacar que una mayoría porcentual equivalente al 70,00% siempre verifican la calidad de las materias primas para que usen en la elaboración de los alimentos para atribuirle un mejor valor en relación a su precio (Ver gráfico N°13). Villareal (2001) asegura cuando hay competitividad se muestra el desarrollo de tareas que van destinadas a fortalecer aptitudes productivas y estructurales. Un indicador para la competitividad es aumentar la calidad de los productos a partir de materias primas selectas que son verificados.

Es importante destacar que un 80% de los gerentes encuestados nunca desarrollan diseños más atractivos frente a la competencia para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio (Ver gráfico N°14). Idris (2004) manifiesta que para tener competitividad es necesario que la empresa trabaje un diseño para su producto en relación a su forma y función que resulte cómodo y agradable al cliente, dice que se debe tener en cuenta en su diseño las características estéticas y de utilidad que ofrece nuestro producto teniendo en cuenta su fácil transporte, su adaptación, su almacenamiento, su reparación y su costo de producción, en tal sentido es ventajoso que la empresa dedique su tiempo y recursos a la mejora del diseño del producto para obtener novedades y originalidad en sus diseños.

Es importante destacar que un 50% proporcional a la mitad del total de gerentes encuestados nunca desarrolla características únicas para que su producto sea diferente (Ver gráfico N°15). Porter (2013) asegura que una empresa es diferente a sus competidores cuando más allá de ofrecer precios bajos le

proporciona a sus productos algo único que los haga valioso ante los compradores.

Es importante destacar que un 70% de los gerentes siempre desarrollan características únicas en sus recursos humanos que son sus trabajadores o colaboradores, el cual es un porcentaje mayor (Ver gráfico N°16). Rodríguez (2009) manifiesta que para encontrarse en una ventaja competitiva es necesario hacer énfasis en el factor humano que es el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales, capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial puesto que es el que diseña las estrategias competitivas, por eso es necesario que nuestros trabajadores sean un recurso único para lograr la ventaja competitiva sostenible, este tema si se viene trabajando según lo analizado.

Es importante destacar que un considerable 80% representa a los gerentes que siempre buscan diferenciar a su organización de la competencia con alguna particularidad en cultura organizacional (Ver gráfico N°17). . Porter (1991) en el medio del éxito o destrucción de una gestión empresarial se encuentra la competencia, el cual es la determinante para que se adopten medidas competitivas en las operaciones de las empresas como pueden ser mejor desempeño y cultura organizacional integrador, que son estrategias que buscan una posición favorable en el mercado mejorando la capacidad de respuesta a los cambios constantes del sector industrial, en ese sentido la cultura organizacional es un tema que los gerentes de los restaurantes buscan desarrollarlo como estrategia para la competitividad compartiendo buenas prácticas y filosofía empresarial.

Es importante destacar que un 86,67% de gerentes nunca busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta a las nuevas circunstancias o cambios fortuitos en el entorno o intorno (Ver gráfico N°18). Meehan S. (2002)

explica en “Business Strategy Review” un artículo sobre la capacidad de respuesta empresarial donde dicen que la capacidad de respuesta tiene que estar dirigido a lo que quieren o no conocen los clientes, asimismo para tener una capacidad de respuesta debemos usar buena tecnología, sitios web, y sistemas de telefonía, entender los desafíos y hacer planes a futuro con un equipo capacitado que pueda ser flexible a los cambios. Nuestros resultados hallados en este estudio muestran que muy buena cantidad de gerentes necesitan trabajar este aspecto.

Es importante destacar que un porcentaje de 53,33% de gerentes nunca enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico que prefieren los bajos precios (Ver gráfico N°19). Respecto a este indicador Porter (2008) en su enfoque de la tercera estrategia genérica dice que la concentración se centra en un grupo de los consumidores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; pero que no es un rango amplio, igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Esto demuestra que los gerentes del distrito de Yungay inmersos en el rubro de restaurantes no están aplicando de manera favorable una estrategia de enfoque o concentración. Esta característica también se sustenta en lo expuesto por Larrea (1991) quien señala que la concentración es caracterizada cuando la empresa identifica un segmento que es un mercado local y hace en ella el ajuste de la estrategia requerida basándose en sus expectativas.

Es importante destacar que un 60% representa a los gerentes que si enfocan su negocio utilizando la mencionada segmentación de clientes que prefieren los bajos costos (Ver gráfico N°20). Este resultado es diferente a lo encontrado por Morales (2007) quien observa en su tesis una deficiencia en cuanto se refiere a la estrategia de precios que se ofrece, por tanto los gerentes son instados a ajustar precios a partir de estrategias en materia de competitividad que internamente le concedió

Es importante destacar que un 66.67% de gerentes encuestados siempre concentran su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos (Ver gráfico N°21). Respecto a este indicador Porter (2015) en su enfoque de la tercera estrategia genérica dice que la concentración se centra en un grupo de los consumidores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; pero que no es un rango amplio, igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Esto demuestra que los gerentes del distrito de Yungay inmersos en el rubro de restaurantes si están aplicando de manera favorable una estrategia de enfoque o concentración.

Es importante destacar que un 96,67% de gerentes siempre enfocan su abastecimiento en un proveedor de garantía que implica la valoración de sus productos (Ver gráfico N°22). Douglas y Stowe (2000) manifiestan que los proveedores también están inmersos en la competencia porque saben cómo usar las mercancías como garantía mejor que otros prestadores, por tanto los gerentes del distrito de Yungay han encontrado los proveedores más pertinentes que les entregan calidad y garantía para que también ellos en su producción puedan lograr y entregar esa garantía y calidad.

Es importante destacar que un 80% de los gerentes concentra siempre su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos (Ver gráfico N°23). Este indicador se encamina en lo planteado por Romero (2010) quien concibe el control del proceso como una etapa primordial en la administración, como aquel mecanismo que cerciora e informa si las acciones van de acuerdo con los objetivos. Es importante destacar que un 43,00% de gerentes siempre concentran su interés por las preferencias distintivas (Ver gráfico N°24). En este tema enfocado a los clientes Peresson (2007) señala que la competitividad también se enfoca en el cliente estudiando y evaluando sus preferencias porque como cada ser humano el cliente posee un pensamiento propio y distinto al resto.

V. Conclusiones

V.1. Conclusiones.

La investigación pudo percibir una competitividad baja, otra principal característica encontrada es que la competitividad no funciona de manera adecuada. Asimismo la competitividad bajo las estrategias de Porter es desconocida donde por cierto quienes presiden los procesos y estrategias en gran número son los mismos dueños.

Los gerentes de los restaurantes del distrito de Yungay son representados por un valor porcentual amplio de personas adultas, además de niveles de estudios secundarios y superiores en mayor proporción, pero hay que tomar en cuenta que aquellos gerentes dirigen los destinos de los negocios desde su propia perspectiva. Además la edad adulta no asegura el éxito de estrategias para la competitividad en una gestión, puesto que existe otra realidad que les hace gerentes no capacitados en materia de competitividad, puesto que para lograr ventajas competitivas se debe tener al frente de los procesos administrativos un gerente competitivo que no proceda en la gestión con empirismo.

Las estrategias de Porter se encuentran presentes en sus tres formas genéricas, y cinco formas subdivididas bajo el criterio de mejor precio y mejor valor, el trabajo logró identificar sus indicadores, y se determinó que las estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y enfoque son utilizadas de forma incorrecta, por ello que la competitividad no funciona de manera adecuada. Ya que si van desarrollando por buenos caminos algunas estrategias, descuidan otras vitales que podrían darle ventaja competitiva en el rubro pero pasan siendo no valorados.

V.2. Recomendaciones

Se recomienda a las Mypes del distrito de Yungay incursos en el rubro de restaurantes, planificar estrategias de forma correcta a partir de este estudio, y las teorías que la alimentan, organizando los medios y captando los recursos más idóneos en sus diversas naturalezas que ayuden a adecuar, aumentar el nivel de competitividad y dejar el empirismo en las estrategias empleadas para la competitividad.

Se recomienda a los gerentes de todas las edades y a los gerentes de todos los niveles de estudios académicos, capacitarse en el tema de competitividad, y la gestión de calidad que da mejor valoración a los productos en la empresa, ya que tener edad adulta no garantiza desempeñar una mejor dirección en los procesos administrativos toda vez que los mencionados gerentes no cuentan con conocimientos especializados en el tema.

Se recomienda a las Mypes materia de estudio llevar controles exhaustivos en costos, aprovechar las economías de escala, optimizar la cadena de valor para la calidad de los productos que los hagan diferentes y tomar conciencia sobre la estrategia de enfoque usando la segmentación para servir a clientes potenciales.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, Q. (2013). "Caracterización de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso panadería y pastelería el manantial E.I.R.L. Nuevo Chimbote, 2013. *In Crescendo. Ciencias Contables y Administrativas*. 2016; 3(1): 252-265, 259.
- Argudo, J. (08 de diciembre de 2017). *¿Qué son las economías de escala y cómo contrarrestarlas?* Obtenido de *¿Qué son las economías de escala y cómo contrarrestarlas?*: <https://www.joseargudo.com/economias-de-escala/>
- Aspilcueta, J. (2012). *MYPEs en el Perú*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <https://www.trabajos93/mypes-peru/mypes-peru.shtml>
- Azua, J. (2000). *Alianza competitiva para la nueva economía*. España: McGraw-Hill
- Buitrago, M. (2008). *Teoría de la estrategia y la competitividad Teoría de Buitrago*. Bogotá Colombia: Universidad de la Salle.
- Castro, E. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Chacaltana, J. (2001). *Políticas públicas y empleo en las pequeñas y microempresas en el Perú*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de https://books.google.com.pe/books/about/Polit%C3%ADcas_p%C3%BAblicas_y_empleo_en_las_peq.html?id=nzW1AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Chanes, D. (2014). *Liderazgo en Costos*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>
- Charles, W. (2009). *Administración Estratégica Un enfoque integrado para la estrategia*. México, D.F: MC Grau Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la administración*. Colombia: MC GRAW HILL.
- CIU-INEI. (2010). *C LASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

- Coello, R. (2013). *Caracterización de la competitividad y la rentabilidad en las MYPES del sector comercio-rubro ferretero de la ciudad de Nuevo Chimbote, año 2011*. Chimbote: Biblioteca Virtual - ULADECH.
- Douglas, R. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA616&lpg=PA616&dq=proveedor+de+GARANTIA&source=bl&ots=yjoMPDe_n9&si
- Echeverri, D. (2007). *La competitividad en el desarrollo*. Buenaventura: Universidad San Buenaventura.
- Fdez, J. (5 de junio de 2018). “*La riqueza de las naciones*”, *nace la economía moderna*. Recuperado el 2018 de julio de 18, de <https://blogs.herdereditorial.com/filco/riqueza-naciones-adam-smith/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Ciudad de México: Princet.
- Gasteíz, E. (2012). *Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresaria*. Vasco: Emakunde Instituto Vasco de la Mujer.
- Gaxiola, S. (18 de noviembre de 2005). *La importancia de la estrategia de marca. Análisis de casos varios*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/alcocer_g_s/
- Gerber, D. (2012). *Competencia Global, derecho, mercado y globalización*. Recuperado el 8 de julio de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=EsrBCwAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&dq=conferencia+mundial+econ%C3%B3mica,+Ginebra+1927&source>
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de La Victoria - Año 2013*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf
- Guillermo. (2014). *caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las estrategias genéricas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector turismo rubro agencias de viajes y turismo en el distrito de Huaraz, 2014*. Huaraz: Biblioteca - ULADECH.
- Hax, A. y. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ed. Granica. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-estrategias-para-el-liderazgo-competitivo/9789506414658/2077032>

- Hernández, V. (2016). *Clasificación de restaurantes por su categoría*. Obtenido de http://www.academia.edu/17833369/3.-_CLASIFICACION%20DE_RESTAURANTES
- Hitt, I. (7 de Septiembre de 2013). <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-estrategica-7ma-edicion-hitt-ireland-y-hoskisson.html>. Obtenido de <https://www.freelibros.org/administracion/administracion-estrategica-7ma-edicion-hitt-ireland-y-hoskisson>
- Idris, K. (agosto de 2006). *DISEÑOS MÁS ATRACTIVOS COMPETITIVIDAD*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=o9AT1atj6-kC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=DISE%20OS+M%20OS+COMPETITIVIDAD&source=bl&ots=sLeC3MIYlr&sig=ip4KtX1TCXwKgeMd8OdJRqiwz_U&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjt1uzEqoLYAhWoUd8KHegZAgUQ6AEIMzAF#v=onepage&q&f=false
- Inga, C. (21 de diciembre de 2012). *¿Qué sectores tienen mayor oportunidad de crecimiento el 2016? ¿Qué sectores tienen mayor oportunidad de crecimiento el 2016?*, págs. 1-2. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <https://www.trabajos93/mypes-peru/mypes-peru.shtml>
- Ivancevich, J. (1997). *Calidad y Competitividad*. Ciudad de México: S.A. MCGRAW-HILL Interamericana.
- Ivancevich, J. (2003). *ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS*. España: McGraw-Hill Interamericana .
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ley-Mype. (2008). *Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de las MYPES*. Obtenido de https://www.google.com.pe/search?ei=FnFXW8bbJKva5gL7vIyoDg&q=ley+mype+y+su+reglamento&oq=Ley+MYPE&gs_l=psy- Lima, C. (Mayo de 2012).
- López, G. (2009). *Competitividad Empresarial*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12091/6/TEMA%201.pdf>

- Meehan, S. (agosto de 2002). *¿Qué es la capacidad de respuesta al cliente? "Business Strategy Review"*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-capacidad-de-respuesta-al-cliente-13094.html>
- Meráz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de guadalupe, en baja california, méxico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/marco-teorico.htm>
- Morales. (2000). *Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos*. Mérida: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Morales, M. (Abril de 2007). *Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey*. Obtenido de https://www.academia.edu/6056303/Tesis_en_opci%C3%B3n_al_t%C3%A9tulo_acad%C3%A9mico_de_Master_en_Gesti%C3%B3n_Tur%C3%ADstica
- Núñez, O. (16 de octubre de 2013). *2 pensamientos en "Barreras de entrada, barreras de salida"*. Obtenido de <https://crearmiempresa.es/article-barreras-de-entrada-barreras-de-salida-120618519.html>
- Peña, A. (13 de Junio de 2007). *La Competitividad de la Banca Universal*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17417/articulo6.pdf;jsessionid=6B76C236D54BAD59469C2E8E35057CC3?sequence=1>
- Peñaloza, M. (2004). *La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! Caracas*. Caracas: Blog de Marlene Peñaloza de García.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Obtenido de <http://www.trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires : Rei Argentina.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva* : . Bogotá: Editorial Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Colombia: Editorial Planeta Colombia S.A.
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva*. México DF: Compañía Editorial contiental, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad*. Madrid: Pirámide.

- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva reformada*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mwqumbU6hx&sig=JLRMLa7CbCyEcX4UflvdQO1_PO0#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=false
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas claves de desarrollo. *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS*;, 36-48.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta*. Maracaibo Venezuela: TELOS.
- Riquelme, M. (4 de Febrero de 2013). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Obtenido de La Cadena de Valor de Michael Porter: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Riquelme, M. (2014). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Rivera, M. (2015). *Estrategias de Porter y Tecnológicas*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/ucamadestig/home/tarea-4>
- Robins, & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Pearson- Prentice hall.
- Rodriguez, G. (2009). *Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Romero, Y. (2010). *Calidad y competitividad*. Obtenido de <http://www.trabajos58/calidad-competitividad/calidad-competitividad2.shtml>
- Sáenz, M. (2016). *Clasificación y Categorización de restaurantes*. Obtenido de julio de 2017, de Sitio web: <https://www.9fbad7z3d45w/clasificacion-y-categorizacion-de-los-restaurantes-y-el-bar/>
- Sánchez, J. (1995). Los Estados surgidos de la antigua Rusia - URSS. *Espacio, tiempo y forma*, 193-228.
- Sánchez, L. (2004). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/73/SANCHEZ_CASTA%C3%91OS_LEOPOLDO_FARMACEUTICO_ALFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Vásquez, J. (2013). *Importancia de las MYPEs en el Perú*. Obtenido de <http://pymesperuana.blogspot.pe/2013/09/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Vergara, G. (2009). *Importancia de la Competitividad Empresarial*. Obtenido de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/>
- Villamizar, J. (10 de diciembre de 2006). *Valor Agregado*. Obtenido de <http://www.institutocrear.galeon.com/productos1768362.html>
- Villarreal, R. (2001). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. México : Comercio.
- Zavala, R. (2015). “*CARACTERIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO*,”. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/408/FINANCIAMIENTO_ZAVALA_VELAZCO_RENZO_GUSTAVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zegarra, L. (8 de Abril de 2010). Opciones de política económica en el Perú: 2011-2015. (J. R. Tello, Ed.) *Competitividad, infraestructura y desarrollo regional*, 205-233.

Anexos.

Anexo 1: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes del distrito de Yungay

N°	Nombre comercial	R.U. C.	Vía	Nombre de la Vía	N° Vía	Tamaño
01	Restaurante turístico “Alpamayo”	10333 25846 9	Pista Huaraz-Caráz	Salida a Caráz	S.N .	Micro
02	Restaurante turístico “Brither”	10333 23587 6	Pista Huaraz-Caráz	Salida a Caráz	S.N .	Micro
03	Restaurante turístico “El Portal”	10333 23889 1	Av.	Santo Domingo, Yungay	S.N .	Micro
04	Restaurante turístico “Campo Santo”	10086 85818 1	Pista Caráz-Huaráz	Campo Santo Yungay	S.N .	Micro
05	Restaurante turístico “El Rincon Tarmeño”	10081 07797 1	Av.	Arias Grazziani	S.N .	Micro
06	Restaurante turístico “Villa El Sabor”	10333 20229 3	Calle	Campo ferial	S.N .	Micro
07	Restaurante turístico “El Liberteño”	10705 69655 7	Av.	San Martín, C.P. tumpa	S.N .	Micro
08	Restaurante turístico “Yemely”	10333 44759 8		Arias Grazziani	S.N .	Micro
09	Restaurante “Rik’os”	10101 41174 1	Av.	Arias Grazziani	S.N .	Micro
10	Restaurante Pollería “Orife”	10222 67596 6	Calle	Plaza de Armas lado norte	S.N .	Micro
11	Restaurante Pollería “Sammy”	10444 98081 3	Av.	Arias Grazziani	S.N .	Micro
12	Restaurante Turístico “Tullpa Raju”	20446 31059 4	Pista Caraz-Huaraz	Puente Ancash	S.N .	Micro
13	Restaurante “Mejía”	10097 42147 7	Av.	Arias Grazziani	S.N .	Micro
14	Restaurante Campestre “Lino”	10333 40891 6	Barrio	Acobamba	S.N .	Micro
15	Restaurante “Gómez”	10333 41828 8	Av.	Arias Grazziani	S.N .	Micro
16	Restaurante “Flores”	10409 01326 6	Av.	Leoncio Prado	S.N .	Micro
17	Restaurante “El	10433	Pista	Yungay	S.N	Micro

	cofre de los recuerdos”	998583	Caraz-Huaraz		.	
18	Restaurante Cevichería “Mary”	10079686803	Calle	Industrial	S.N.	Micro
19	Restaurante “El sabor de doña Bell	10104942763	Av.	Arias Grazziani	S.N.	Micro
20	Restaurante “Mi Rubí”	10801487918	Jr.	28 de Julio	S.N.	Micro
21	Restaurante “La Casa”	10333210202	Calle	Industrial	S.N.	Micro
22	Restaurante “Arteaga”	10333448004	Av.	Arias Grazziani	S.N.	Micro
23	Restaurante “Alegre”	10430742740	Av.	Arias Grazziani	S.N.	Micro
24	Restaurante “El Rosario”	10333219838	Av.	Arias Grazziani	S.N.	Micro
25	Restaurante “El Pacaisito”	10333483811	Av.	Arias Grazziani	S.N.	Micro
26	Restaurante “Antojitos”	10333457577	Calle	Costado superior-sur de la plaza menor	S.N.	Micro
27	Restaurante “Jhamir”	10258436640	Calle	Victorio Lua	S.N.	Micro
28	Restaurante Cevichería “Pachochin”	10432972386	Calle	Cuatro	S.N.	Micro
29	Restaurante “Mirador Yungaíno”	10333416439	Camino	Tullpa	S.N.	Micro
30	Restaurante “Purito Yungay”	10320408658	Camino	Punyán	S.N.	Micro

Población: 30 gerentes de los restaurantes del distrito de Yungay, categoría micro empresa.

Encuestados: 30 gerentes de los restaurantes del distrito de Yungay, categoría micro empresa, de los más reconocidos.

Fuente: Municipalidad Provincial de Yungay/Mesa de Partes.

Anexo 2

Cuestionario

CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPE DEL SECTOR SERVICIOS,
RUBRO RESTAURANTES TURÍSTICOS (PRODUCTOS ALIMENTOS)

Nivel / Especialidad	Código de alumno	Ciclo:	Fecha:
ESTUDIANTE	1211121113	VIII	13/07/2017

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos 18 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

(1) Nunca	(2) Casi nunca	(3) A veces	(4) casi siempre	(5) Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

I. DATOS GENERALES						
1. Edad a) 20 - 30. b) 31 - 40 c) 41 a más 3. A cuánto asciende su remuneración mensual a) 1500 a 2000 b) 2000 a 3000 c) 3000 a más 6. señale en cuál de los siguientes rangos se ubica los ingresos de la empresa. a) 30 a 40 mil b) 40 a 50 mil c) 50 a 70 mil		2. Sexo a) M b) F 4. cuantos años está en el mercado su empresa a) 3 a 5 años b) 5 a 8 años c) 8 a más 7. cuantos trabajadores tiene su empresa. a) 1 a 5 b) 5 a 10 c) 10 a 20		3. Grado de instrucción a) Primaria b) Secundaria c) Superior 5. su empresa a qué tipo de sociedad pertenece a) E.I.R.L. b) S.R.L. c) S.A.		
1 = Nunca 2= casi nunca 3 = A veces 4 = casi siempre 5 = siempre						
N°	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Usted al adecuar costos, toma en cuenta la economía de escala					
2	Usted al ajustar costos, considera la simplificación del diseño del producto					
3	Para minimizar los costos, aprovecha las nuevas tecnologías					
4	Para tener un mejor dominio en costos, lleva usted un control exhaustivo de ellos					
5	Para darle un mejor valor a sus productos en relación al precio, le genera algún valor agregado en el proceso.					
6	Para atribuirle un mejor valor a sus productos en relación a los precios, verifica la calidad de las materias primas que ingresan.					
7	Para dotarle de una mejor valoración a sus productos en relación a su precio, desarrolla diseños más atractivos frente a la competencia					

8	Usted desarrolla características únicas en sus productos para ser diferentes					
9	Usted desarrolla características únicas en sus recursos humanos que los hagan diferentes.					
10	Busca que su empresa se diferencie de los demás por alguna particularidad organizacional					
11	Busca que su empresa sea diferente por su capacidad de respuesta					
12	Usted enfoca su negocio en un determinado mercado geográfico dispuestos a pagar bajos precios.					
13	Usted enfoca su negocio utilizando la segmentación de clientes que prefieren bajos costos					
14	Concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos.					
15	Enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos.					
16	Concentra su atención en un mejor control del proceso de elaboración que decida el valor de sus productos.					
17	Enfoca usted sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios.					
18	Concentra usted su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

RECOMENDACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nombres y Apellidos		DNI	
Dirección domiciliaria		Teléfono/Celular	
Grado académico			
Mención			

.....

Firma

Lugar y fecha.....