

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL NIVEL DE VENTAS DE LAS MYPES DEL SECTOR MUEBLERÍAS, EN EL DISTRITO DE TACNA. 2016 - 2017”

Tesis presentada por la Bachiller: JEYMI
FABIOLA ARIAS HANCCO

Para optar el Grado Académico de: MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Docente Asesor: DR. WILLY ALEJANDRO RUIZ
VILCHEZ

AREQUIPA - PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme la vida, por dármelo todo en esta vida, por ser el principio y el fin, por estar conmigo en todo tiempo y en todo lugar, por haberme enseñado la profundidad de su palabra y brindarme su apoyo y fidelidad a pesar de mis deficiencias.

A mi familia

A mi padre Hugo, A mi madre Jacqueline, A mi esposo Jampieer, A mis hijas, A mis hermanos Wilbert, Elizabeth y Diego,

A mis maestros.

Por sus enseñanzas.

Epígrafe



“Amen a sus enemigos, hagan bien a quienes los odian, bendigan a quienes los maldicen, oren por quienes los insultan. Si alguien te pega en una mejilla, ofrécele también la otra.”

Lucas 6: 27-29

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	I
ÍNDICE DE GRÁFICAS	IV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X

CAPÍTULO ÚNICO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS MYPES DEL SECTOR MUEBLERÍAS EN EL DISTRITO DE TACNA	11
1.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	117
1.2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	117
1.2.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	123
CONCLUSIONES	131
SUGERENCIAS.....	134
PLAN DE MEJORA.....	139
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: E1: PERSONA A CARGO DE LA EMPRESA.....	12
TABLA N° 2: E16: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES AL AÑO	14
TABLA N° 3: E14: AMBIENTE DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES.....	15
TABLA N° 4: E11: EVALUACIÓN DE TRABAJADORES.....	17
TABLA N° 5: E13: INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES	18
TABLA N° 6: E15: CAPACITACIÓN AL PERSONAL	20
TABLA N° 7: E5: ABASTECIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA	21
TABLA N° 8: E7: TRANSPORTE	22
TABLA N° 9: E28: INFORMACIÓN VIRTUAL.....	24
TABLA N° 10 : E35: CERTIFICACIONES DE CALIDAD.....	25
TABLA N° 11: E36: CANTIDAD DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD	27
TABLA N° 12: E43: TERCERIZACIÓN DE PROCESOS	28
TABLA N° 13: E49: BASE DE DATOS DE PROVEEDORES.....	29
TABLA N° 14: E50: BASE DE DATOS DE CLIENTES.....	30
TABLA N° 15: E51: CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.....	31
TABLA N° 16: : E0.1: LOCAL DE EXHIBICIÓN	32
TABLA N° 17 : E0.2: LOCAL DE PRODUCCIÓN.....	33
TABLA N° 18: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIA BÁSICA	34
TABLA N° 19: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIAS ESPECIALIZADOS	36
TABLA N° 20: E19: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO BASICO	37
TABLA N° 21: E20: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIALIZADO	38
TABLA N° 22: E22: PÁGINA WEB	40
TABLA N° 23: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas Especializadas.....	41
TABLA N° 24: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas Informales	42
TABLA N° 25: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Catálogo Propio	43
TABLA N° 26: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Internet.....	45
TABLA N° 27: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Logística	46
TABLA N° 28: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Ventas.....	47
TABLA N° 29: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Inventario.....	48
TABLA N° 30: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Corte	49
TABLA N° 31: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Optimización.....	50
TABLA N° 32: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Demanda	51
TABLA N° 33: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Precios.....	53
TABLA N° 34: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Productos	54
TABLA N° 35: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Gestión de calidad	55
TABLA N° 36: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Exportación .	56
TABLA N° 37: E34: INVESTIGACIÓN DE DEMANDA EN MERCADOS EXTRANJEROS	57
TABLA N° 38: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Producción	58
TABLA N° 39: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Administración	59
TABLA N° 40: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Ventas	60
TABLA N° 41: E17: PUNTO DE VENTA ESTRATÉGICO	62

TABLA N° 42: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Radio	63
TABLA N° 43: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Televisión	64
TABLA N° 44: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Periódicos.....	66
TABLA N° 45: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Internet	67
TABLA N° 46: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Recomendación.....	68
TABLA N° 47: E37: DESARROLLO DE GESTIÓN AMBIENTAL	69
TABLA N° 48: E38: RECICLAJE DE RESIDUOS DE LA PRODUCCIÓN	70
TABLA N° 49: E39: ÁREA ESPECIAL DE PINTADO Y BARNIZADO EN LA EMPRESA.....	71
TABLA N° 50: E40: RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y MEDIO AMBIENTE	73
TABLA N° 51: E48: INSCRIPCIÓN DE MARCA A INDECOPI	74
TABLA N° 52: E6: NÚMERO DE PROVEEDORES	75
TABLA N° 53: E21: GARANTÍA EN LOS PRODUCTOS.....	76
TABLA N° 54: E25: FINANCIAMIENTO PARA NUEVAS INVERSIONES.....	77
TABLA N° 55: E26: CRÉDITOS OTORGADOS	78
TABLA N° 56: E27: TIEMPO ENTREGA	80
TABLA N° 57: E47: USO DE MATERIALES, INSUMOS O SUMINISTROS EXCLUSIVOS	81
TABLA N° 58: E52: INFLUENCIA DEL CLIENTE EN EL DISEÑO DE LOS MUEBLES	82
TABLA N° 59: E2: SUCURSALES.....	84
TABLA N° 60: E8: VISIÓN Y MISIÓN DECLARADA	85
TABLA N° 61: E9: PLAN ESTRATÉGICO.....	86
TABLA N° 62: E10: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS FUTUROS	87
TABLA N° 63: E12: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA.....	88
TABLA N° 64: E3: AÑOS DE EXPERIENCIA.....	90
TABLA N° 65: E46: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	91
TABLA N° 66: E53: COMPETENCIA DE PROVEEDORES	92
TABLA N° 67: E4: LICITACIONES CON EL ESTADO.....	93
TABLA N° 68: E4.1: NÚMERO DE LICITACIONES.....	95
TABLA N° 69: E29: INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES QUE APOYAN AL SECTOR.....	96
TABLA N° 70: E41: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO DEL ESTADO.....	97
TABLA N° 71: E42: PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS.....	99
TABLA N° 72: E30: INSCRIPCIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE TACNA.....	100
TABLA N° 73: E33: EXPORTACIÓN DE MUEBLES	101
TABLA N° 74: E54: COMPETIDORES DIRECTOS	103
TABLA N° 75: E55: FUERZA DE LOS COMPETIDORES.....	104
TABLA N° 76: E56: FACTOR DIFERENCIADOR DEL PRINCIPAL COMPETIDOR.....	105
TABLA N° 77: E59: ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE MUEBLES.....	107
TABLA N° 78: E44: NIVEL DE VENTAS MENSUALES	108
TABLA N° 79: E57: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MAYOR VENTA)	110
TABLA N° 80: E58: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MENOR VENTA)	111
TABLA N° 81: RESULTADOS DEL SECTOR POR INDICADOR	113
TABLA N° 82: RESULTADOS POR EMPRESA.....	114
TABLA N° 83: RESULTADOS POR INDICADOR.....	115
TABLA N° 84: CUADRO RESUMEN – GESTIÓN EMPRESARIAL	116

TABLA N° 85: INDICADORES POR VARIABLE.....	117
TABLA N° 86: PUNTAJES PARA GESTIÓN EMPRESARIAL	123
TABLA N° 87: PUNTAJES PARA NIVEL DE VENTAS.....	127
TABLA N° 88: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN POR INDICADOR.....	139
TABLA N° 89: DIAGNÓSTICO FODA DEL SECTOR MUEBLERÍAS DEL DISTRITO DE TACNA.....	140
TABLA N° 90: ACCIONES Y ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA VARIABLE NIVEL DE VENTAS	154
TABLA N° 91: BENEFICIOS DE LAS ACCIONES PLANTEADAS.....	157



ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N° 1: E1: PERSONA A CARGO DE LA EMPRESA.....	13
GRÁFICA N° 2: E16: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES AL AÑO	14
GRÁFICA N° 3: E14: AMBIENTE DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES	15
GRÁFICA N° 4: E11: EVALUACIÓN DE TRABAJADORES.....	17
GRÁFICA N° 5: E13: INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES	19
GRÁFICA N° 6: E15: CAPACITACIÓN AL PERSONAL	20
GRÁFICA N° 7: E5: ABASTECIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA.....	21
GRÁFICA N° 8: E7: TRANSPORTE	23
GRÁFICA N° 9: E28: INFORMACIÓN VIRTUAL.....	24
GRÁFICA N° 10: E35: CERTIFICACIONES DE CALIDAD.....	26
GRÁFICA N° 11: E36: CANTIDAD DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD	27
GRÁFICA N° 12: E43: TERCERIZACIÓN DE PROCESOS.....	28
GRÁFICA N° 13: E49: BASE DE DATOS DE PROVEEDORES.....	29
GRÁFICA N° 14: E50: BASE DE DATOS DE CLIENTES.....	30
GRÁFICA N° 15: E51: CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.....	31
GRÁFICA N° 16: E0.1: LOCAL DE EXHIBICIÓN	33
GRÁFICA N° 17: E0.2: LOCAL DE PRODUCCIÓN.....	34
GRÁFICA N° 18: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIA BÁSICA	35
GRÁFICA N° 19: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIAS ESPECIALIZADOS	36
GRÁFICA N° 20: E19: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO BASICO	37
GRÁFICA N° 21: E20: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIALIZADO	39
GRÁFICA N° 22: E22: PÁGINA WEB	40
GRÁFICA N° 23: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas Especializadas	41
GRÁFICA N° 24: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas Informales	42
GRÁFICA N° 25: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Catálogo Propio	44
GRÁFICA N° 26: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Internet.....	45
GRÁFICA N° 27: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Logística	46
GRÁFICA N° 28: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Ventas	47
GRÁFICA N° 29: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Inventario.....	48
GRÁFICA N° 30: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Corte	50
GRÁFICA N° 31: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Optimización	51
GRÁFICA N° 32: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Demanda .	52
GRÁFICA N° 33: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Precios	53
GRÁFICA N° 34: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Productos	54
GRÁFICA N° 35: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Gestión de calidad	55
GRÁFICA N° 36: E32: REALIZA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ÍTEMS: Opción Exportación	56
GRÁFICA N° 37: E34: INVESTIGACIÓN DE DEMANDA EN MERCADOS EXTRANJEROS	57
GRÁFICA N° 38: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Producción.....	58
GRÁFICA N° 39: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Administración	59
GRÁFICA N° 40: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Ventas.....	61

GRÁFICA N° 41: E17: PUNTO DE VENTA ESTRATÉGICO	62
GRÁFICA N° 42: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Radio.....	64
GRÁFICA N° 43: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Televisión	65
GRÁFICA N° 44: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Periódicos.....	66
GRÁFICA N° 45: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Internet	67
GRÁFICA N° 46: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Recomendación.....	68
GRÁFICA N° 47: E37: DESARROLLO DE GESTIÓN AMBIENTAL	69
GRÁFICA N° 48: E38: RECICLAJE DE RESIDUOS DE LA PRODUCCIÓN	70
GRÁFICA N° 49: E39: ÁREA ESPECIAL DE PINTADO Y BARNIZADO EN LA EMPRESA.....	72
GRÁFICA N° 50: E40: RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y MEDIO AMBIENTE	73
GRÁFICA N° 51: E48: INSCRIPCIÓN DE MARCA A INDECOPI	74
GRÁFICA N° 52: E6: NÚMERO DE PROVEEDORES	75
GRÁFICA N° 53: E21: GARANTÍA EN LOS PRODUCTOS.....	76
GRÁFICA N° 54: E25: FINANCIAMIENTO PARA NUEVAS INVERSIONES.....	77
GRÁFICA N° 55: E26: CRÉDITOS OTORGADOS.....	79
GRÁFICA N° 56: E27: TIEMPO ENTREGA	80
GRÁFICA N° 57: E47: USO DE MATERIALES, INSUMOS O SUMINISTROS EXCLUSIVOS	81
GRÁFICA N° 58: E52: INFLUENCIA DEL CLIENTE EN EL DISEÑO DE LOS MUEBLES	83
GRÁFICA N° 59: E2: SUCURSALES.....	84
GRÁFICA N° 60: E8: VISIÓN Y MISIÓN DECLARADA.....	85
GRÁFICA N° 61: E9: PLAN ESTRATÉGICO.....	86
GRÁFICA N° 62: E10: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS FUTUROS	88
GRÁFICA N° 63: E12: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA.....	89
GRÁFICA N° 64: E3: AÑOS DE EXPERIENCIA	90
GRÁFICA N° 65: E46: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	91
GRÁFICA N° 66: E53: COMPETENCIA DE PROVEEDORES	93
GRÁFICA N° 67: E4: LICITACIONES CON EL ESTADO.....	94
GRÁFICA N° 68: E4.1: NÚMERO DE LICITACIONES	95
GRÁFICA N° 69: E29: INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES QUE APOYAN AL SECTOR	96
GRÁFICA N° 70: E41: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO DEL ESTADO.....	98
GRÁFICA N° 71: E42: PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS.....	99
GRÁFICA N° 72: E30: INSCRIPCIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE TACNA	100
GRÁFICA N° 73: E33: EXPORTACIÓN DE MUEBLES.....	102
GRÁFICA N° 74: E54: COMPETIDORES DIRECTOS.....	103
GRÁFICA N° 75: E55: FUERZA DE LOS COMPETIDORES.....	104
GRÁFICA N° 76: E56: FACTOR DIFERENCIADOR DEL PRINCIPAL COMPETIDOR	106
GRÁFICA N° 77: E59: ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE MUEBLES.....	107
GRÁFICA N° 78: E44: NIVEL DE VENTAS MENSUALES	109
GRÁFICA N° 79: E57: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MAYOR VENTA)	110
GRÁFICA N° 80: E58: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MENOR VENTA).....	112
GRÁFICA N° 81: INGRESO DE DATOS.....	119
GRÁFICA N° 82: PASOS PARA CALCULAR LA ECUACIÓN DE REGRESIÓN SIMPLE.....	120
GRÁFICA N° 83: VISIÓN Y MISIÓN PARA EL SECTOR MUEBLERÍAS - TACNA	142

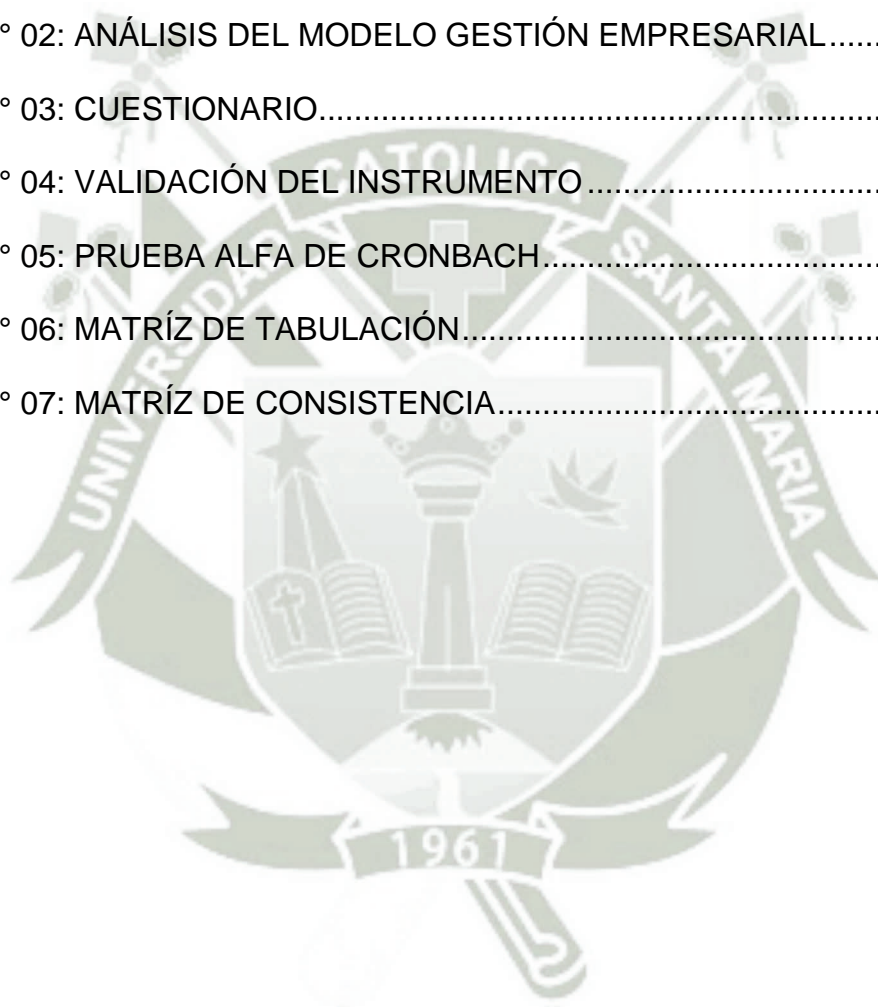
GRÁFICA N° 84: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL 151

GRÁFICA N° 85: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DEL NIVEL DE VENTAS 153



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	161
ANEXO N° 02: ANÁLISIS DEL MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL.....	162
ANEXO N° 03: CUESTIONARIO.....	163
ANEXO N° 04: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	164
ANEXO N° 05: PRUEBA ALFA DE CRONBACH.....	165
ANEXO N° 06: MATRÍZ DE TABULACIÓN.....	167
ANEXO N° 07: MATRÍZ DE CONSISTENCIA.....	175



RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad abordar un tema actual y que cada día cobra mayor importancia en las empresas y organizaciones, como es la gestión empresarial y su influencia en el nivel de ventas; la cual es estudiada en el contexto de las empresas del sector mueblerías de Tacna, en donde el objetivo general es determinar la influencia de la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

El diseño metodológico utilizado en la presente investigación es Descriptiva, explicativa, de nivel no experimental, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (gestión empresarial) en otra situación problemática (nivel de ventas) y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas. Teniendo una población de estudio de 35 empresas del sector mueblerías del distrito de Tacna, a quienes se les aplicó un cuestionario para conocer el nivel de gestión empresarial y el nivel de ventas que poseen sus empresas con referencia al sector en el que se desenvuelven actualmente.

Como conclusión general se tiene que la gestión empresarial influye significativamente en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, lo cual se demostró por medio del modelo usado en la investigación, el cual se acepta por tres razones de trascendencia: Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%, siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada de 83.3848, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo, el coeficiente de correlación que es de 0.913153, nos indica la relación existente entre variables la cual es relativamente fuerte, lo cual nos indica la dependencia del nivel de ventas a la gestión empresarial.

Todo lo anteriormente mencionado aterriza en la importancia de esta investigación la cual permite establecer las propuestas de mejora para el sector mueblerías de Tacna, además por estas razones ésta investigación tiene importante beneficios sociales, ya que conjuntamente del impacto económico y social positivo para los agentes que se ubican en dicha zona, este estudio y el plan de mejora presentado podrían ser replicadas en otras localidades del Perú en las que se asienten industrias o sectores en condiciones similares.

Palabras Clave: Gestión Empresarial, Nivel de Ventas, Mypes.

ABSTRACT

The present study addresses a current topic and that every day takes on greater importance in companies and organizations, such as business management and its influence on the level of sales; Which is studied in the context of companies in the furniture sector of Tacna, where the general objective is to determine the influence of business management on the level of sales of MYPES in the furniture sector in the district of Tacna.

The methodological design used in the present investigation is descriptive, explanatory, non-experimental level, since it is oriented to the discovery of the influence of a problematic situation (business management) in another problematic situation (sales level) and in turn It is intended to discover the correspondence between the values of these problematic situations. Having a study population of 35 companies from the furniture sector of the district of Tacna, who were asked a questionnaire to know the level of business management and the level of sales that their companies own with reference to the sector in which they currently operate.

As a general conclusion, business management has a significant influence on the level of sales of MYPES in the furniture sector in the district of Tacna, which was demonstrated by the model used in the research, which is accepted for three reasons of importance : Since the P-value in the ANOVA table is less than 0.05, there is a statistically significant relationship between the variables with a confidence level of 95.0%, the R-squared coefficient of determination being 83.3848, which is acceptable, indicating that The variables taken do fit the model, the correlation coefficient is 0.913153, indicates the relationship between variables which is relatively strong, which indicates the dependence of the level of sales on business management.

All of the above mentioned lands on the importance of this research which allows to establish proposals for improvement for the furniture industry of Tacna, and for these reasons this research has important social benefits, since jointly the positive economic and social impact for agents who Are located in this area, this study and the improvement plan presented could be replicated in other localities of Peru in which industries or sectors are based under similar conditions.

Keywords: Business Management, Sales Level, Mypes.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula: “La Gestión Empresarial y el nivel de ventas de las Mypes en el sector mueblerías en el distrito de Tacna”. El periodo de estudio tomado en cuenta para esta investigación es el año 2016 y 2017.

Se tiene como población de estudio a las pequeñas empresas, particularmente a las mueblerías en el distrito de Tacna, razón por la cual el contexto general de esta investigación es en torno a las Mypes, es decir, micro y pequeñas empresas, ya que generalmente se estudian de forma conjunta al tener características similares en cuanto a su naturaleza, realidad y problemática, así como su desarrollo y crecimiento en el mercado.

La tesis se ha desarrollado bajo un lenguaje claro y sencillo y a través de una estructura dinámica y entendible con el fin de que sirva como guía para aquellos empresarios, profesionales, estudiantes, académicos y público en general que deseen profundizar sus conocimientos en el tema antes mencionado.

La estructura general del Informe de Investigación de la Tesis se presenta en un capítulo único: Análisis de resultados de la investigación; en este capítulo se detalla la metodología de la investigación utilizada, haciendo hincapié a los aspectos relacionados al diseño mismo de la investigación, es decir, a la forma como se ejecutaron técnicas e instrumentos para el análisis de resultados y comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. Asimismo se presenta un análisis de los resultados del cuestionario realizado y la comprobación de las hipótesis, siendo esta parte una de las más importantes de la tesis al precisar las evidencias empíricas de esta investigación.

Finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, como parte que cierra el círculo de esta tesis y presenta de forma resumida los puntos más importantes de la presente tesis, que da fundamento a un Plan de Mejora que se presenta como propuesta para la solución a los problemas identificados.

Es importante hacer referencia al Proyecto de Tesis, el cual es presentado como uno de los Anexos de la presente Investigación; en donde se detallan generalidades de la investigación como el título, periodo, planteamiento del problema, formulación, hipótesis y variables de estudio correspondientes a la investigación, Asimismo se desarrolla el Marco Teórico, en donde se presentan los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación.

CAPÍTULO ÚNICO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se hace un análisis profundo de los resultados obtenidos mediante la presente investigación. Se detalla la aplicación de instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

En términos generales se presenta:

- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada a las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna.
- ✓ Comprobación de las hipótesis.

1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS MYPES DEL SECTOR MUEBLERÍAS EN EL DISTRITO DE TACNA

El objetivo primordial de esta encuesta fue recabar información sobre la situación empresarial, en términos generales, de las micro y pequeñas empresas del sector mueblerías en la ciudad de Tacna.

En el Anexo N°01, se puede observar la estructura de la encuesta, la que contiene alrededor de 60 preguntas.

Para un mejor análisis se presentan los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, clasificados por sus indicadores:

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MUEBLERÍAS

1.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. Liderazgo y clima laboral

ENUNCIADO 01: ¿Quién es la persona a cargo de su empresa?

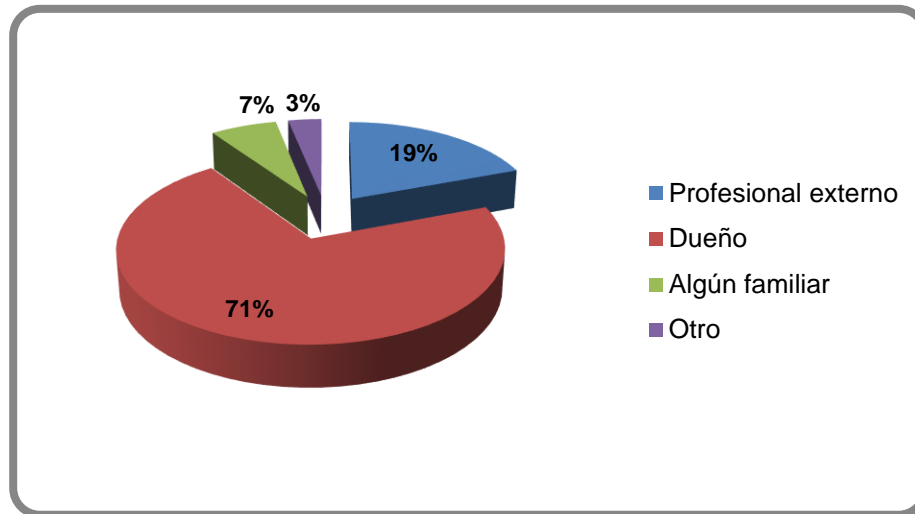
**TABLA N° 01: E1: PERSONA A CARGO DE LA
EMPRESA**

Alternativa	F	%
Profesional externo	6	19%
Dueño	22	71%
Algún familiar	2	7%
Otro	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 1: E1: PERSONA A CARGO DE LA EMPRESA



Fuente: Tabla N°1.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 71% de las personas a cargo de las empresas son los mismos dueños de la empresa, seguido de un 19% de encuestados que manifestaron contratar un profesional externo para hacerse cargo de la empresa, mientras que un 7 % de los encuestados manifestó que la persona a cargo de la empresa es un familiar y solo un 3% sostuvo que otra persona se hace cargo de la empresa.

Es importante recalcar que las empresas a las que se encuestó son micro-pequeñas empresas y que muchas de ellas no pueden contratar un profesional externo que pueda hacerse cargo de la empresa debido a que están en pleno crecimiento, muchas de estas empresas han nacido producto de la necesidad y deseo de superación de sus propios dueños, sin embargo se ha observado que la mayoría de estos dueños que se hacen cargo de las empresas no se encuentran lo suficientemente capacitados para dirigirla hacia un gestión empresarial eficiente y es un juego de azar el futuro de las mismas. Los dueños encuestados manifestaron que la gran mayoría solo termino la primaria o la secundaria y vieron este tipo de negocio rentable como una oportunidad de salir adelante, por lo cual decidieron arriesgarse y lanzarse al mercado.

ENUNCIADO 16: ¿Cuántas veces se capacita Usted al año?

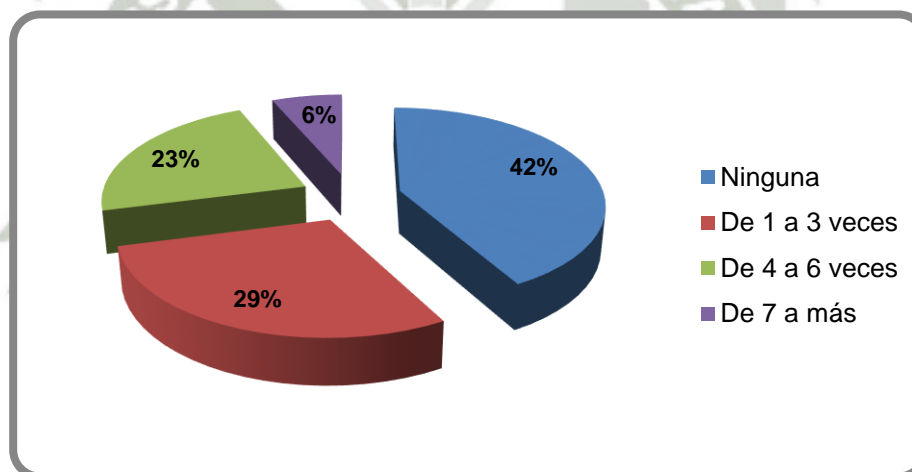
**TABLA N° 2: E16: FRECUENCIA DE
CAPACITACIONES AL AÑO**

Alternativa	F	%
Ninguna	13	42%
De 1 a 3 veces	9	29%
De 4 a 6 veces	7	23%
De 7 a más	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 2: E16: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES AL AÑO



Fuente: Tabla N°2.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede apreciar que el 42% de los encuestados manifestaron que no se capacitan ni una sola vez al año, seguido de un 29% que manifestó que se capacitan de 1 a 3 veces al año, un 23% de 4 a 6 veces al año, y solo un 6% de los encuestados se capacita más de 7 veces al año.

Según las encuestas realizadas los dueños son los que dirigen su empresa y la mayoría de ellos no se capacitan en ningún tema referente a su empresa debido a una falta de cultura de capacitación, los dueños manifiestan que no es necesario capacitarse ya que ellos aprenden con la experiencia, son pocos los empresarios que buscan cursos o se apoyan en algunos beneficios del estado para ser capacitados, la mayoría de encuestados manifestó que la razón principal por la que no se capacitan es el tiempo y la edad, muchos de ellos se dedican totalmente a su empresa y no tienen tiempo para capacitarse, asimismo otros manifiestan que por su edad no se les es fácil aprender, es por ello que prefieren invertir en sus hijos, para que ellos sean los futuros administradores de estas empresas.

ENUNCIADO 14: ¿Considera usted, que su empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y que la comunicación de los trabajadores ayuda en el desempeño de las labores diarias?

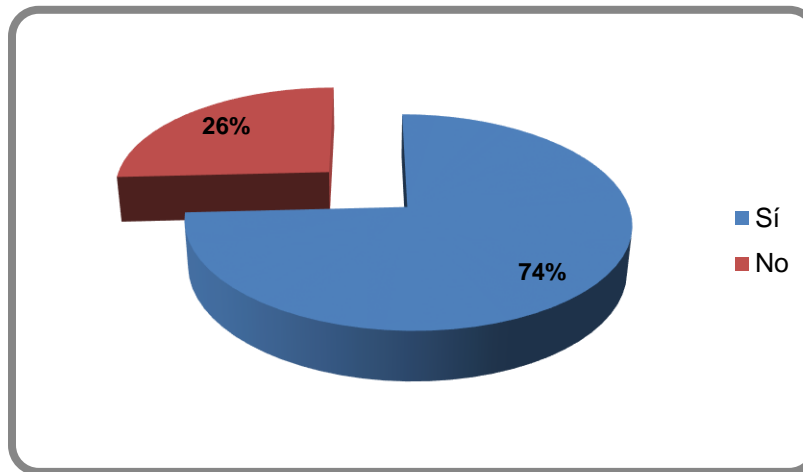
TABLA N° 3: E14: AMBIENTE DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES

Alternativa	F	%
Sí	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 3: E14: AMBIENTE DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES



Fuente: Tabla N°3.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: La mayoría de encuestados, es decir el 74% manifestó que consideran que su empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y que la comunicación de los trabajadores ayuda en el desempeño de las labores diarias, sin embargo existe un 26% que manifestaron que su empresa no cuenta con un buen ambiente de trabajo y por ende la comunicación de los trabajadores no ayuda en el desempeño de las labores diarias.

En la mayoría de mypes la comunicación entre jefe y colaborador es directa, es por ello que la comunicación es en su mayoría muy buena; es importante mantener un buen ambiente de trabajo, debido a esto influye de manera importante en la productividad y desempeño de los trabajadores y por ende los resultados de la empresa. Para el caso de las mueblerías, estas cuentan con pocos trabajadores que se dedican sobre todo a la fabricación de muebles, su ambiente laboral y la colaboración que muestran los trabajadores es bueno, ya que no existe mucha jerarquización ni puestos en la empresa. Sin embargo es necesario recalcar que un ambiente de trabajo no solo es llevarse bien con sus jefes y compañeros sino también contar con las medidas de seguridad y un ambiente físico adecuado, lo cual no es una realidad en este tipo de empresas, en donde la calidad de vida en el trabajo no es integral.

B. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

ENUNCIADO 11: ¿Evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo?

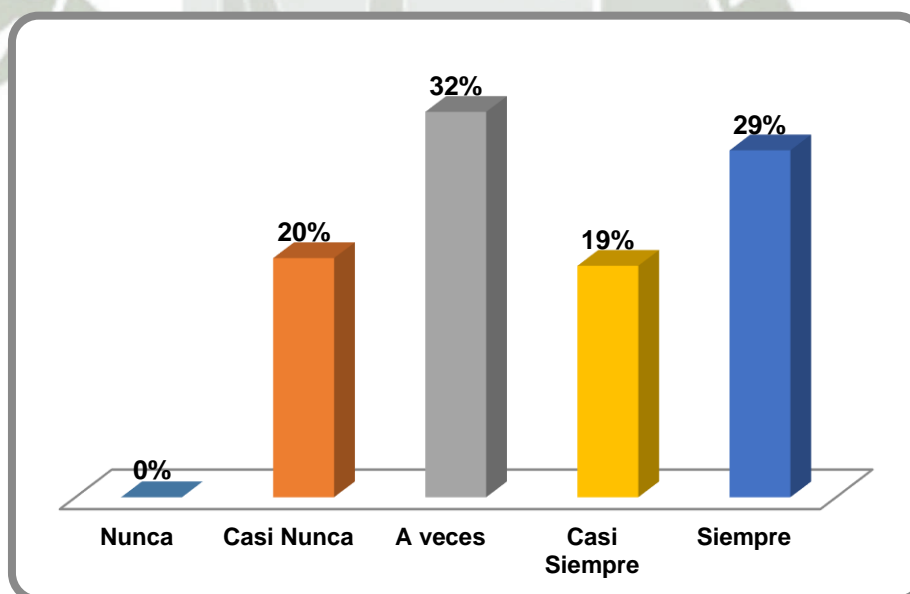
TABLA N° 4: E11: EVALUACIÓN DE TRABAJADORES

Alternativa	F	%
Nunca	-	0%
Casi Nunca	6	20%
A veces	10	32%
Casi Siempre	6	19%
Siempre	9	29%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 4: E11: EVALUACIÓN DE TRABAJADORES



Fuente: Tabla N°4.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 32% de los encuestados manifestó que a veces evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo, seguido de un 29% que manifestó que siempre evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo, y solo un 20% manifestó que casi nunca evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo.

En las mueblerías se observa que el ingreso de los trabajadores es muy informal, cuando algún dueño necesita de un operario o trabajador, simplemente se lo evalúa de acuerdo a su experiencia y de acuerdo a ello se le asigna un salario, la evaluación a los trabajadores es de acuerdo al resultado del trabajo, si el dueño observa habilidad y destreza en el trabajador busca conservarlo.

ENUNCIADO 13: ¿Su empresa promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores?

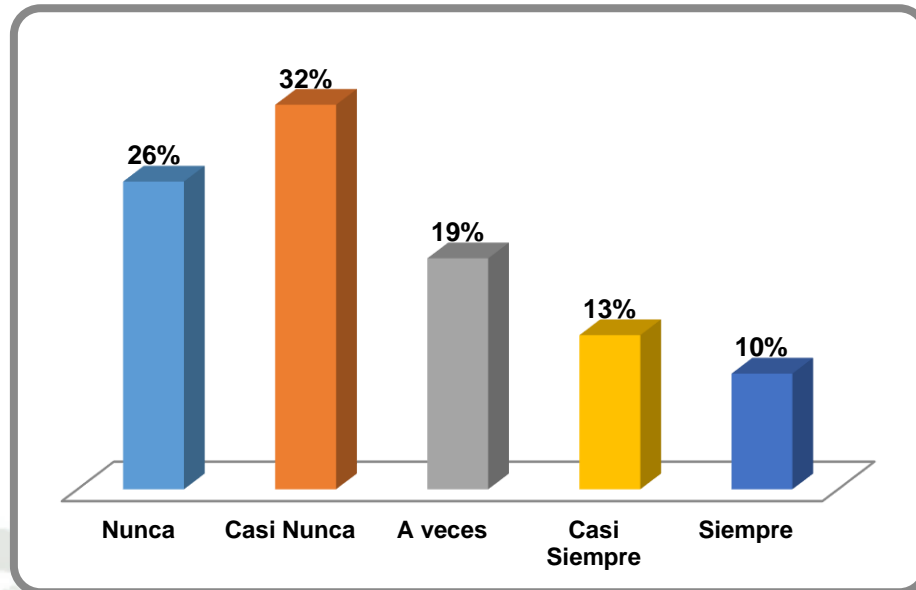
TABLA N° 5: E13: INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Alternativa	F	%
Nunca	8	26%
Casi Nunca	10	32%
A veces	6	19%
Casi Siempre	4	13%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 5: E13: INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Tabla N°5.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 32% manifestó que su empresa casi nunca promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores, seguido de un 26% que manifestó que nunca promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores, un 13% manifestó que casi siempre promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores y solo un 10% manifestó que siempre promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores.

Los dueños de las empresas encuestadas manifestaron que sí fomentan la integración de sus trabajadores por medio de eventos deportivos como el fútbol, pero que en la mayoría de casos, los trabajadores son padres de familia y no poseen el tiempo suficiente para participar de estos eventos, solo en ocasiones como el día del trabajador la mayoría de empresas realiza acciones para integrar a sus trabajadores, sin embargo esto debería cambiar y buscar la integración y el compañerismo por medio de otras actividades.

ENUNCIADO 15: ¿Cuántas veces capacita a su personal al año?

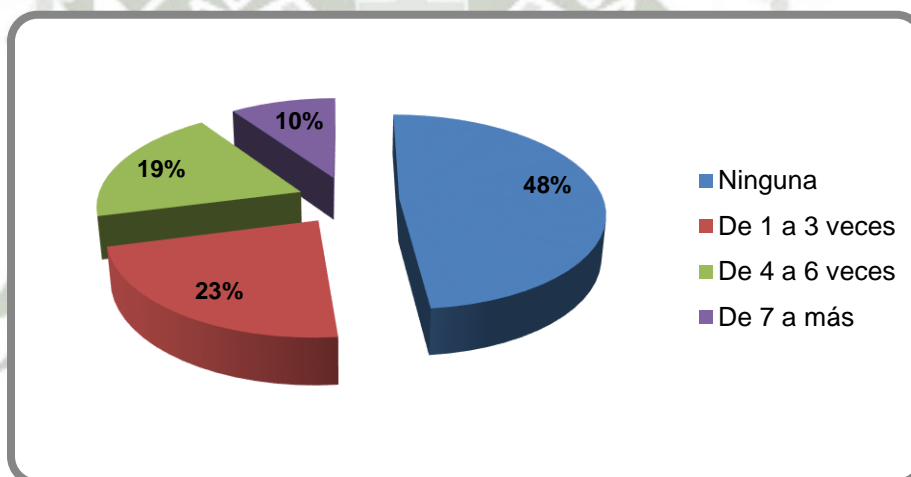
TABLA N° 6: E15: CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Alternativa	F	%
Ninguna	15	48%
De 1 a 3 veces	7	23%
De 4 a 6 veces	6	19%
De 7 a más	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 6: E15: CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Fuente: Tabla N°6.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 48% de los dueños manifestó que no capacita a su personal ni una vez al año, seguido de un 23% que manifestó que capacita a su personal de 1 a 3 veces al año, un 19% capacita a su personal de 4 a 6 veces y solo un 10% capacita a su personal más de 7 veces al año.

En las mueblerías del distrito de Tacna se ha observado que no existe una cultura de capacitación, la gran mayoría de dueños no invierte en la mejora de sus trabajadores, manifestando que estos trabajadores podrían irse en

cualquier momento, lo cual demandaría solo de gastos para la empresa, la mayoría de empresarios no ve el beneficio que podrían obtener si sus trabajadores estuvieran capacitados para mejorar la producción en su empresa, esto debido a que la mayoría de dueños son adultos y aun poseen grandes paradigmas acerca del manejo de una empresa.

1.1.1.2. GESTIÓN OPERACIONAL Y TECNOLÓGICA

A. Gestión de Procesos

ENUNCIADO 05: ¿De dónde se abastece de la materia prima que utiliza para la producción en su empresa?

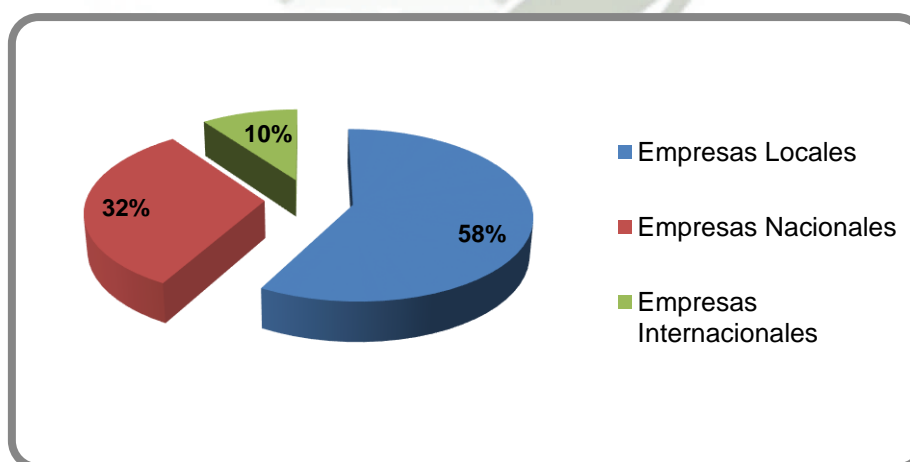
TABLA N° 7: E5: ABASTECIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA

Alternativa	F	%
Empresas Locales	29	58%
Empresas Nacionales	16	32%
Empresas Internacionales	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 7: E5: ABASTECIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA



Fuente: Tabla N°7.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 58% de las empresas encuestadas se abastecen de la materia prima que utilizan para la producción en su empresa de empresas locales, seguido de un 32% de empresas que se abastecen de la materia prima que utilizan para la producción de empresas nacionales y solo un 10% de empresas se abastecen de la materia prima que utilizan para la producción de empresas internacionales.

En el caso de empresas de fabricación de muebles, la materia prima más básica es la que se adquiere de empresas locales, y por lo general los costos son mayores y la diferenciación es nula, sin embargo la adquisición de materia prima de empresas nacionales e internacionales les otorga mayores ventajas y beneficios, debido a que estas grandes empresas poseen mayor cantidad y variedad de productos en diferentes marcas, lo cual puede ayudar a la empresa a ser más competitiva en el mercado por medio de la diferenciación en su materia prima, lo cual es un factor fundamental en el rubro de los muebles.

ENUNCIADO 07: ¿Su empresa cuenta con su propio transporte?

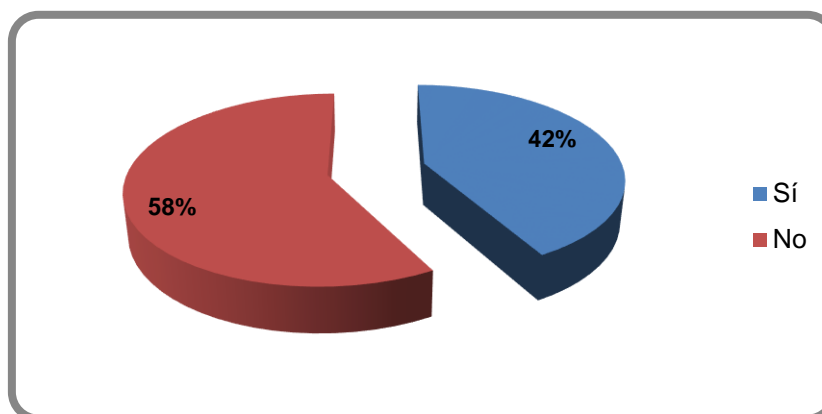
TABLA N° 8: E7: TRANSPORTE

Alternativa	F	%
Sí	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 8: E7: TRANSPORTE



Fuente: Tabla N°8.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 58% de los dueños de las empresas encuestadas manifestó que la empresa no cuenta con su propio transporte, y solo un 42% manifestó que sí cuenta con su propio transporte.

Es importante que las empresas del sector mueblerías cuenten con su propio transporte, ya que ello les otorga una ventaja comparativa frente a sus competidores e influye en alto grado en sus costos, debido a que muchos de los empresarios tienen su local de producción lejos del local de exhibición, es por ello que el tener su propio transporte permite ahorrar en costos a la hora de los traslados de los muebles, asimismo pueden ellos mismos entregar los muebles a los clientes, diferenciándolos del resto, asimismo pueden movilizar a sus trabajadores ahorrando tiempo y otorgándoles mayor productividad, así también el transporte les permitirá llevar una eficiente gestión de compras de la materia prima.

ENUNCIADO 28: ¿Organiza Usted la información de la empresa en forma virtual?

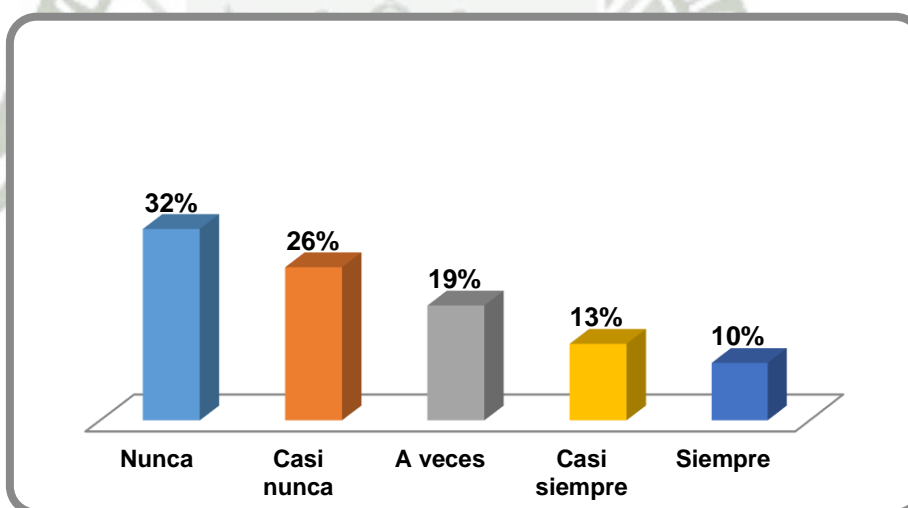
TABLA N° 9: E28: INFORMACIÓN VIRTUAL

Alternativa	F	%
Nunca	10	32%
Casi nunca	8	26%
A veces	6	19%
Casi siempre	4	13%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 9: E28: INFORMACIÓN VIRTUAL



Fuente: Tabla N°9.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 32% de los encuestados manifestó que nunca organiza la información de la empresa en forma virtual, seguido de un 26% que manifestó que casi nunca organiza la información de la empresa en forma virtual, un 13% manifestó que casi siempre organizan la información de la empresa en forma virtual, y solamente

un 10% de las empresas encuestadas siempre organizan la información de la empresa en forma virtual.

Durante el proceso de la recogida de información, los dueños de las empresas de mueblerías manifestaron que no tienen organizada su información en forma virtual porque muchas de estas empresas no utilizan computadoras, debido a que la mayoría de sus operaciones las realizan de manera manual, como por ejemplo la emisión de boletas, facturas, guías de remisión, notas de pedidos, entre otros, así también llevan un registro de compras y ventas de forma manual, la gran mayoría de dueños manifiesta que no usan una computadora porque no saben cómo usarla y piensan que el uso de computadoras no es para su generación, esta falta de capacitación en el uso de herramientas virtuales les resta competitividad frente a otras empresas que sí aprovechan los beneficios de la globalización.

ENUNCIADO 35: ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?

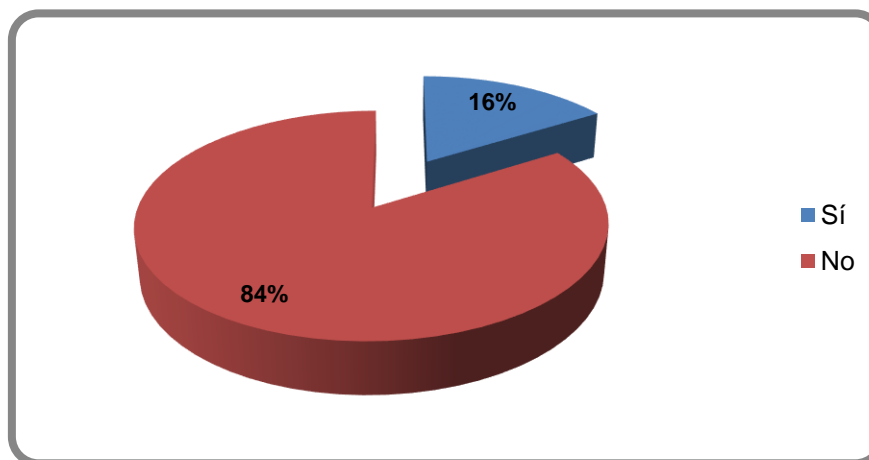
TABLA N° 10 : E35: CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Alternativa	F	%
Sí	5	16%
No	26	84%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 10: E35: CERTIFICACIONES DE CALIDAD



Fuente: Tabla N°10.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 84% de los dueños de las empresas encuestadas manifestó que sus empresas no cuentan con certificaciones de calidad, sin embargo un 16% manifestaron que sus empresas sí cuentan con certificaciones de calidad.

En el caso de las Mypes del sector mueblerías es difícil para este tipo de empresas poder obtener certificaciones de calidad por la naturaleza de estructura, organización y tamaño, sin embargo existen certificaciones básicas las cuales si pueden obtener como por ejemplo certificaciones que se otorga instituciones como la cámara de comercio o el ministerio de producción que están plenamente dirigidas para empresas pequeñas.

ENUNCIADO 36: En caso su empresa si cuente con certificaciones de calidad, ¿con cuántas cuenta?

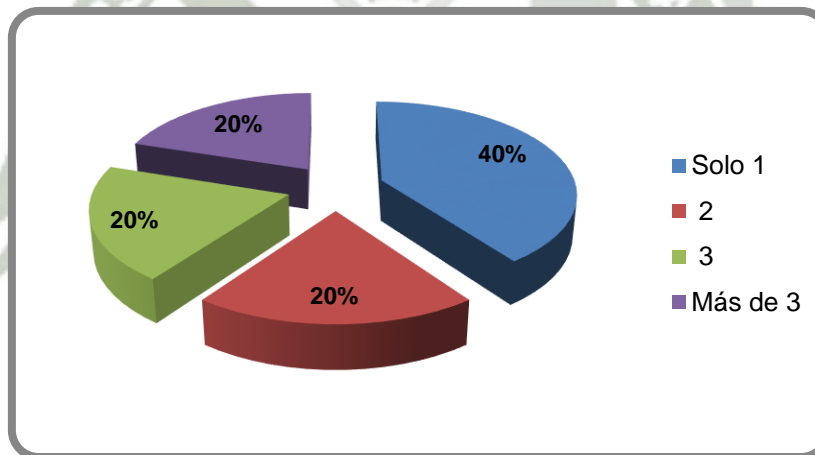
TABLA N° 11: E36: CANTIDAD DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Alternativa	F	%
Solo 1	2	40%
2	1	20%
3	1	20%
Más de 3	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 11: E36: CANTIDAD DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD



Fuente: Tabla N°11.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que con respecto a las empresas que cuentan con certificaciones de calidad, el 40% de ellas cuenta con solo 1 certificación de calidad, un 20% con 2 certificaciones de calidad, otro 20% cuenta con 3 certificaciones de calidad y un 20% cuenta con más de 3 certificaciones.

Los empresarios manifestaron que las certificaciones con las que cuentan son en su mayoría certificaciones de las 5's, así también certificaciones de cuidado ambiental.

ENUNCIADO 43: ¿Terceriza (subcontratar) alguno de sus procesos a otras empresas?

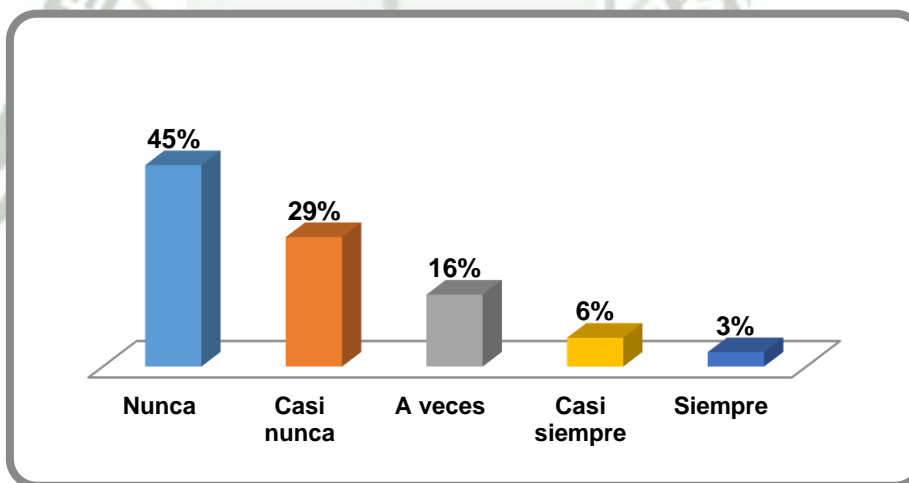
TABLA N° 12: E43: TERCERIZACIÓN DE PROCESOS

Alternativa	F	%
Nunca	14	45%
Casi nunca	9	29%
A veces	5	16%
Casi siempre	2	6%
Siempre	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 12: E43: TERCERIZACIÓN DE PROCESOS



Fuente: Tabla N°12.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 45% manifestó que nunca ha optado por tercerizar alguno de sus procesos, seguido de un 29% que manifiestan que casi nunca han tercerizado alguno de sus procesos, sin embargo un 6% manifestó que casi siempre ha tercerizado alguno de sus procesos, y solo un 3% manifestaron que siempre terceriza alguno de sus procesos.

En el caso de las mypes del sector mueblerías se observa que la mayoría se encarga de todos los procesos para la fabricación de muebles, sin embargo hay un pequeño porcentaje de empresas que terceriza alguno de sus procesos creando en ellos una ventaja comparativa frente al resto, debido a que ahorran tiempo y dinero al tercerizar algunos de esos procesos, algunas mueblerías manifestaron que prefieren tercerizar la fabricación de algunas sillas, sillones u muebles, en algunos otros casos tapizados y pintados que no forman parte de sus fortalezas o cuando no poseen la maquinaria y el personal adecuado para esos procesos.

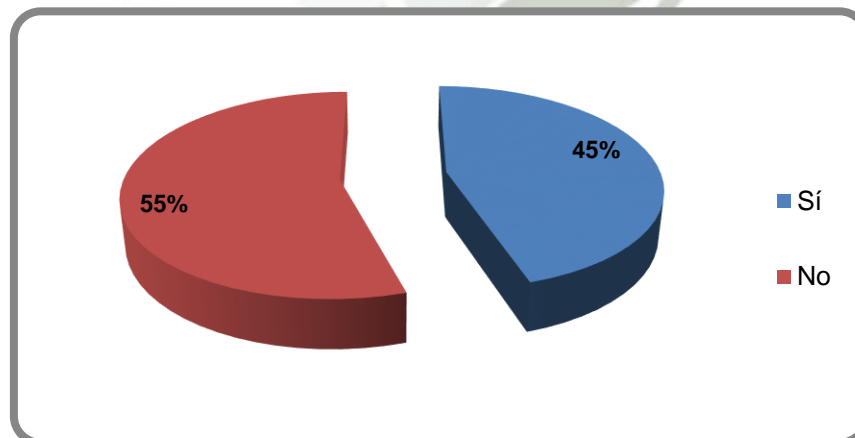
ENUNCIADO 49: ¿Posee su empresa una base de datos actualizada de sus proveedores?

TABLA N° 13: E49: BASE DE DATOS DE PROVEEDORES

Alternativa	F	%
Sí	14	45%
No	17	55%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 13: E49: BASE DE DATOS DE PROVEEDORES



Fuente: Tabla N°13.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 55% de los empresarios encuestados manifestaron que su empresa no posee una base de datos actualizada de sus proveedores, y el otro 45% manifestaron que sí poseen una base de datos actualizada de sus proveedores.

Es importante que toda empresa sea grande o pequeña cuente con una base de datos actualizada de sus proveedores, ya que la empresa tendrá opciones para elegir con que empresa trabajar de acuerdo a los requerimientos que necesite, el tener una amplia cartera de proveedores de donde elegir y conocer sus diferentes beneficios puede otorgar a la empresa mayor competitividad respecto a las demás empresas de su sector.

ENUNCIADO 50: ¿Cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes?

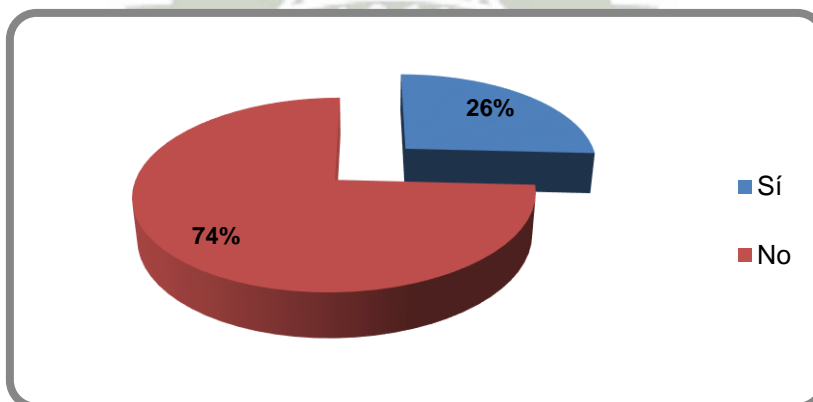
TABLA N° 14: E50: BASE DE DATOS DE CLIENTES

Alternativa	F	%
Sí	8	26%
No	23	74%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 14: E50: BASE DE DATOS DE CLIENTES



Fuente: Tabla N°14.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 74% de las empresas encuestadas no cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes, y solo un 26% manifestó que sí cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes.

Es necesario recalcar que las empresas deben contar con una base de datos actualizada de sus clientes, y así poder tener un manejo y control adecuado de su cartera de clientes, esta base de datos les permitirá conocer la frecuencia de compra, opciones de compra, así como la disposición de pago de sus principales clientes, sin embargo la mayoría de dueños de mypes no cree que tener una base de datos sea necesaria, lo cual los coloca en desventaja con aquellos que cuentan con esa información.

ENUNCIADO 51: ¿Cómo clasifica a sus clientes?

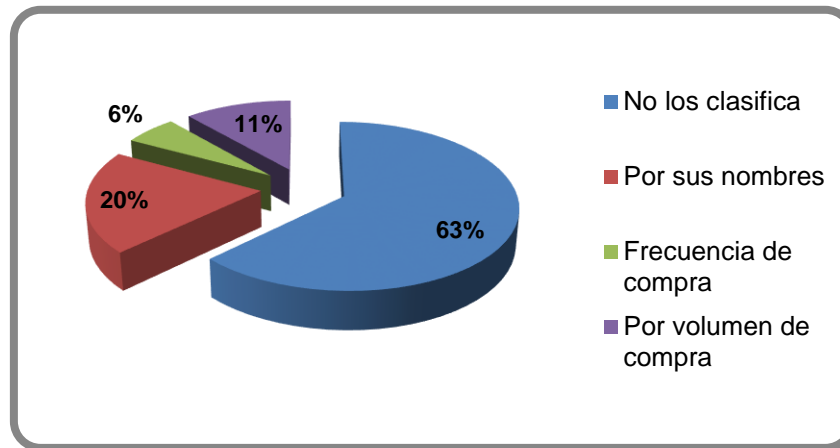
TABLA N° 15: E51: CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Alternativa	F	%
No los clasifica	22	63%
Por sus nombres	7	20%
Frecuencia de compra	2	6%
Por volumen de compra	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 15: E51: CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES



Fuente: Tabla N°15.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa, que la mayoría de encuestados, es decir un 63% manifestó que no clasifica a sus clientes, seguido de un 20% que los clasifica por sus nombres, un 11% manifestó que los clasifica por su volumen de compra y solo un 6% manifestó que clasifica a sus clientes por su frecuencia de compra.

Como se evidencia en las encuestas la gran mayoría de empresarios de Mypes del sector mueblerías no clasifica a sus clientes, ni cuenta con un registro de ellos, esto se debe en muchos casos a la improvisación de sus negocios, sin embargo algunas de las empresas ya están viendo la necesidad de poseer una clasificación adecuada de sus clientes para poder lograr ser competitivo en el mercado.

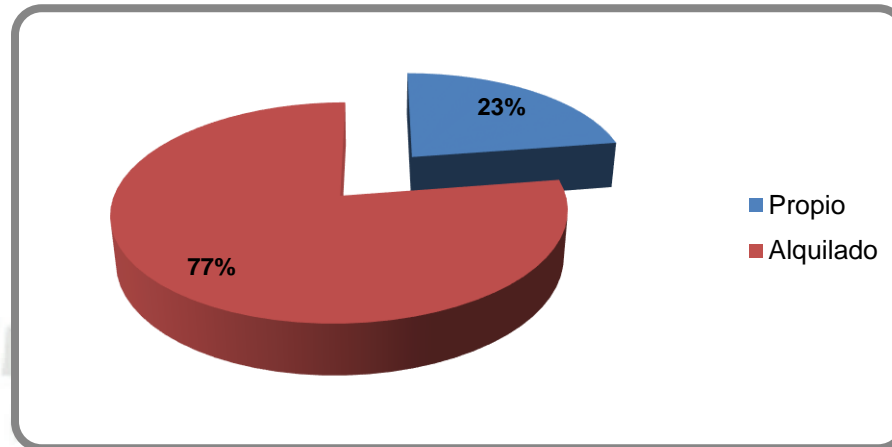
ENUNCIADO 0.1: Local de exhibición

TABLA N° 16: : E0.1: Local de Exhibición

Alternativa	F	%
Propio	7	23%
Alquilado	24	77%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 16: E0.1: Local de Exhibición



Fuente: Tabla N°16.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 77% de los encuestados manifestó que cuenta con un local de exhibición alquilado, mientras solo un 23% manifestó que el local de exhibición es propio.

Para las empresas dedicadas al rubro de los muebles es importante contar con un local de exhibición ubicado en un lugar adecuado para las ventas, sin embargo el gasto en alquiler de estos locales suelen ser muy altos, lo que ocasiona mayores costos y resta rentabilidad a la empresa, el contar con un local de exhibición propio permite a las empresas ser más competitivas y tener ventajas en el mercado con respecto a las que no cuentan con esta ventaja.

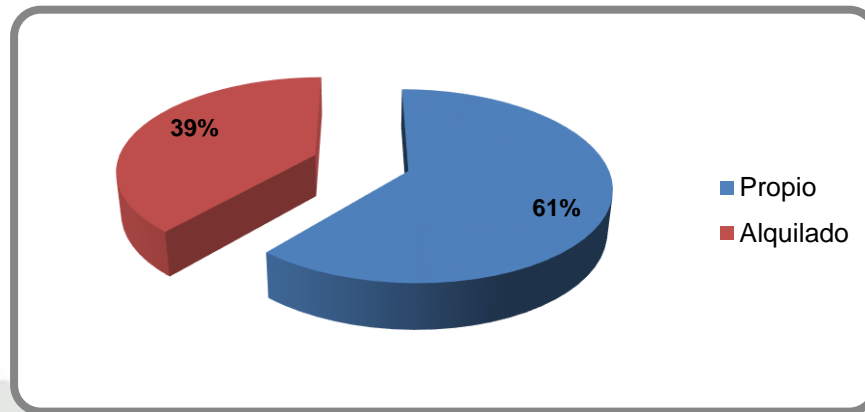
ENUNCIADO 0.2: Local de Producción

TABLA N° 17 : E0.2: Local de Producción

Alternativa	F	%
Propio	19	61%
Alquilado	12	39%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 17: E0.2: Local de Producción



Fuente: Tabla N°17.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 61% de los encuestados manifestó que su empresa cuenta con un local de producción propio y solo un 39% manifestó que su local de producción es alquilado.

La mayoría de empresarios encuestados cuenta con local de producción propio, lo cual les permite minimizar costos y organizar mejor su espacio de trabajo, Sin embargo aquellos empresarios que alquilan su local de producción se encuentran en desventaja frente al resto de empresas.

B. Gestión de la Innovación

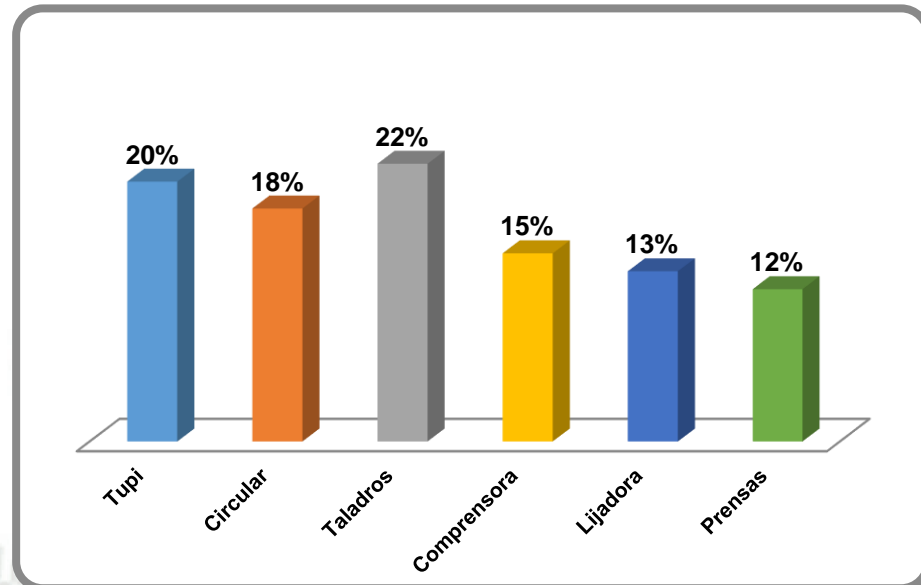
ENUNCIADO 18: ¿Con qué tipos de equipos y maquinaria cuenta su empresa?

TABLA N° 18: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIA BÁSICA

Alternativa	F	%
Tupi	29	20%
Circular	26	18%
Taladros	31	22%
Comprensora	21	15%
Lijadora	19	13%
Prensas	17	12%
Total	143	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 18: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIA BÁSICA



Fuente: Tabla N°18.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se muestra que un 20% de los encuestados cuenta con una maquina tupi, seguido de un 18% de empresas que cuentan con una maquina circular, un 22% de empresas cuentan con taladros, un 15% cuentan con compresoras, un 13% con lijadoras y un 12% con prensas.

Según los empresarios del sector mueblerías, las maquinarias y herramientas básicas que debe tener una mueblería son los taladros, compresora, circular y tupi, entre otros equipos pequeños que no requieren de mucha inversión. Según los resultados de la encuesta, la gran mayoría de empresarios cuentan con estas máquinas y equipos básicos, sin embargo estos no son suficientes si quieren lograr ser competitivos en el mercado, ya que se necesita de maquinaria y equipos especializados que les permitan diferenciarse en la producción del resto de empresas.

TABLA N° 19: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIAS ESPECIALIZADOS

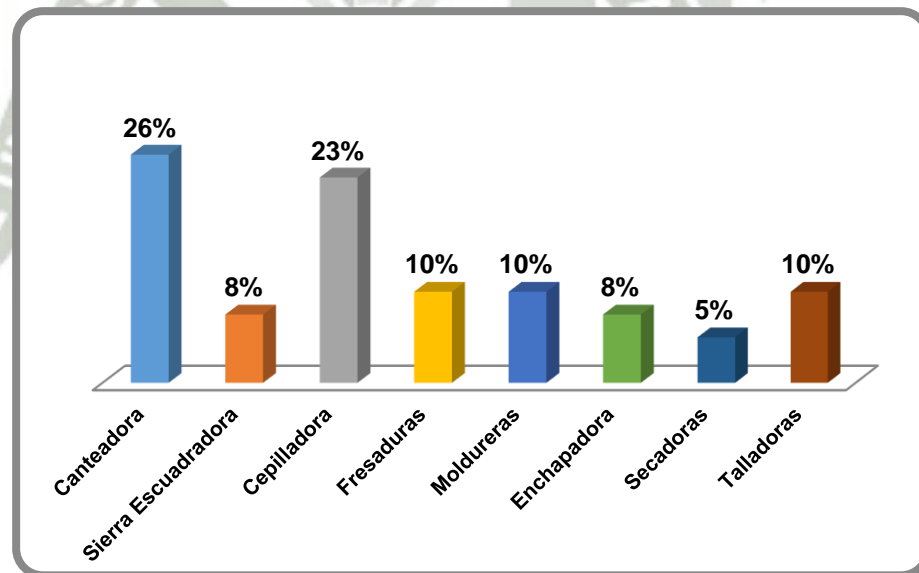
Especializado

Alternativa	F	%
Canteadora	10	26%
Sierra Escuadradora	3	8%
Cepilladora	9	23%
Fresaduras	4	10%
Moldureras	4	10%
Enchapadora	3	8%
Secadoras	2	5%
Talladoras	4	10%
Total	39	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 19: E18: EQUIPOS Y MAQUINARIAS ESPECIALIZADOS



Fuente: Tabla N°19.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 26% de las empresas cuentan con una maquina canteadora, seguido de un 23% que cuentan con una cepilladora, un 10% cuentan con fresaduras, talladoras y moldureras, un 8% cuentan con sierras escuadradoras y enchapadoras, y solo un 5% cuentan con máquinas secadoras.

Es importante que las empresas cuenten con maquinaria y equipo especializado ya que les permite lograr su diferenciación, las máquinas y equipo especializado permite que el acabado y la calidad de los muebles sea diferente a lo que comúnmente se fabrica, así mismo si las empresas cuentan con su propia maquinaria evitaban los gastos extras que les cobran otras empresas por estos servicios diferenciales.

ENUNCIADO 19: ¿Cada cuánto tiempo compra maquinaria y equipo básico para su empresa?

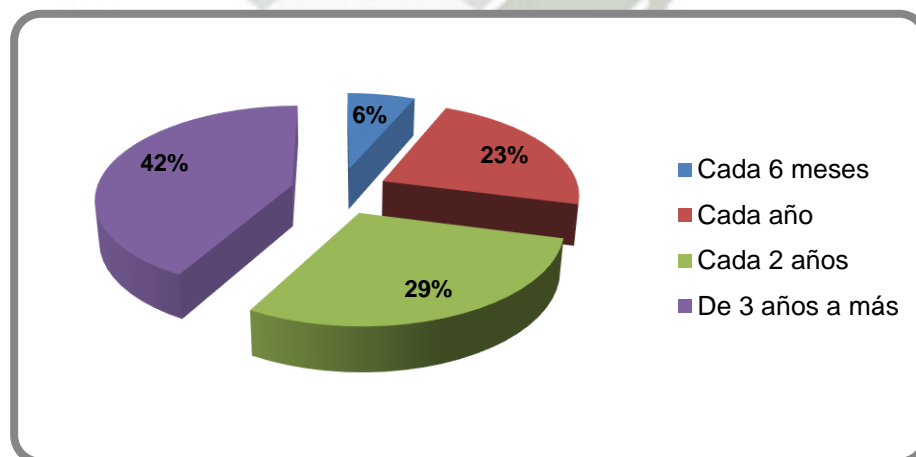
TABLA N° 20: E19: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO BASICO

Alternativa	F	%
Cada 6 meses	2	6%
Cada año	7	23%
Cada 2 años	9	29%
De 3 años a más	13	42%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 20: E19: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO BASICO



Fuente: Tabla N°20.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 42% de encuestados, manifestó que compra maquinaria y equipo básico para su empresa cada 3 años, seguido de un 29% que manifestaron que compran maquinaria y equipo básico para su empresa cada 2 años, un 23% manifestó que compran maquinaria y equipo básico para su empresa cada año y solo un 6% manifestó que compran maquinaria y equipo básico para su empresa cada 6 meses.

Es importante que las empresas del sector mueblerías renueven maquinaria y equipo básico cada 6 meses a 1 año, debido a que por el tipo y frecuencia de uso, este equipo básico puede dañarse y afectar directamente la calidad y la imagen de los productos; sin embargo se observa que en este sector existen empresas que siguen usando maquinaria deficiente durante más de 3 años, dañando así su producción y generando productos defectuosos, lo cual afecta directamente a sus ventas.

ENUNCIADO 20: ¿Cada cuánto tiempo compra maquinaria y equipo especializado para su empresa?

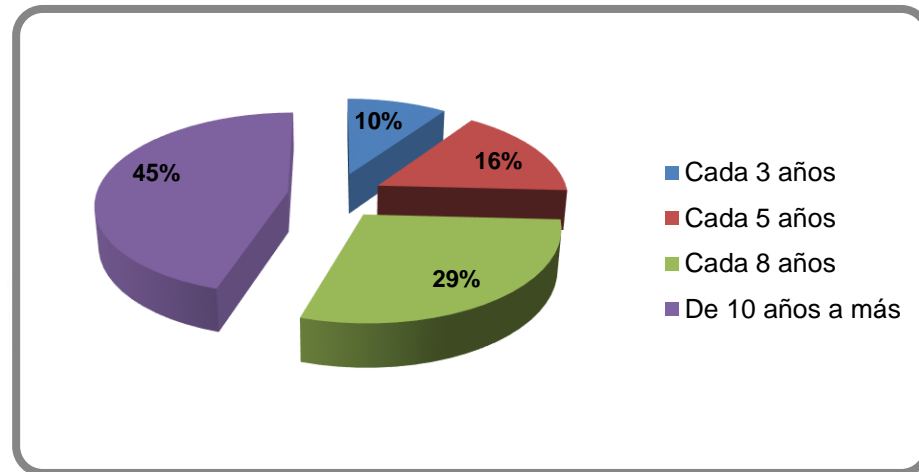
TABLA N° 21: E20: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIALIZADO

Alternativa	F	%
Cada 3 años	3	10%
Cada 5 años	5	16%
Cada 8 años	9	29%
De 10 años a más	14	45%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 21: E20: FRECUENCIA DE COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIALIZADO



Fuente: Tabla N°21.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 45% manifestó que compra maquinaria y equipo especializado para su empresa cada 10 años a más, seguido de un 29% que manifestó que compra maquinaria y equipo especializado para su empresa cada 8 años, un 16% dijo que compra maquinaria y equipo especializado para su empresa cada 5 años, y solo un 10% manifestó que compra maquinaria y equipo especializado para su empresa cada 3 años.

En este sector y para el tipo de producción de muebles se requiere que la maquinaria se renueve de 3 a 5 años, y que también se de mantenimiento muy frecuente a la maquinaria y equipo, esto asegura que las maquinas puedan trabajar eficientemente y que el corte y la imagen del producto no se vea afectado. Aun así las empresas del sector mueblerías no consideran esto como una inversión sino más bien como un gasto, es por ello que su maquinaria no se encuentra en las más óptimas condiciones generando así menor productividad y por ende menor calidad de sus productos, se ha observado que muchos de los empresarios mantienen trabajando maquinaria ya desfasada, equipos que cumplieron con su vida útil, y que aún no son renovados, afectando así directamente la productividad de la empresa y asimismo la calidad e imagen de sus productos.

ENUNCIADO 22: ¿Su empresa cuenta con una página web?

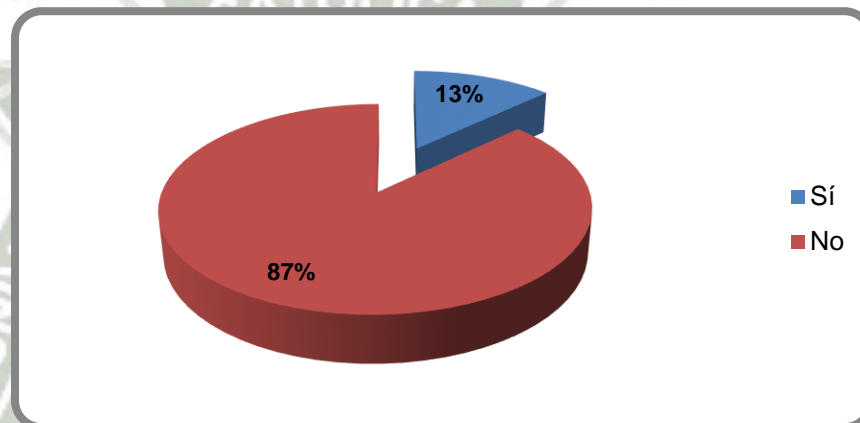
TABLA N° 22: E22: PÁGINA WEB

Alternativa	F	%
Sí	4	13%
No	27	87%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 22: E22: PÁGINA WEB



Fuente: Tabla N°22.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que la gran mayoría de encuestados, es decir el 87% de empresarios del sector mueblerías manifestaron que su empresa no cuenta con una página web y solo un 13% manifestó que sí cuentan con una página web.

Para toda empresa es importante contar con una página web, ya que genera mayor alcance a sus clientes, sin embargo los empresarios manifestaron que no consideran necesario tener una página web porque no tienen el personal adecuado que pueda hacerse cargo de esta, asimismo se rehúsan a invertir en la creación de estas, también manifestaron que no consideran importante hacer uso de las redes sociales, sin darse cuenta que este factor podría ayudarlos a mejorar sus ventas.

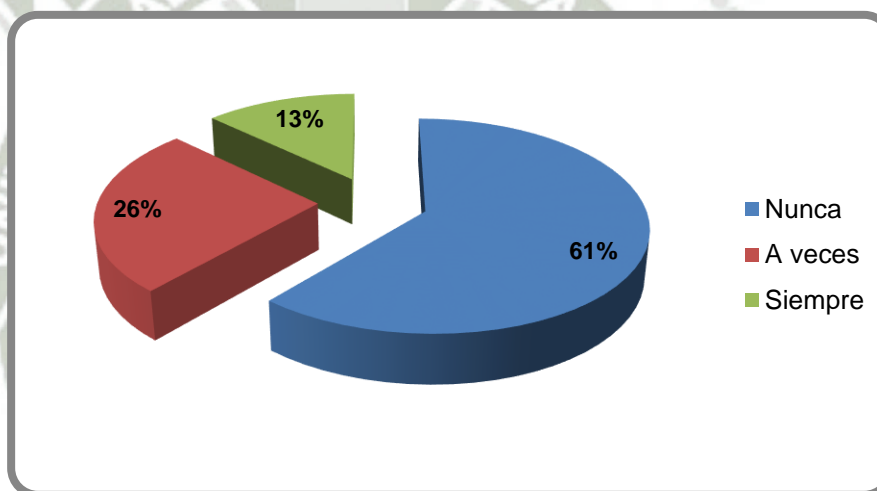
ENUNCIADO 23: ¿Cómo selecciona los diseños a trabajar?

**TABLA N° 23: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS -
Opción Revistas Especializadas**

Alternativa	F	%
Nunca	19	61%
A veces	8	26%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 23: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas
Especializadas**



Fuente: Tabla N°23.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 61% de empresarios del rubro mueblerías manifestó que nunca seleccionan los diseños a trabajar mediante revistas especializadas, seguido de un 26% que manifestó que a veces seleccionan los diseños a trabajar mediante revistas especializadas y solo un 13% manifestó que siempre seleccionan los diseños a trabajar mediante revistas especializadas.

En el caso del sector mueblerías es realmente importante que los diseños a trabajar sean diferenciados y de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente, así mismo se debe tomar en cuenta las tendencias del mercado, para ello es necesario que las empresas trabajen con revistas especializadas de acuerdo a su sector, esto permitirá que el cliente tenga variedad de opciones para elegir su mueble, así también la empresa podrá lograr una diferenciación con el resto del mercado del sector, sin embargo observamos que en la realidad del sector la mayoría de empresas no cuenta ni usa este tipo de revistas especializadas, lo cual genera que su competitividad como empresas en el mercado disminuya.

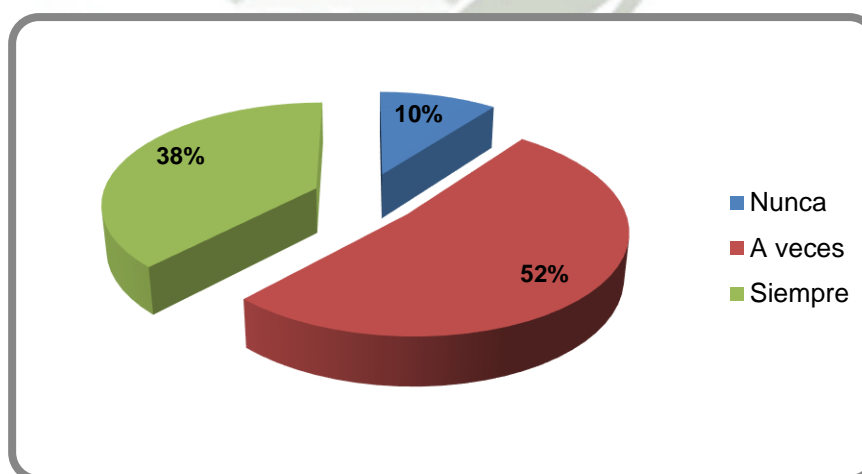
**TABLA N° 24: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS -
Opción Revistas Informales**

Alternativa	F	%
Nunca	3	10%
A veces	15	52%
Siempre	11	38%
Total	29	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 24: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Revistas
Informales**



Fuente: Tabla N°24.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que la mayoría de empresarios encuestados, es decir un 52% manifestó que a veces seleccionan sus diseños a trabajar mediante revistas informales, seguido de un 38% que manifestó que siempre seleccionan sus diseños a trabajar mediante revistas informales, y solo un 10% manifestó que nunca seleccionan sus diseños a trabajar mediante revistas informales.

El uso de revistas informales en las mueblerías les resta diferenciación ya que manifiesta la improvisación de las empresas con respecto a la imagen así como a la calidad y el buen servicio que desean darle a sus clientes, estas revistas informales se pueden adquirir en cualquier feria de libros, por lo cual está disponible al acceso de todas las demás empresas competidoras. No se recomienda el uso de este tipo de revistas debido a que la empresa no podrá diferenciarse ni tener un valor agregado en sus diseños con respecto a la competencia. Sin embargo muchos de los empresarios manifiestan que prefieren hacer uso de este tipo de revistas debido a su bajo precio en el mercado y su rápida adquisición.

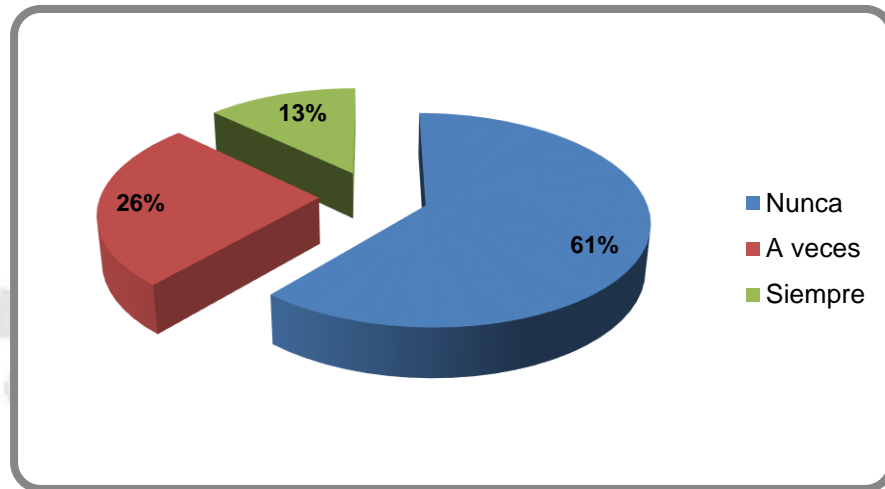
**TABLA N° 25: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS -
Opción Catálogo Propio**

Alternativa	F	%
Nunca	19	61%
A veces	8	26%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 25: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Catálogo Propio



Fuente: Tabla N°25.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 61% de los empresarios encuestados manifestó que nunca seleccionan los diseños a trabajar mediante un catálogo propio, seguido de un 26% que manifestó que a veces seleccionan los diseños a trabajar mediante un catálogo propio, y solo un 13% manifestó que seleccionan los diseños a trabajar mediante un catálogo propio.

La mayoría de empresas del sector mueblerías utilizan revistas informales para seleccionar los diseños de sus muebles, son muy pocos empresarios que cuentan con un catálogo propio en donde incluyen diseños propios de su empresa; para el cliente es importante diseñar productos diferenciados y mejor aún si son exclusivos, es por ello que lo recomendable es que cada empresa cuente con un catálogo propio; sin embargo los dueños de las empresas de mueblerías manifiestan que el contar con un catálogo propio demandaría de una inversión considerable, ya que tendrían que contratar a un especialista en diseño y asimismo el gasto en las impresiones de este tipo de revistas, es por ello que simplemente prefieren no invertir en este tipo de revistas y utilizar las revistas informales.

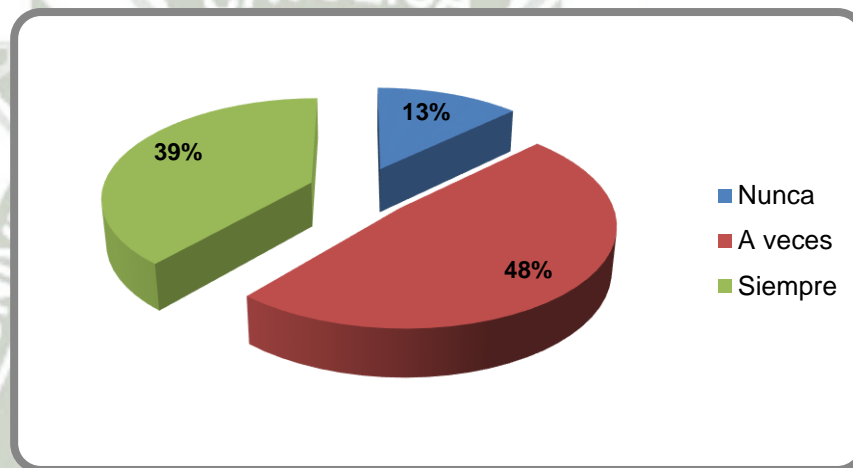
**TABLA N° 26: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS -
Opción Internet**

Alternativa	F	%
Nunca	4	13%
A veces	15	48%
Siempre	12	39%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 26: E23: SELECCIÓN DE DISEÑOS - Opción Internet



Fuente: Tabla N°26.

Elaboración propia

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 48% de los encuestados manifestó que a veces seleccionan los diseños a trabajar mediante el internet, seguido de un 39% de encuestados que manifestó que siempre seleccionan los diseños a trabajar mediante el internet, y solo un 13% manifestó que nunca seleccionan los diseños a trabajar mediante el internet.

El internet ha ayudado a muchos de los empresarios a seleccionar sus diseños de muebles, la gran variedad de búsqueda y el bajo costo con el que pueden seleccionar los diseños ha hecho que los empresarios prefieran usar

el internet antes que revistas, sin embargo se debe tomar en cuenta que los mismos diseños pueden ser adquiridos o buscados por otros empresarios y que los clientes podrían percibir informalidad e improvisación a la hora de ser atendidos.

ENUNCIADO 24: ¿Trabaja Usted con programas informáticos?

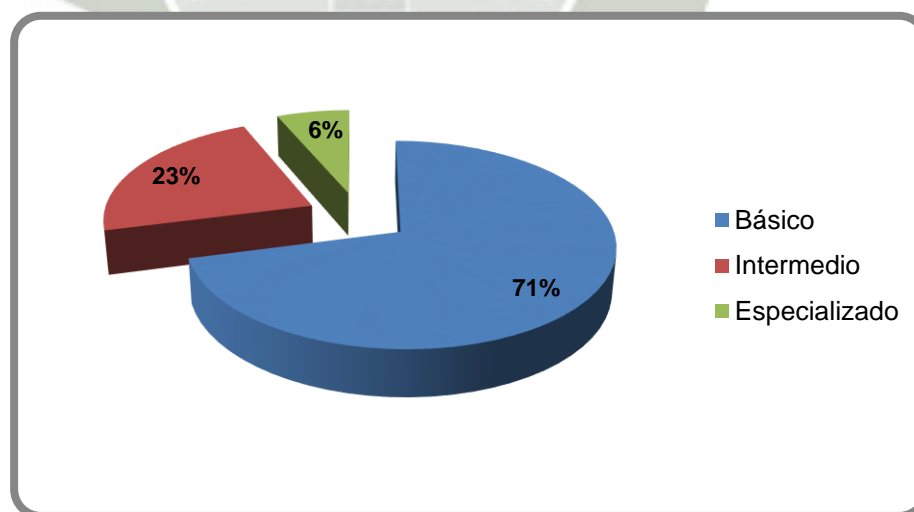
TABLA N° 27: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Logística

Alternativa	F	%
Básico	22	71%
Intermedio	7	23%
Especializado	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 27: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Logística



Fuente: Tabla N°27.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 71% de empresarios encuestados trabaja con programas informáticos básicos para el área logística, seguido de un 23% que manifestó que trabajan con programas informáticos intermedios para el área logística, y solo un 6% manifestó que trabajan con programas informáticos especializados para el área logística.

Se ha observado que la mayoría de empresas no utilizan programas informáticos en el área logística, que simplemente llevan un control manual o programas muy básicos, lo cual les resta productividad y deficiencia en su gestión empresarial.

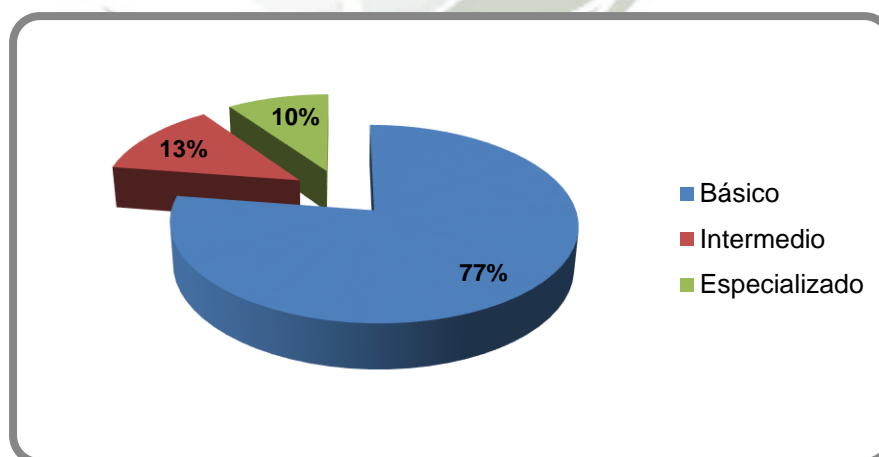
TABLA N° 28: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Ventas

Alternativa	F	%
Básico	24	77%
Intermedio	4	13%
Especializado	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 28: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Ventas



Fuente: Tabla N°28.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 77% de empresarios encuestados manifestó que trabaja con programas informáticos básicos para el área de ventas, seguido de un 13% que manifestó que trabaja con programas informáticos intermedios para el área de ventas, y solo un 10% manifestó que trabaja con programas informáticos especializados para el área de ventas.

La mayoría de empresas del sector mueblerías utilizan aun sistemas manuales en la realización de sus ventas, las facturas, boletas, guías de remisión, etc., aún son manuales, son muy pocas las empresas que manejan un sistema integral y especializado de ventas que les permite vincular sus ventas con otros sistemas de información, así también les permite hacer uso de sistemas que permitan pagos con tarjetas de crédito o débito y así mejorar sus ventas, ofreciendo a sus clientes mayores beneficios a la hora de compra.

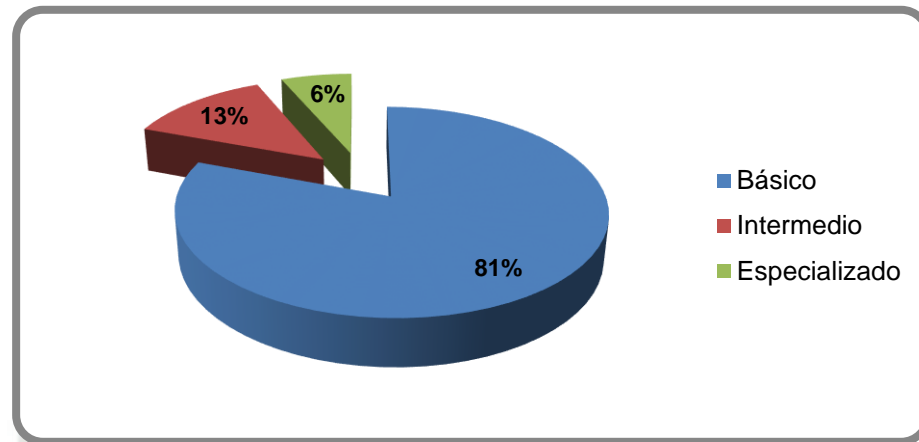
TABLA N° 29: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Inventario

Alternativa	F	%
Básico	25	81%
Intermedio	4	13%
Especializado	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 29: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS - Opción Inventario



Fuente: Tabla N°29.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 81% de los empresarios encuestados manifestó que trabajan con programas informáticos básicos para el área de inventario, seguido de un 13% que manifestó que trabajan con programas informáticos intermedios para el área de inventario y solo un 6% manifestó que trabajan con programas informáticos especializados para el área de inventario.

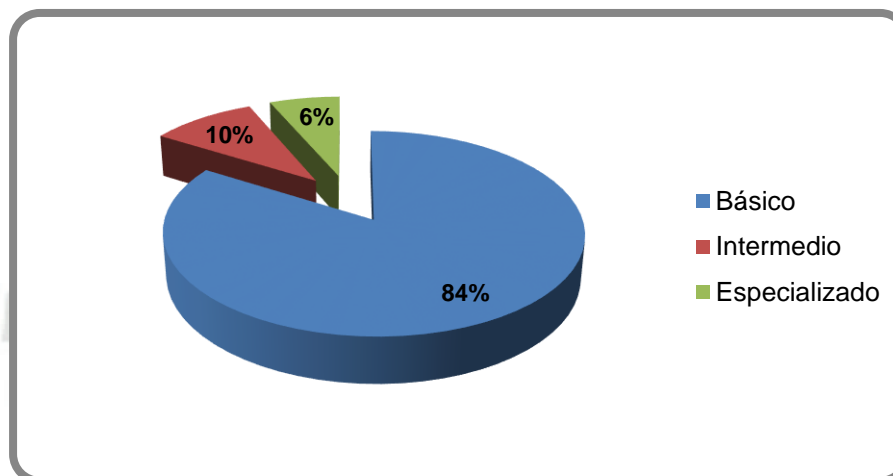
Como se observa en los resultados de la encuesta, los empresarios no están dispuestos a invertir en programas informáticos para el área de inventario porque perciben esta inversión como un gasto, creen que es innecesaria por el tamaño pequeño de la empresa, sin embargo se observa también que existe un desorden en los inventarios y que la mayoría de empresarios no conoce, ni tiene un orden de salidas y entradas, así como con el inventario con el que la empresa cuenta.

**TABLA N° 30: E24: USO DE PROGRAMAS
INFORMÁTICOS - Opción Corte**

Alternativa	F	%
Básico	26	84%
Intermedio	3	10%
Especializado	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 30: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS -
Opción Corte**



Fuente: Tabla N°30.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 84% de los empresarios encuestados trabajan con programas informáticos básicos para el área de corte, seguido de un 10% que trabajan con programas informáticos intermedios para el área de corte, y solo un 6% manifestó que trabajan con programas informáticos especializados para el área de corte.

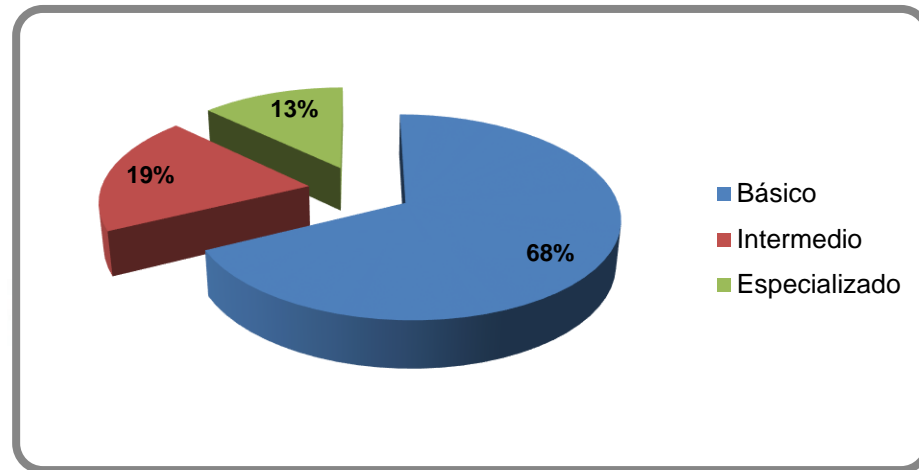
Es importante que las empresas utilicen programas para el corte de material, debido a que ayuda a que haya menos errores durante el corte y mejore la productividad en la empresa.

**TABLA N° 31: E24: USO DE PROGRAMAS
INFORMÁTICOS - Opción Optimización**

Alternativa	F	%
Básico	21	68%
Intermedio	6	19%
Especializado	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 31: E24: USO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS -
Opción Optimización**



Fuente: Tabla N°31.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 68% de empresarios encuestados manifestó que trabaja con programas informáticos básicos para el área de optimización, seguido de un 19% que trabaja con programas informáticos intermedios para el área de optimización y solo un 13% manifestó que trabaja con programas informáticos especializados para el área de optimización.

El contar con programas especializados para la optimización les permitirá reducir las mermas de material y utilizar solo la materia prima adecuada, reduciendo gastos y mejorando la calidad de los productos.

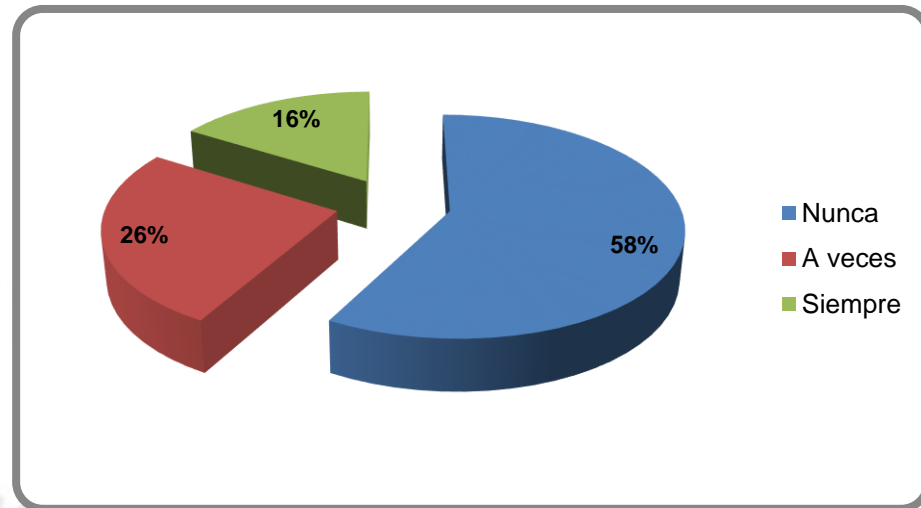
ENUNCIADO 32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems

**TABLA N° 32: E32: Realiza Investigación sobre los
siguientes Ítems: Opción Demanda**

Alternativa	F	%
Nunca	18	58%
A veces	8	26%
Siempre	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 32: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes
Ítems: Opción Demanda**



Fuente: Tabla N°32.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 58% de los empresarios encuestados manifestó que nunca realizan investigación sobre demandas del sector, seguido de un 26% que manifestó que a veces realizan investigación sobre demandas del sector y solo un 16% manifestó que siempre realizan investigación sobre demandas del sector.

Es importante que las empresas realicen investigación acerca de la demanda del mercado, no solo demandas locales sino también nacionales e internacionales, sin embargo por el tipo y tamaño de empresa, en su gran mayoría no lo hacen debido a que están enfocados solo al mercado local, también se observa que no hay una cultura de investigación y mucho menos la disposición de invertir en investigaciones, debido a que los empresarios no son conscientes de las ventajas y beneficios que estas investigaciones les ofrecería.

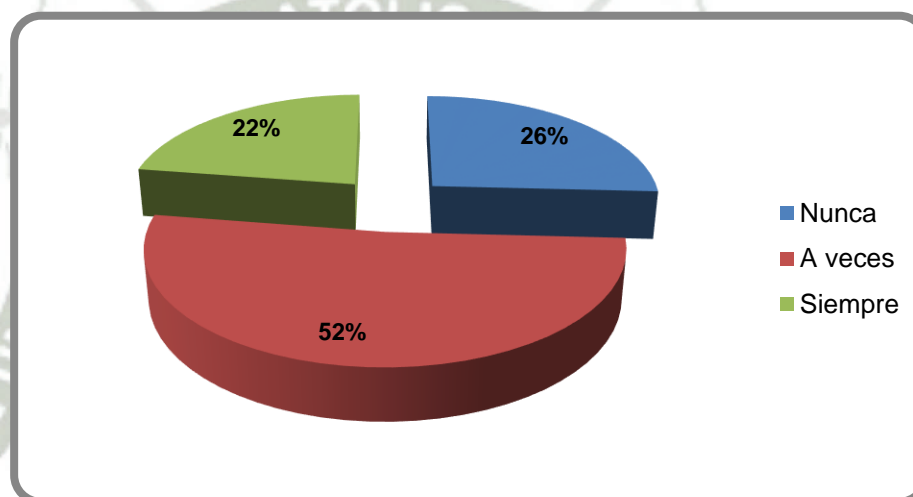
TABLA N° 33: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Precios

Alternativa	F	%
Nunca	8	26%
A veces	16	52%
Siempre	7	23%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 33: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Precios



Fuente: Tabla N°33.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 52% de los empresarios encuestados manifestó que a veces realiza investigación sobre precios, seguido de un 26% que manifestó que nunca realiza investigación sobre precios y solo un 22% manifestó que siempre realiza investigación sobre precios.

Para este caso, se observa que mayor cantidad de empresarios están interesados en tener información e investigar acerca de los precios de sus competidores, ya que están atentos a subidas o bajadas de precios de otras empresas para no verse afectados, sin embargo la investigación que realizan aún es muy pobre e informal.

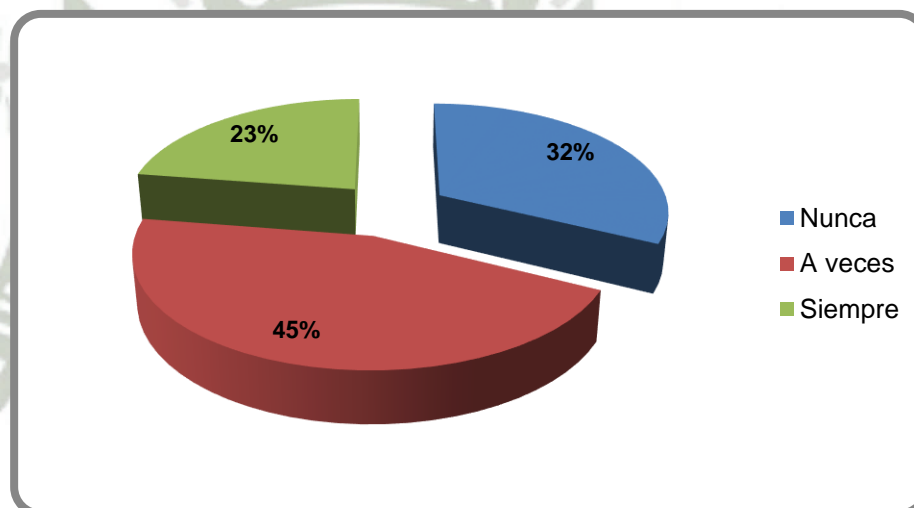
TABLA N° 34: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Productos

Alternativa	F	%
Nunca	10	32%
A veces	14	45%
Siempre	7	23%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 34: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Productos



Fuente: Tabla N°34.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 45% de los encuestados manifestó que a veces realizan investigación sobre productos, seguido de un 32% que manifestó que nunca realizan investigación sobre productos y solo un 23% manifestó que siempre realizan investigación sobre productos.

En el sector de mueblerías de Tacna, el tipo de investigación acerca de los productos es a nivel local, los empresarios manifiestan que simplemente están atentos a los productos que sus competidores cercanos ofrecen, pero no se investiga sobre la demanda de productos con enfoque en el cliente.

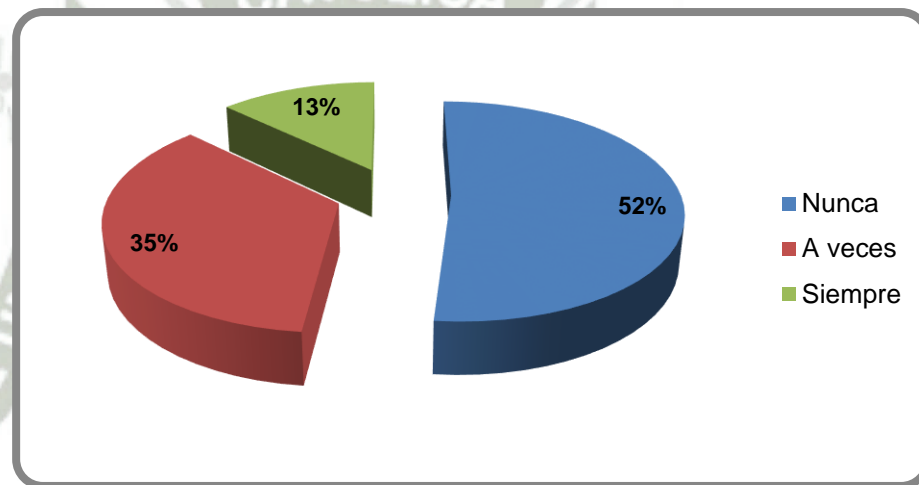
TABLA N° 35: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Gestión de calidad

Alternativa	F	%
Nunca	16	52%
A veces	11	35%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 35: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Gestión de calidad



Fuente: Tabla N°35.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 52% de los empresarios encuestados manifestó que nunca realiza investigación sobre gestión de calidad, seguido de un 35% que manifestó que a veces realiza investigación sobre gestión de calidad y solo un 13% manifestó que siempre realiza investigación sobre gestión de calidad.

Se observa en los empresarios del sector el poco interés en investigación sobre todo para temas de gestión de calidad, sus empresas están en pleno crecimiento y lo recomendable sería que forjen una cultura de calidad desde sus inicios, sin embargo esto atraerá para las empresas mayor inversión, tiempo y compromiso si en verdad desean generar productos de calidad.

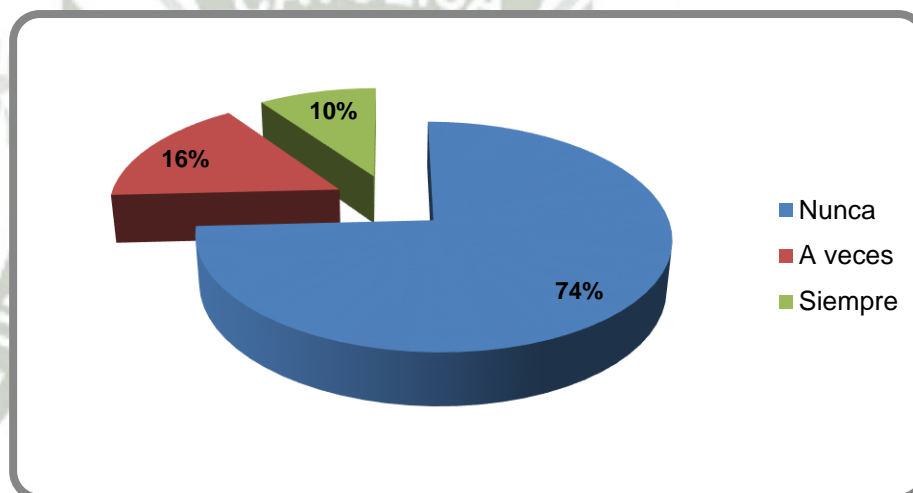
TABLA N° 36: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Exportación

Alternativa	F	%
Nunca	23	74%
A veces	5	16%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 36: E32: Realiza Investigación sobre los siguientes Ítems: Opción Exportación



Fuente: Tabla N°36.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 74% manifestó que nunca realizan investigación sobre exportación, seguido de un 16% que manifestó que a veces realizan investigación sobre exportación y solo un 10% manifestó que siempre realizan investigación sobre exportación.

La mayoría de empresas que respondieron que investigan sobre exportación es porque ya se encuentran exportando y la misma necesidad de conocer la propia gestión, los ha llevado a investigar más profundamente en ello. Sin embargo las demás empresas solo están enfocadas al mercado local.

ENUNCIADO 34: ¿Investiga la demanda en mercados extranjeros?

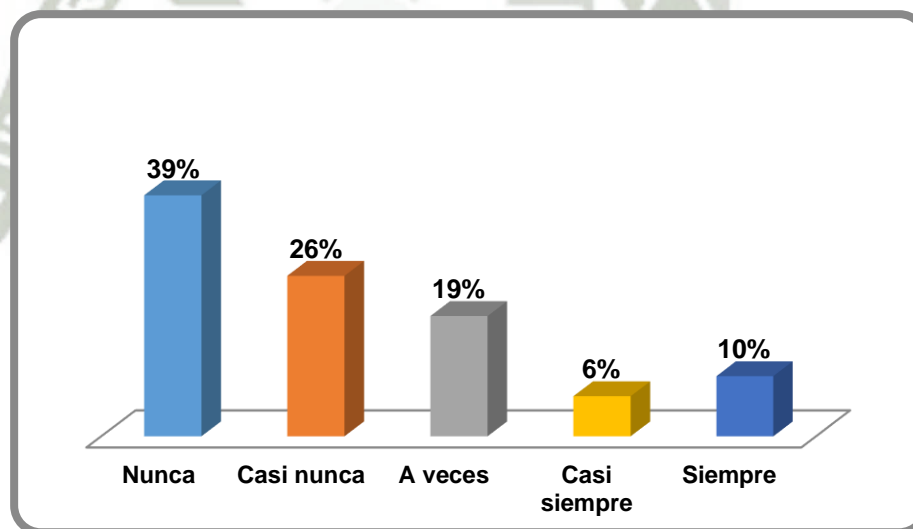
TABLA N° 37: E34: INVESTIGACIÓN DE DEMANDA EN MERCADOS EXTRANJEROS

Alternativa	F	%
Nunca	12	39%
Casi nunca	8	26%
A veces	6	19%
Casi siempre	2	6%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 37: E34: INVESTIGACIÓN DE DEMANDA EN MERCADOS EXTRANJEROS



Fuente: Tabla N°37.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede apreciar que el 39% de los empresarios encuestados manifestó que nunca investiga la demanda en mercados extranjeros, seguido de un 26% que manifestó que casi nunca investiga la demanda en mercados extranjeros, un 19% manifestó que a veces investiga la demanda en mercados extranjeros, un 10% manifestó que

siempre investiga la demanda en mercados extranjeros y solo un 6% manifestó que investiga la demanda en mercados extranjeros.

Como se observa en la respuesta de los empresarios, son muy pocos los que tienen interés en buscar o investigar acerca de la demanda en mercados extranjeros, la mayoría de ellos son los que cuentan con la capacidad de producción para poder realizar una exportación, sin embargo la mayoría de mypes de este sector solo está enfocada en el mercado local y en mucho de los casos simplemente desean mantenerse como mypes sin buscar su mayor expansión y crecimiento en mercados internacionales.

ENUNCIADO 45: ¿Cuánto considera que ha aplicado la innovación en los siguientes procesos?

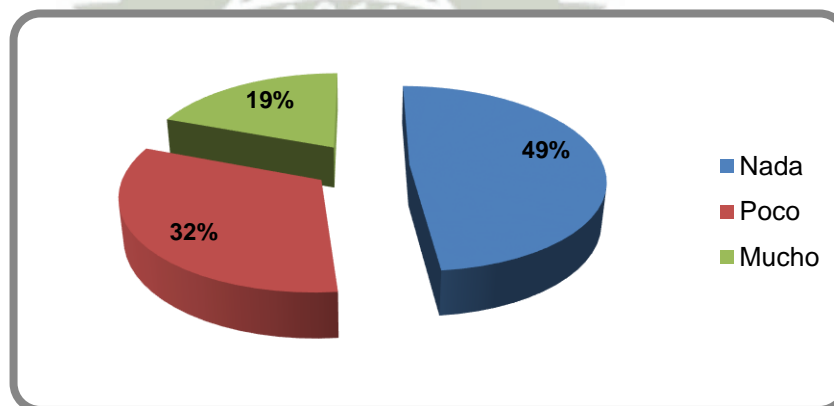
TABLA N° 38: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Producción

Alternativa	F	%
Nada	15	48%
Poco	10	32%
Mucho	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 38: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Producción



Fuente: Tabla N°38.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 49% de los encuestados manifestó que no ha aplicado nada de innovación en su proceso de producción, seguido de un 32% que manifestó que ha aplicado poco de innovación en su proceso de producción y solo un 19% considero que ha aplicado mucho de innovación en su proceso de producción.

En la mayoría de mypes de este sector se observa que no aplican innovación en sus procesos, en mucho de los casos por falta de capacitación e inversión en innovación. Se observa que los empresarios aún no muestran mucho interés por la innovación en su proceso de producción, en mucho de los casos debido a que los dueños son personas mayores con grandes paradigmas acerca de la inversión en innovación.

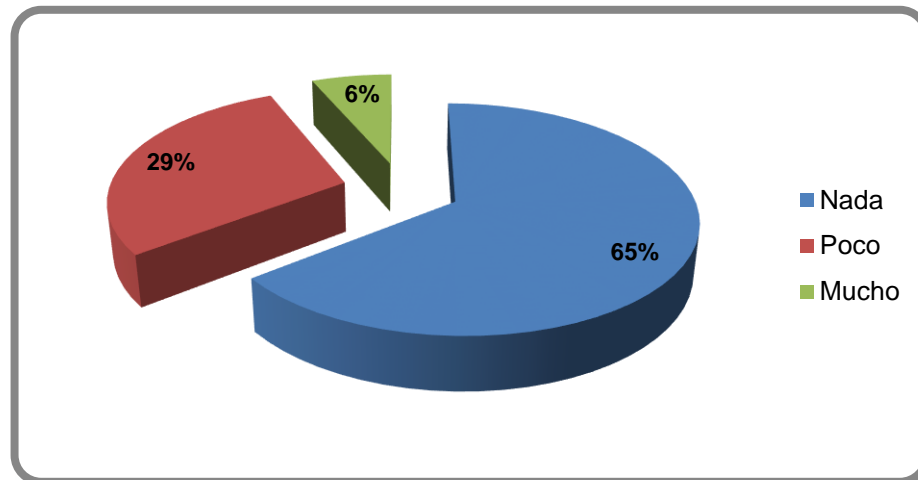
TABLA N° 39: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Administración

Alternativa	F	%
Nada	20	65%
Poco	9	29%
Mucho	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 39: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Administración



Fuente: Tabla N°39.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 65% de empresarios encuestados manifestó que no ha aplicado nada de innovación en su proceso administrativo, seguido de un 29% que ha aplicado poco de innovación en su proceso administrativo y solo un 6% respondió que ha aplicado mucho de innovación en su proceso administrativo.

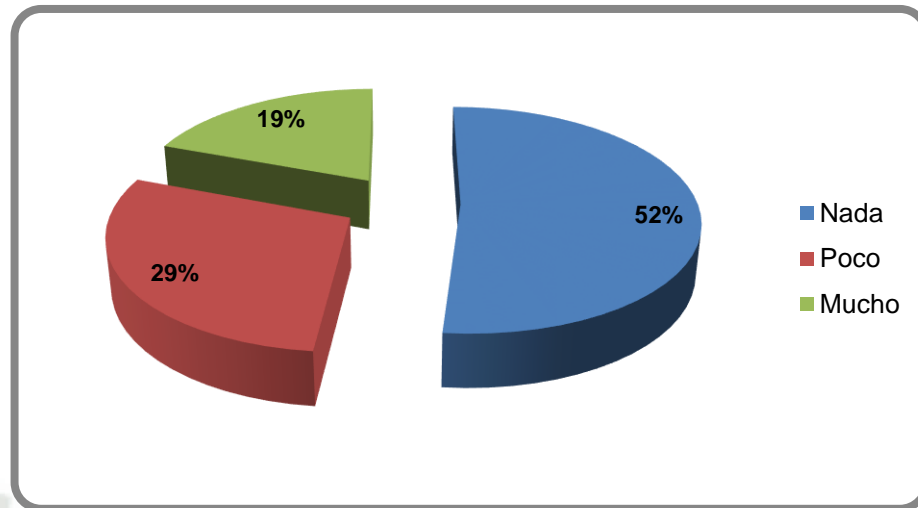
Para lograr una buena gestión empresarial es necesario que se busque innovar en el proceso administrativo, se observa que la mayoría de mypes del sector mueblerías maneja su proceso administrativo de forma muy básica y manual, no existe un orden ni detalle en los procesos de gestión administrativa, debido a que muchas de estas empresas se iniciaron informalmente y aun acarrean esa informalidad dentro de sus procesos de gestión administrativa.

TABLA N° 40: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción Ventas

Alternativa	F	%
Nada	16	52%
Poco	9	29%
Mucho	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 40: E45: APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: Opción
Ventas**



Fuente: Tabla N°40.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 52% de los empresarios encuestados manifestó que no ha aplicado nada de innovación en su proceso de ventas, seguido de un 29% que ha aplicado poco de innovación en su proceso de ventas y solo un 19% manifestó que ha aplicado mucho de innovación en su proceso de ventas.

La mayoría de empresas del sector mueblerías realiza su proceso de ventas de forma tradicional, en donde no se observa mucha diferenciación entre empresas a la hora de realizar una venta, en la mayoría de los casos se cuenta con un personal encargado de ventas que no ha sido capacitado para ello y que en algunas ocasiones no conoce y no se relaciona con otros procesos de la empresa, son muy pocas las empresas que han buscado diferenciarse del resto mediante la innovación en su proceso de ventas, desde el manejo del local en donde se realiza la venta (tiendas y espacios temáticos), la capacitación a sus vendedores en temas de ventas (uso de uniformes y protocolos de atención) y los sistemas informáticos utilizados para una venta efectiva, lo cual les ha permitido diferenciarse del resto del mercado y lograr la fidelización de muchos de sus clientes y con ello asegurar el crecimiento de su nivel de ventas y participación en el mercado.

1.1.1.3. GESTIÓN DEL MARKETING

A. Posicionamiento Comercial y Social

ENUNCIADO 17: ¿El punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona estratégica para la captación de clientes?

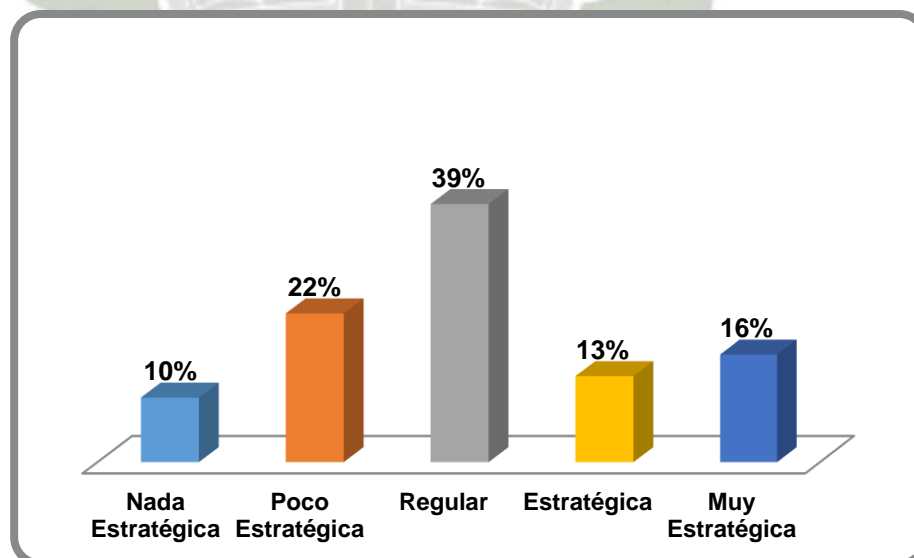
TABLA N° 41: E17: PUNTO DE VENTA ESTRATÉGICO

Alternativa	F	%
Nada Estratégica	3	10%
Poco Estratégica	7	22%
Regular	12	39%
Estratégica	4	13%
Muy Estratégica	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 41: E17: PUNTO DE VENTA ESTRATÉGICO



Fuente: Tabla N°41.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que la mayoría de empresarios del sector mueblerías, es decir el 39% de los encuestados manifestó que el punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona regularmente estratégica para la captación de clientes, seguido de un 22% que manifestó que el punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona poco estratégica para la captación de clientes, sin embargo un 16% manifestó que el punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona muy estratégica para la captación de clientes y solo un 10% manifestó que el punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona nada estratégica para la captación de clientes.

Para el caso del sector mueblerías, sus ventas dependen de la ubicación de su local de exhibición, la cual debería estar ubicada en una zona estratégica, sin embargo muchas de las empresas cuentan con un local de exhibición en zonas poco estratégicas, en donde no se genera mucha afluencia de personas y turistas y que están alejadas del sitio frecuente de compras de muebles, esto se debe a que el gasto en alquileres en zonas de alta frecuencia es muy alto y estas pequeñas mueblerías no pueden asumir, es por ello que muchas optan por vender sus muebles en el mismo local de producción, perjudicando así la imagen de la empresa y sus niveles de venta.

ENUNCIADO 31: ¿Realiza publicidad para su empresa?

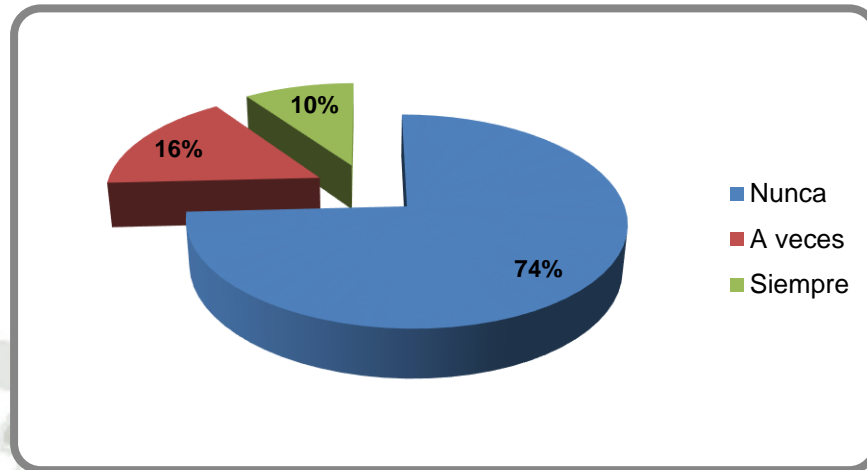
TABLA N° 42: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Radio

Alternativa	F	%
Nunca	23	74%
A veces	5	16%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 42: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Radio



Fuente: Tabla N°42.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 74% de empresarios encuestados manifestó que nunca realizan publicidad para su empresa mediante la radio, seguido de un 16% que manifestó que a veces realizan publicidad para su empresa mediante la radio, y solo un 10% dijo que siempre realizan publicidad para su empresa mediante la radio.

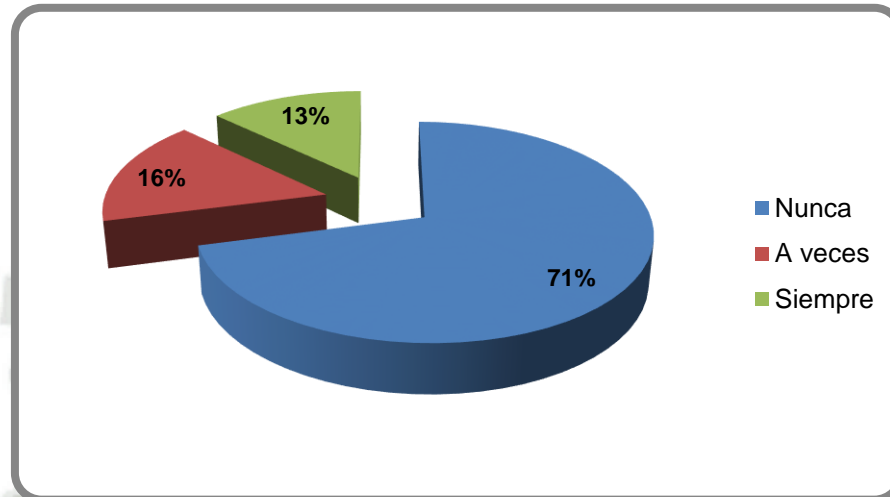
La mayoría de empresas del sector mueblerías no realizan publicidad para sus empresas, esto debido a la baja calificación educativa y capacitación que poseen sus dueños y el poco interés por invertir en publicidad; en el caso de la radio, son muy pocos los empresarios que eligen esta opción y manifiestan que eligen este medio porque es tiene un bajo costo y tiene buena aceptación por los compradores locales.

TABLA N° 43: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Televisión

Alternativa	F	%
Nunca	22	71%
A veces	5	16%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 43: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción
Televisión**



Fuente: Tabla N°43.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 71% de empresarios encuestados manifiestan que nunca realizan publicidad para su empresa en el medio televisión, seguido de un 16% que manifiesta que a veces realizan publicidad para su empresa en el medio televisión y solo un 13% manifestó que siempre realizan publicidad para su empresa en el medio televisión.

Aquellos empresarios que han optado por usar este medio (televisión) es debido a que este medio tiene una muy buena cobertura de mercados masivos, combina imagen, sonido y movimiento y es atractiva para los clientes. Son muy pocos los empresarios que deciden invertir en realizar publicidad y aún más si se trata de la televisión ya que el costo es considerablemente alto, sin embargo aquellos que lo hacen se encuentran satisfechos con los resultados, debido a que manifiestan que este tipo de publicidad ha permitido que los nombres de sus mueblerías sean fácilmente recordado por el público y también que la ubicación de sus mueblerías sea recordada, asimismo mediante este medio han publicado sus promociones, lo cual ha atraído a más clientes interesados en sus productos.

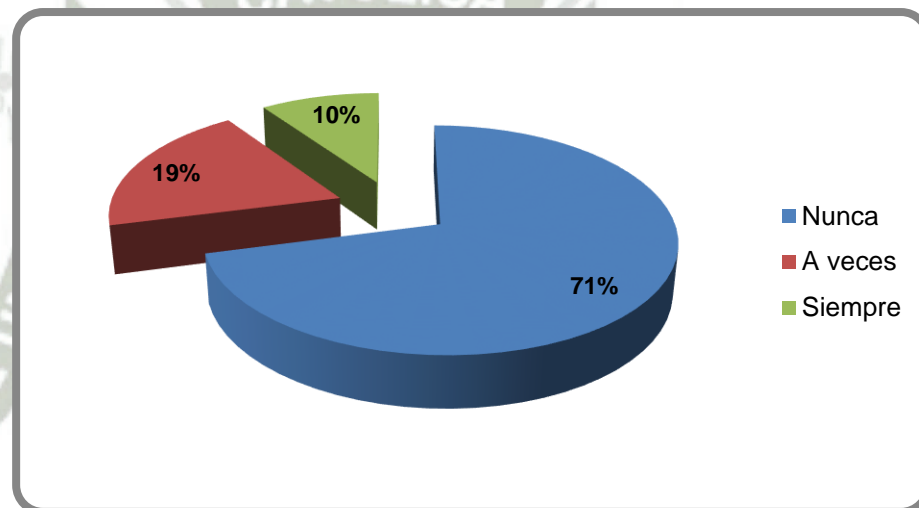
**TABLA N° 44: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA:
Opción Periódicos**

Alternativa	F	%
Nunca	22	71%
A veces	6	19%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 44: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción
Periódicos**



Fuente: Tabla N°44.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 71% de encuestados manifestó que nunca realiza publicidad para su empresa mediante periódicos, seguido de un 19% que manifestó que a veces realiza publicidad para su empresa mediante periódicos y solo un 10% manifestó que siempre realiza publicidad para su empresa mediante periódicos.

Los empresarios que utilizan este medio manifiestan que tiene una buena cobertura del mercado local sin embargo los que no lo usan manifiestan que este medio posee vida corta, baja calidad de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar, es por ello que prefieren no invertir en ello.

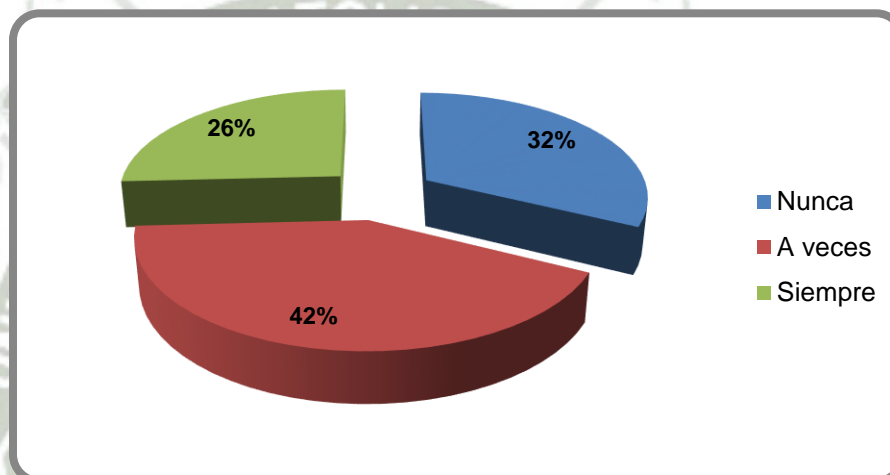
**TABLA N° 45: E31: PUBLICIDAD EN LA
EMPRESA: Opción Internet**

Alternativa	F	%
Nunca	10	32%
A veces	13	42%
Siempre	8	26%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 45: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción Internet



Fuente: Tabla N°45.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 42% de empresarios encuestados manifestó que a veces realiza publicidad para su empresa mediante el internet, seguido de un 32% que manifestó que nunca realiza publicidad para su empresa mediante el internet y solo un 26% manifestó que siempre realiza publicidad para su empresa mediante el internet.

Los empresarios prefieren usar el internet por su alta selectividad, el bajo costo, el impacto inmediato, y la interactividad; sin embargo hay una gran cantidad de empresarios que no utiliza este medio debido a que no están capacitados en el uso del computador, así que optan que sus hijos manejen y se hagan cargo de las redes sociales de la empresa.

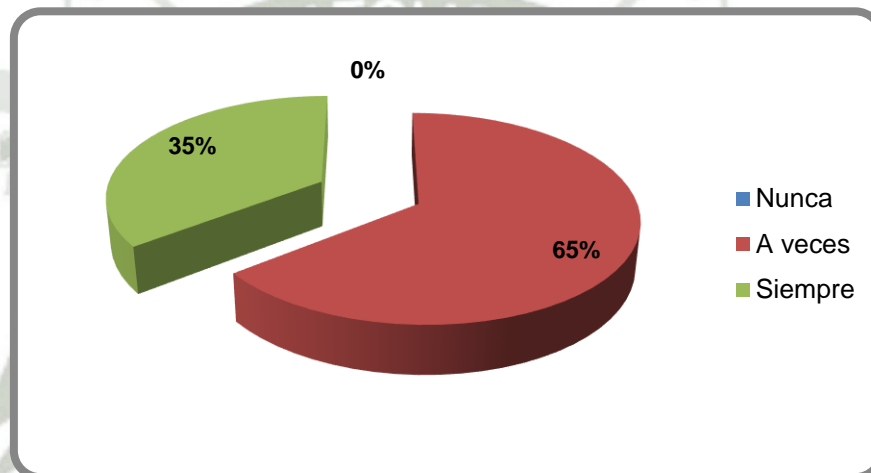
**TABLA N° 46: E31: PUBLICIDAD EN LA
EMPRESA: Opción Recomendación**

Alternativa	F	%
Nunca	-	0%
A veces	20	65%
Siempre	11	35%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 46: E31: PUBLICIDAD EN LA EMPRESA: Opción
Recomendación**



Fuente: Tabla N°46.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios del sector mueblerías manifestó que a veces realizan publicidad para su empresa mediante la recomendación, asimismo el 35% manifestó que siempre realizan publicidad para su empresa mediante la recomendación.

Como se observa la mayoría de empresarios prefiere realizar publicidad para su empresa mediante la recomendación que los mismos clientes le dan a la empresa, debido a la calidad y garantía de sus productos; así mismo los empresarios manifiestan que no necesitan gastar en publicidad porque su producto habla por ellos y si ofrecen buenos productos la publicidad será boca a boca.

ENUNCIADO 37: ¿Desarrolla gestión ambiental en su empresa?

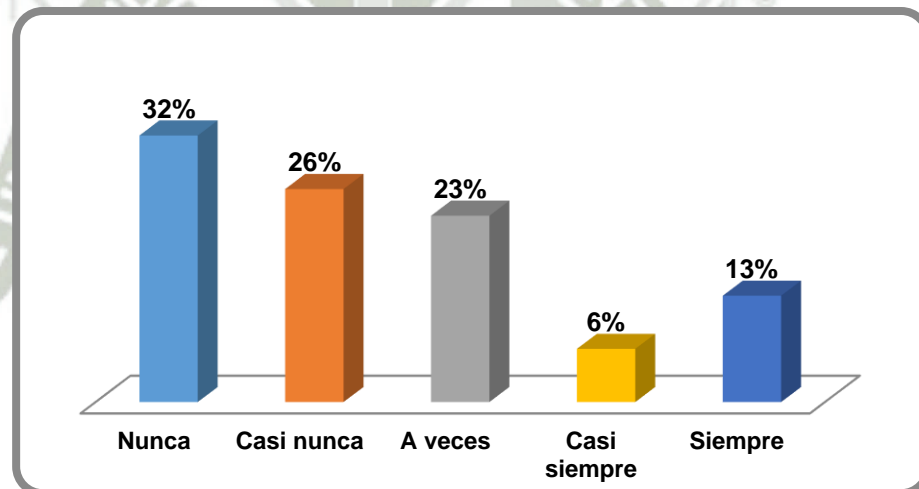
TABLA N° 47: E37: DESARROLLO DE GESTIÓN AMBIENTAL

Alternativa	F	%
Nunca	10	32%
Casi nunca	8	26%
A veces	7	23%
Casi siempre	2	6%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 47: E37: DESARROLLO DE GESTIÓN AMBIENTAL



Fuente: Tabla N°47.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 32% de los empresarios encuestados manifestó que nunca han desarrollado gestión ambiental en su empresa, seguido de un 26% que manifestaron que casi nunca han desarrollado gestión ambiental en su empresa, un 23% manifestó que a veces desarrollan gestión ambiental en su empresa, un 6% dijo que casi siempre desarrollan gestión ambiental en su empresa y solo un 13% manifestó que siempre desarrollan gestión ambiental en su empresa.

Se observa que la mayoría de empresas del sector mueblerías no desarrolla gestión ambiental en su empresa, debido a falta de conocimiento y capacitación por parte de los dueños ya que muchos de ellos no conocen los impactos ambientales que su producción puede acarrear, asimismo las preferencias del cliente ha cambiado y la concienciación de la población en general sobre temas medio ambientales están provocando que el empresario y la gestión de su empresa estén en el punto de mira de buenas prácticas en la producción en temas de impacto ambiental.

ENUNCIADO 38: ¿Suele reciclar los residuos de la producción?

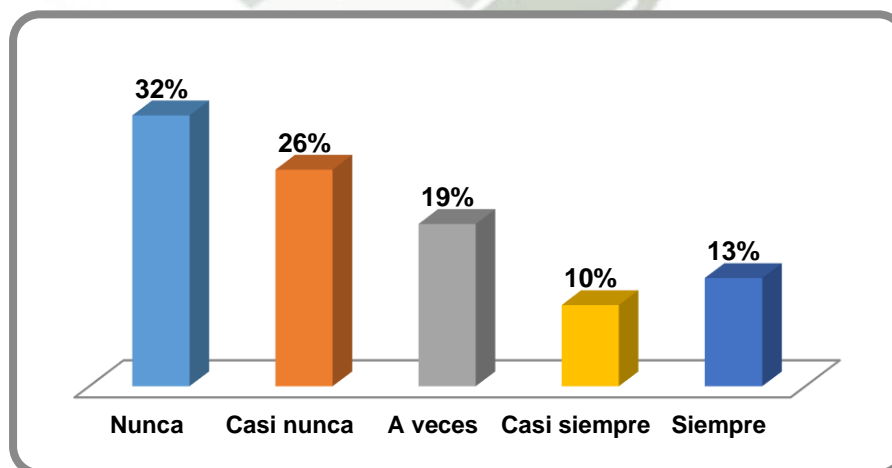
TABLA N° 48: E38: RECICLAJE DE RESIDUOS DE LA PRODUCCIÓN

Alternativa	F	%
Nunca	10	32%
Casi nunca	8	26%
A veces	6	19%
Casi siempre	3	10%
Siempre	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 48: E38: RECICLAJE DE RESIDUOS DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: Tabla N°48.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresas, es decir el 32% manifiesta que nunca recicla los residuos de la producción, seguido de un 26% que casi nunca recicla los residuos de la producción, asimismo un 19% manifestó que a veces recicla los residuos de la producción, un 13% manifestó que siempre recicla los residuos de la producción y solo un 10% manifestó que casi siempre recicla los residuos de la producción.

Los empresarios manifestaron que por falta de tiempo y personal no reciclan los residuos de la producción y que simplemente es desechada de forma tradicional, sin embargo existen pocos empresarios que optimizan el uso de su materia prima y reciclan los restos de madera, melanina y entre otros, para venderlos a recicladores y aprovechar el dinero de las ventas de esos residuos para mejorar sus empresas o premiar a sus mejores trabajadores; es importante que estas empresas adquieran conciencia ambiental e incluyan buenas prácticas de manejo de residuos en sus empresas, ya que es más fácil de implementar por el tamaño pequeño de las empresas.

ENUNCIADO 39: ¿Cuenta su empresa con un área especial de pintado, barnizado para los muebles?

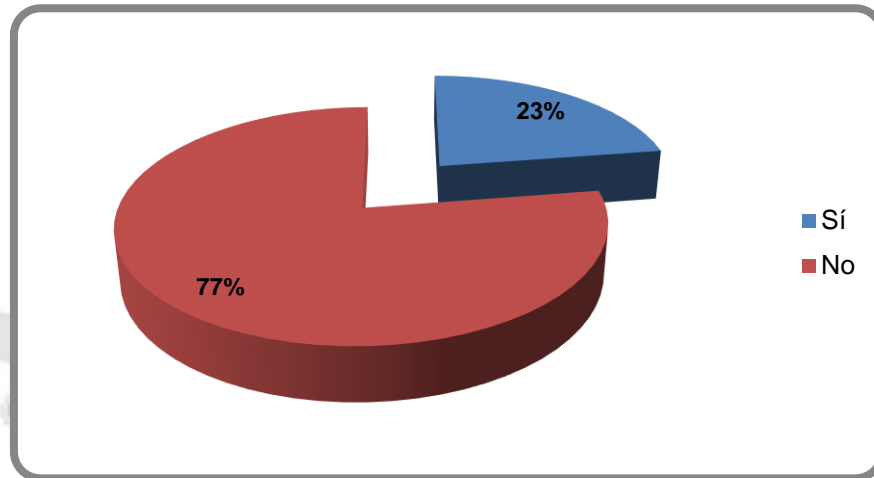
TABLA N° 49: E39: ÁREA ESPECIAL DE PINTADO Y BARNIZADO EN LA EMPRESA

Alternativa	F	%
Sí	7	23%
No	24	77%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 49: E39: ÁREA ESPECIAL DE PINTADO Y BARNIZADO
EN LA EMPRESA**



Fuente: Tabla N°49.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 77% manifestó que su empresa no cuenta con un área especial de pintado y barnizado para los muebles, y solo un 23% manifestó que su empresa si cuenta con un área especial de pintado y barnizado para los muebles.

Es importante que las empresas pertenecientes al sector mueblerías implementen áreas especiales de pintado y barnizado, ya que está comprobado que la manera tradicional de hacerlo genera mucha contaminación medio ambiental, y que no solo contaminan el medio ambiente si no también existe un perjuicio para los trabajadores encargados de este proceso, sin embargo las pocas empresas que cuentan con un área especial aún tienen deficiencias y falta de conocimiento en cómo debería hacerse este proceso; así también es de vital importancia que los trabajadores encargados de estos procesos cuenten con los equipos y vestimenta adecuada para no verse perjudicados en un futuro.

ENUNCIADO 40: ¿Conoce cómo podría afectar su proceso de producción al medio ambiente?

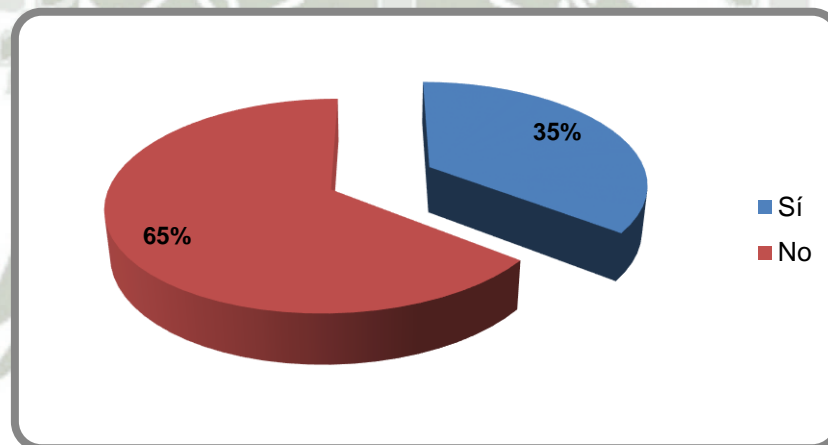
TABLA N° 50: E40: RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y MEDIO AMBIENTE

Alternativa	F	%
Sí	11	35%
No	20	65%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 50: E40: RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y MEDIO AMBIENTE



Fuente: Tabla N°50.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 65% de los empresarios encuestados manifestó que no conoce como su proceso de producción podría afectar al medio ambiente, y solo un 35% manifestó que si conoce como su proceso de producción podría afectar al medio ambiente. Es importante conocer que las actividades del proceso productivo de las empresas del sector mueblerías ocasionan impactos al medio ambiente debido a la generación de residuos sólidos peligrosos, como también emisiones atmosféricas lo que afecta negativamente al medio ambiente (suelo, agua y aire) y la salud de los trabajadores.

ENUNCIADO 48: ¿Su marca está inscrita en INDECOPI?

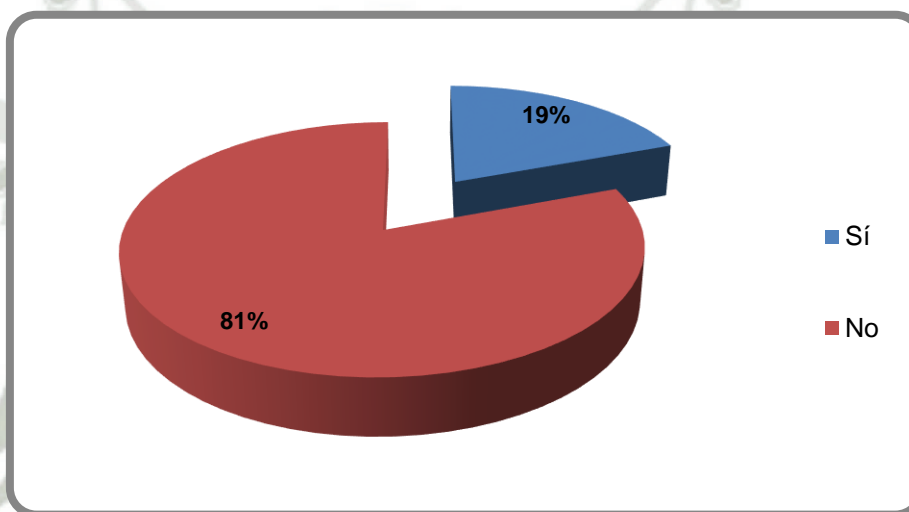
TABLA N° 51: E48: INSCRIPCIÓN DE MARCA A INDECOPI

Alternativa	F	%
Sí	6	19%
No	25	81%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 51: E48: INSCRIPCIÓN DE MARCA A INDECOPI



Fuente: Tabla N°51.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 81% de los empresarios encuestados manifestó que su marca si está inscrita en INDECOPI, mientras que el 19% manifestó que su marca no está inscrita en INDECOPI.

En el sector mueblerías del distrito de Tacna se ha observado que los dueños de las empresas no otorgan gran importancia a la marca e imagen de sus productos y muchos de ellos tienen un amplio desconocimiento acerca de los procesos que deben seguir para los registros de marcas y patentes que puedan relacionarse con su empresa.

B. Gestión de compras y ventas

ENUNCIADO 06: ¿Con cuántos proveedores trabaja su empresa?

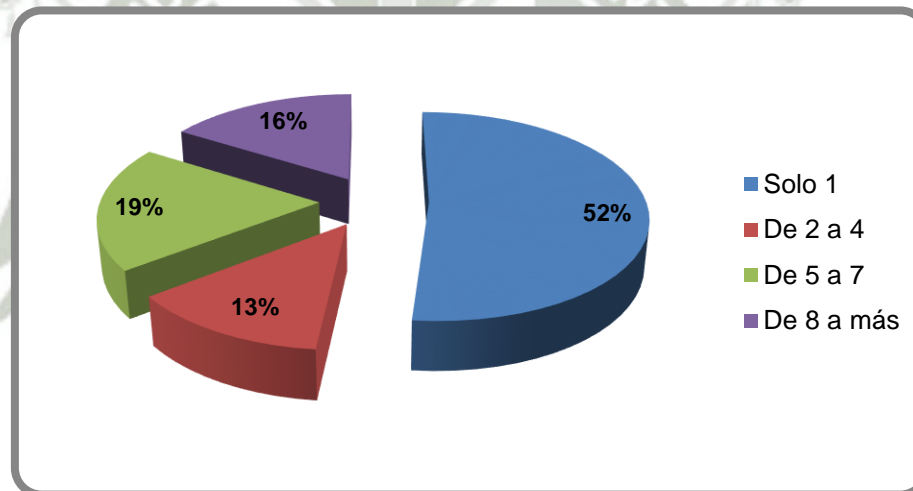
TABLA N° 52: E6: NÚMERO DE PROVEEDORES

Alternativa	F	%
Solo 1	16	52%
De 2 a 4	4	13%
De 5 a 7	6	19%
De 8 a más	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 52: E6: NÚMERO DE PROVEEDORES



Fuente: Tabla N°52.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 52% de los empresarios encuestados manifestó que su empresa trabaja con solo 1 proveedor, seguido de un 19% que trabajan con 5 a 7 proveedores, un 16% que trabajan con 8 a más proveedores y solo un 13% que trabajan con 2 a 4 proveedores. Es importante que las empresas trabajen con más de 3 proveedores debido a que podrán tener más opciones, beneficios y alternativas a la hora de comprar, así también no tendrán que depender de una sola empresa proveedora y podrán estar preparados para abastecerse

de la materia prima cuando lo necesiten, de acuerdo a la negociación que tengan con cada proveedor, lo ideal es encontrar las mejores propuestas en cuanto a tiempo de entrega, costo y calidad.

ENUNCIADO 21: ¿Su empresa brinda garantía por la compra de muebles?

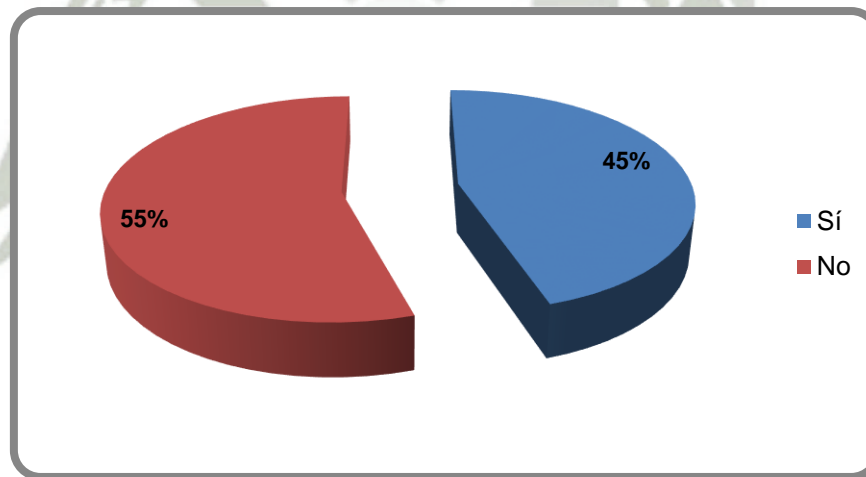
TABLA N° 53: E21: GARANTÍA EN LOS PRODUCTOS

Alternativa	F	%
Sí	14	45%
No	17	55%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 53: E21: GARANTÍA EN LOS PRODUCTOS



Fuente: Tabla N°53.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 55% de encuestados manifestó que su empresa no brinda garantía por la compra de muebles y un 45% manifestó que su empresa sí brinda garantía por la compra de muebles.

En el caso del sector mueblerías es importante que las empresas ofrezcan garantía por la calidad del producto, sin embargo algunos de ellos no lo

hacen debido a que sus muebles son fabricados con materia prima de baja calidad, con el objetivo de ser vendido a un menor costo, así también muchos de los muebles del mercado son de origen chino y los empresarios prefieren no ofrecer garantía por ellos. Aquellos empresarios que si ofrecen garantía son los que utilizan materia prima de buena calidad y por lo general la garantía que ofrecen son de 1 a 2 años; estos beneficios atraen la compra de clientes que prefieren y buscan la calidad en los productos.

ENUNCIADO 25: Cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, ¿a quién recurre?

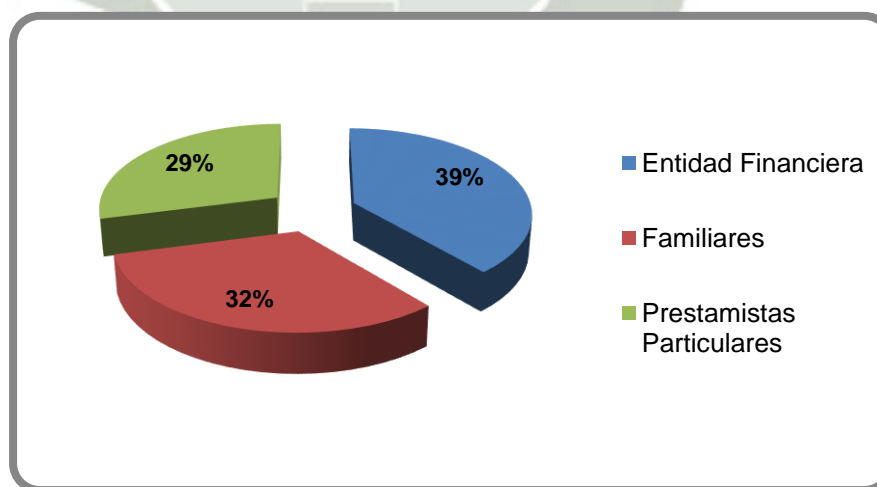
TABLA N° 54: E25: FINANCIAMIENTO PARA NUEVAS INVERSIONES

Alternativa	F	%
Entidad Financiera	12	39%
Familiares	10	32%
Prestamistas Particulares	9	29%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 54: E25: FINANCIAMIENTO PARA NUEVAS INVERSIONES



Fuente: Tabla N°54.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 39% de los encuestados manifestó que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, prefiere recurrir a entidades financieras, seguido de un 32% que manifestó que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, prefiere recurrir a familiares y un 29% manifestó que cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, prefiere recurrir a prestamistas particulares.

En el caso de las mypes, en muchas ocasiones se les es difícil conseguir prestamos de los bancos, debido a los muchos requisitos que solicitan estas entidades, es por ello que muchos de ellos prefieren recurrir a familiares, lo cual no es muy recomendable porque generan problemas familiares que quizás son más difíciles de solucionar y con respecto a los prestamistas, estos otorgan el dinero muy fácilmente, sin mucha evaluación pero la desventaja es que cobran una tasa de interés muy alta.

ENUNCIADO 26: ¿Cuántas entidades financieras le han otorgado créditos?

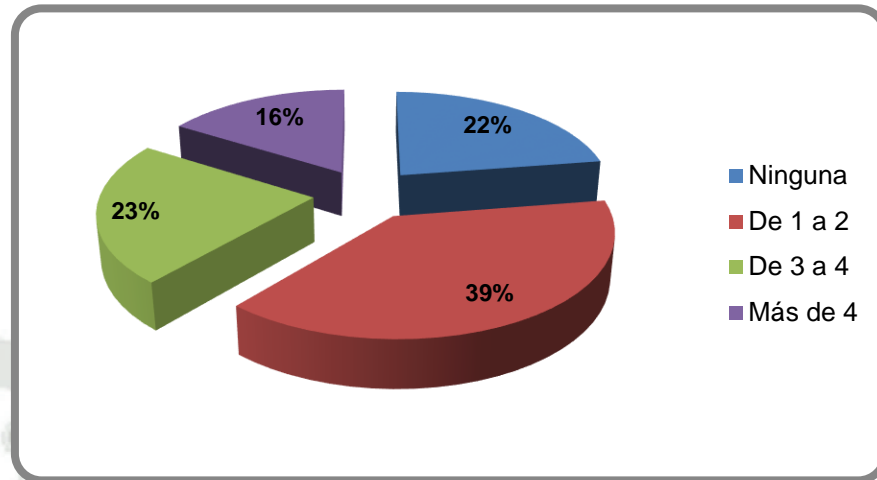
TABLA N° 55: E26: CRÉDITOS OTORGADOS

Alternativa	F	%
Ninguna	7	23%
De 1 a 2	12	39%
De 3 a 4	7	23%
Más de 4	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 55: E26: CRÉDITOS OTORGADOS



Fuente: Tabla N°55.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 39% de encuestados manifestó que las entidades que le han otorgado créditos son 1 o 2, seguido de un 23% que manifestó que las entidades que le han otorgado créditos son de 3 a 4, un 22% manifestó que ninguna entidad le ha otorgado créditos y solo un 16% manifestó que las entidades que le han otorgado créditos son más de 4.

Las empresas del sector mueblerías se encuentran en pleno crecimiento, es por ello que es necesario que alimenten su historial crediticio, debido a que seguramente en un futuro necesitarán de créditos que apoyen sus próximas inversiones, así como también préstamos que permitan crecer a la empresa y aprovechar oportunidades de ventas, este historial crediticio es su carta de presentación como empresas y comprende información de los créditos tomados, saldos pendientes y la puntualidad con el pago de las obligaciones, es por ello que las empresas deben ser muy juiciosas en el pago, porque estarán creando un reporte positivo, lo que les permitirá el acceso a muchos beneficios por parte de estas entidades financieras.

ENUNCIADO 27: ¿Entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes?

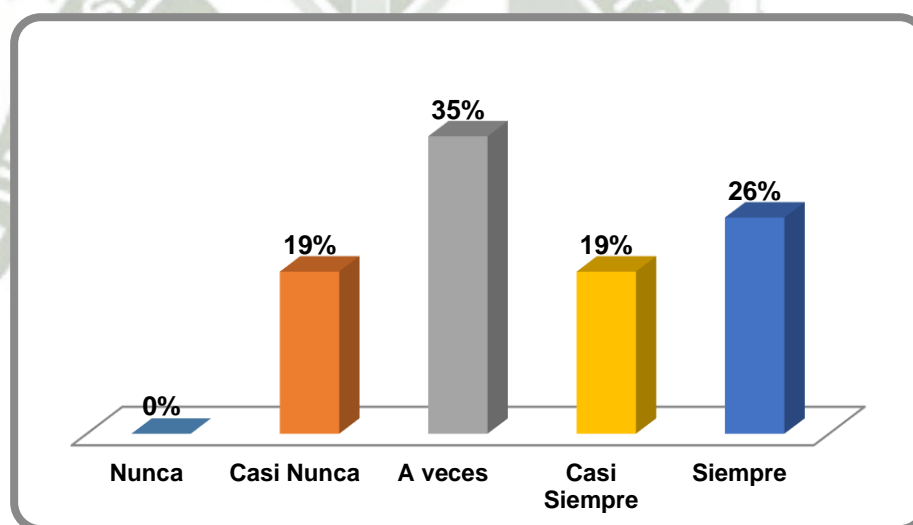
TABLA N° 56: E27: TIEMPO ENTREGA

Alternativa	F	%
Nunca	-	0%
Casi Nunca	6	19%
A veces	11	35%
Casi Siempre	6	19%
Siempre	8	26%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 56: E27: TIEMPO ENTREGA



Fuente: Tabla N°56.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 35% de encuestados manifestó que a veces entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes, seguido de un 26% que manifiesta que siempre entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes, y un 19 % manifestó que casi nunca y casi siempre entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes.

Una debilidad de la mayoría de empresas del sector mueblerías es que son muy informales cuando realizan contratos o generan pedidos, la gran mayoría tiene problemas en el tiempo de entrega de sus productos a los clientes, ya que existe un retraso en la entrega porque no tomaron en cuenta el tiempo suficiente para su fabricación o también tienen muchos pedidos los cuales no pueden abastecer todos al mismo tiempo, lo cual ocasiona que los clientes no retornen a comprar y que la imagen de la empresa se vea afectada.

ENUNCIADO 47: ¿Su empresa trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo?

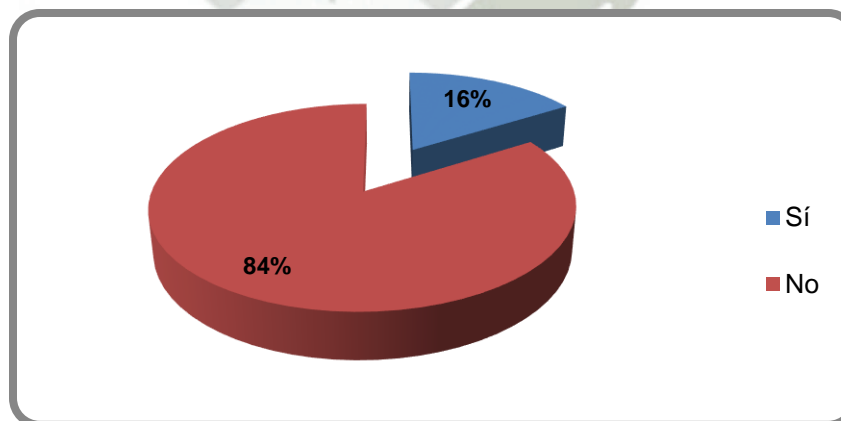
TABLA N° 57: E47: USO DE MATERIALES, INSUMOS O SUMINISTROS EXCLUSIVOS

Alternativa	F	%
Sí	5	16%
No	26	84%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 57: E47: USO DE MATERIALES, INSUMOS O SUMINISTROS EXCLUSIVOS



Fuente: Tabla N°57.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 84% de los empresarios encuestados manifestó que su empresa no trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo, mientras que solo un 16% manifestó que si trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo.

Como se puede observar en las encuestas realizadas, solo 5 empresas del sector trabaja con algún material exclusivo, en algunos casos son empresas que importan muebles exclusivos y únicos de otros países, y en otros casos son empresas que trabajan con materia prima exclusiva, como por ejemplo melamine en diseños y colores únicos. Este tipo de beneficios para el cliente ofrece ventajas en ventas y la diferenciación en el mercado por parte de las empresas que están dispuestas a invertir un poco más de tiempo y dinero para ofrecer un producto de acuerdo a las expectativas del mercado.

En la actualidad los clientes desean y buscan muebles únicos, que nadie más lo tenga, es por ello que las empresas deben estar atentas a los gustos, preferencias y pedidos de los clientes para satisfacerlos y lograr fidelizarlos a largo plazo.

ENUNCIADO 52: ¿El cliente influye en el diseño de los muebles a producir?

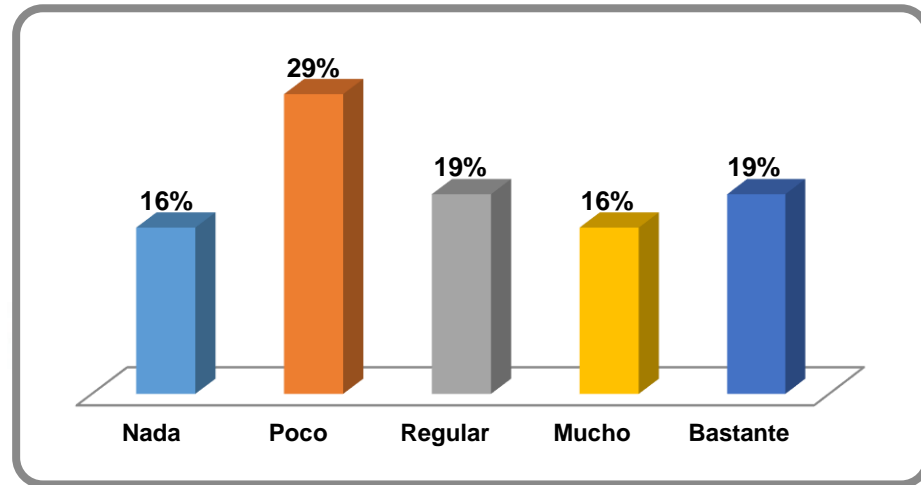
TABLA N° 58: E52: INFLUENCIA DEL CLIENTE EN EL DISEÑO DE LOS MUEBLES

Alternativa	F	%
Nada	5	16%
Poco	9	29%
Regular	6	19%
Mucho	5	16%
Bastante	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 58: E52: INFLUENCIA DEL CLIENTE EN EL DISEÑO DE
LOS MUEBLES**



Fuente: Tabla N°58.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados manifestó que el cliente influye poco en el diseño de los muebles a producir, seguido de un 19% de encuestados que manifestó que el cliente influye bastante en el diseño de los muebles a producir, un 16% manifestó que el cliente influye mucho en el diseño de los muebles a producir y solo un 16% manifestó que el cliente no influye en nada en el diseño de los muebles a producir.

Como se observa los empresarios no toman muy en cuenta a sus clientes a la hora de producir los muebles, debido a que la gran mayoría tiene por costumbre fabricar los modelos básicos y con las que cuenta toda mueblería y luego venderlos y convencer a los clientes que es su mejor opción; sin embargo los tiempos han cambiado y las tendencias y exigencias de los clientes también, es por ello que se debe prestar especial atención a las especificaciones de lo que el cliente quiere, muchas empresas en respuesta a ello optan por realizar una investigación de mercado acerca de las nuevas tendencias en muebles a nivel nacional e internacional y hacerlo realidad en el mercado local, lo cual le otorga una ventaja competitiva frente al resto de empresas y lo posiciona como una empresa innovadora y diferente frente al resto del mercado.

1.1.1.4. GESTIÓN ESTRATÉGICA

A. Planificación Estratégica

ENUNCIADO 02: ¿Su empresa tiene sucursales?

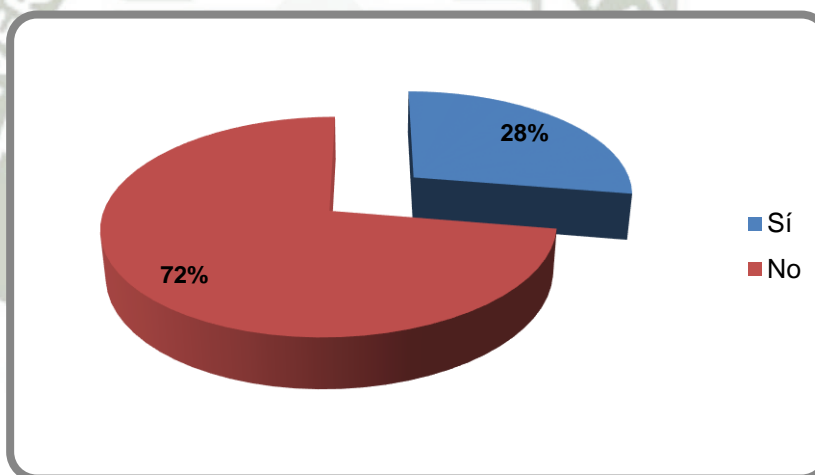
TABLA N° 59: E2: SUCURSALES

Alternativa	F	%
Sí	8	28%
No	21	72%
Total	29	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 59: E2: SUCURSALES



Fuente: Tabla N°59.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica anterior se observa que el 72% de empresarios encuestados manifestó que su empresa no tiene sucursales, mientras que el 28% restante manifestó que su empresa si tiene sucursales.

Las empresas que cuentan con sucursales poseen mayores oportunidades de venta, ya que cuentan con mayor participación en el mercado, sin embargo deben definir bien sus estrategias de ventas.

ENUNCIADO 08: ¿Su empresa cuenta con visión y misión declarada?

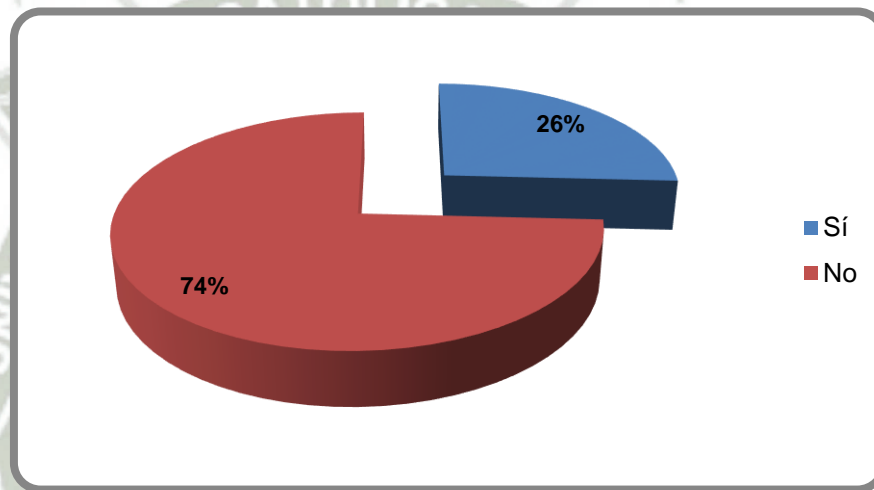
TABLA N° 60: E8: VISIÓN Y MISIÓN DECLARADA

Alternativa	F	%
Sí	8	26%
No	23	74%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 60: E8: VISIÓN Y MISIÓN DECLARADA



Fuente: Tabla N°60.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 74% de los empresarios encuestados manifestó que su empresa no cuenta con visión y misión declarada, y solo el 26% manifestó que su empresa si cuenta con visión y misión declarada.

La visión y misión declarada hace referencia a que el personal la conoce y se identifica con ella, sin embargo observamos que en la mayoría de empresas del sector mueblerías no se le da la importancia debida a la visión y misión, y las pocas empresas que cuentan con visión y misión es porque fueron participes de algún curso o improvisaron en su elaboración, la mayoría de dueños cree que la visión de su empresa es solo crecer y generar

ganancias, y desconocen la real importancia de plasmar sus verdaderos objetivos a largo plazo. Los dueños de estas empresas son quienes las dirigen y como se explicó anteriormente, ellos no cuentan con la capacitación suficiente acerca de planificación y gestión empresarial, es por ello que se improvisa y se realiza mecánicamente la producción, asimismo los trabajadores de estas empresas no conocen la dirección y enfoque de la empresa y es una de las principales razones por las cuales no se identifican con ella, generando así gran rotación de personal.

ENUNCIADO 09: ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico?

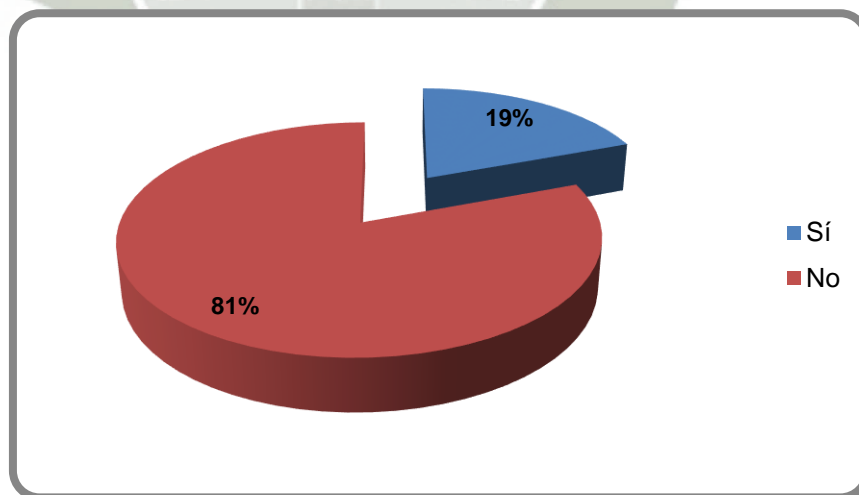
TABLA N° 61: E9: PLAN ESTRATÉGICO

Alternativa	F	%
Sí	6	19%
No	25	81%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 61: E9: PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Tabla N°61.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 81% de empresarios encuestados manifestó que su empresa no cuenta con un plan estratégico, y solo un 19% manifestó que su empresa si cuenta con un plan estratégico.

Es importante que las empresas cuenten con un plan estratégico, porque la planificación es una base fundamental para el sostenimiento y crecimiento de una empresa sea grande o muy pequeña; es por ello que es necesario que los empresarios tengan una hoja de ruta la cual seguir, en donde se plasme lo que se desea conseguir a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los objetivos, estrategias, y demás planes a conseguir; lo cual permitirá que los dueños de las empresas plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan sea transmitido hacia toda la organización, se crearan sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos, asimismo ayudara a que los trabajadores conozcan el propósito de su trabajo y se identifiquen con la empresa, en este sentido no basta tener el plan estratégico en papel sino es necesario implementarlo correctamente porque si el plan no es una realidad, simplemente la empresa estará destinada al fracaso.

Algunos de los empresarios encuestados manifestaron que cuentan con un plan estratégico gracias a capacitaciones recibidas por el ministerio de la producción y la cámara de comercio, lo cual debe ampliarse hacia las demás empresas.

ENUNCIADO 10: ¿Su empresa planifica sus actividades y proyectos futuros?

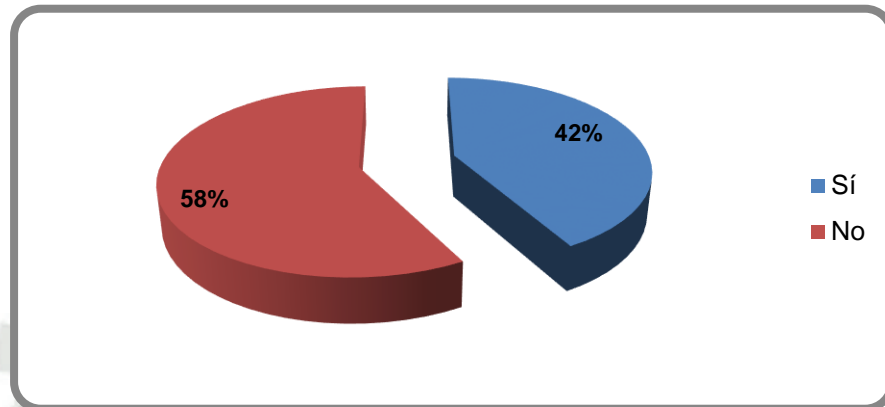
TABLA N° 62: E10: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS FUTUROS

Alternativa	F	%
Sí	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 62: E10: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS FUTUROS



Fuente: Tabla N°62.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 58% de los empresarios encuestados manifestó que su empresa no planifica sus actividades y proyectos futuros, y solo un 42% manifestó que su empresa si planifica sus actividades y proyectos futuros.

La mayoría de empresas del sector mueblerías manifiesta su improvisación y declaran vivir el día a día del trabajo, sin establecimiento de metas fijas para el futuro, lo cual genera incertidumbres para el destino de la empresa y no les permite crear ventajas competitivas frente al sector.

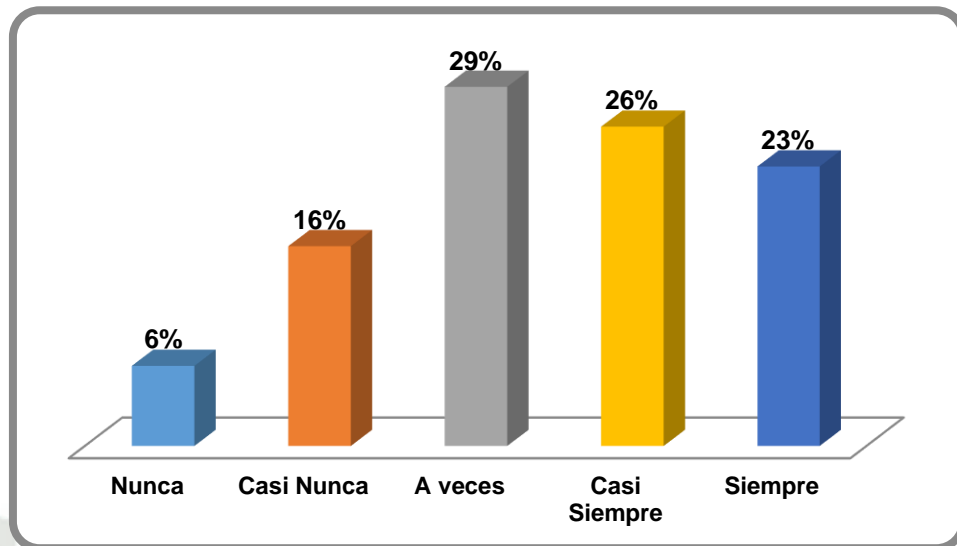
ENUNCIADO 12: ¿Su empresa establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas?

TABLA N° 63: E12: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Alternativa	F	%
Nunca	2	6%
Casi Nunca	5	16%
A veces	9	29%
Casi Siempre	8	26%
Siempre	7	23%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 63: E12: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA



Fuente: Tabla N°63.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que el 29% de los empresarios encuestados manifestó que su empresa a veces establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas, seguido de un 26% que manifestó que su empresa casi siempre establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas, un 23% manifestó que su empresa siempre establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas y solo un 6% manifestó que su empresa nunca establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas.

Muchas de las empresas del sector mueblerías no puede establecer prioridades ni mucho menos planificar acciones de mejora porque simplemente no conocen sus fortalezas y debilidades, es decir no han realizado un diagnóstico de la realidad en la que se encuentra su empresa, solo si las empresas empiezan a manejar un control adecuado de sus empresas y se involucran con la planificación podrán tomar acciones de mejora para cada una de sus áreas, es por ello la vital importancia de conocer en qué nivel se encuentra la empresa dentro su sector y así poder tomar decisiones acertadas acerca de a dónde se dirige la empresa y como conseguirlo.

B. Posicionamiento Sectorial

ENUNCIADO 03: ¿Cuántos años de experiencia posee la empresa?

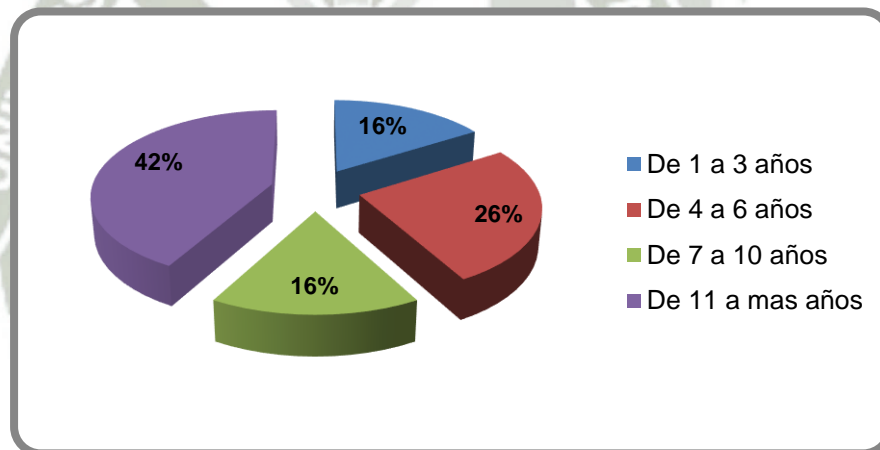
TABLA N° 64: E3: AÑOS DE EXPERIENCIA

Alternativa	F	%
De 1 a 3 años	5	16%
De 4 a 6 años	8	26%
De 7 a 10 años	5	16%
De 11 a más años	13	42%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 64: E3: AÑOS DE EXPERIENCIA



Fuente: Tabla N°64.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 42% manifestó que su empresa posee de 11 a más años de experiencia en el sector mueblerías, seguido de un 26% que manifestó que su empresa posee de 4 a 6 años de experiencia, un 16% manifestó que su empresa posee de 7 a 10 años de experiencia y otro 16% manifestó que su empresa posee de 1 a 3 años de experiencia.

La gran mayoría de las empresas posee muchos años de experiencia, sin embargo no han tenido mucho crecimiento en el mercado, debido a las

deficiencias con las que cuentan sus dueños, y la inexistencia de una adecuada planificación, se tiene que lograr cambiar este escenario buscando la mejora de su productividad y eficiencia para que así puedan insertarse en el mercado en mejores condiciones, de manera que puedan crecer en ventas y logren mayor competitividad en el sector.

ENUNCIADO 46: ¿Cuán diferenciados son sus productos frente a los productos de sus competidores?

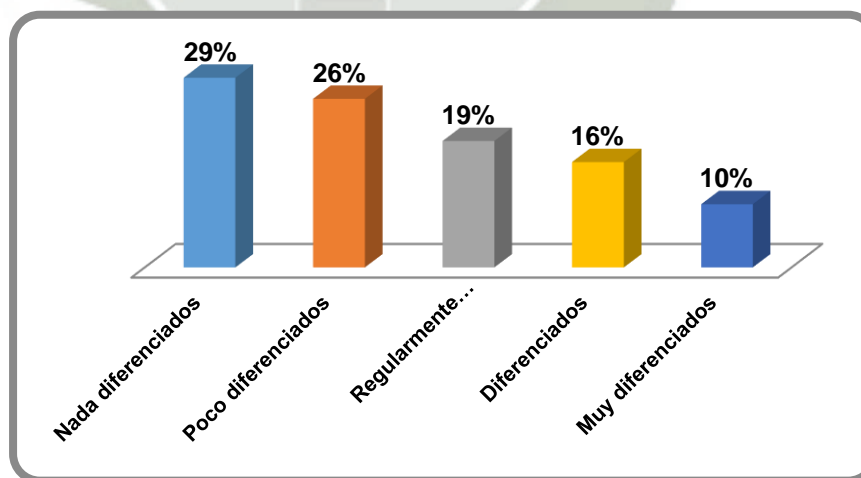
TABLA N° 65: E46: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Alternativa	F	%
Nada diferenciados	9	29%
Poco diferenciados	8	26%
Regularmente diferenciados	6	19%
Diferenciados	5	16%
Muy diferenciados	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 65: E46: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS



Fuente: Tabla N°65.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 29% de los empresarios encuestados manifestó que sus productos son nada diferenciados frente a los productos de sus competidores, seguido de un 26% que manifestó que sus productos son poco diferenciados frente a los productos de sus competidores, un 19% manifestó que sus productos son regularmente diferenciados frente a los productos de sus competidores, un 16% manifestó que sus productos son diferenciados frente a los productos de sus competidores y solo un 10% manifestó que sus productos son muy diferenciados frente a los productos de sus competidores.

En el sector de mueblerías se observa que la gran mayoría de empresas produce o fabrica los mismos modelos de muebles, y también utilizan los mismos diseños y es por ello que no hay diferencia entre sus productos, sin embargo existe un bajo porcentaje que ha entendido la importancia de la diferenciación del resto del mercado y ha implementado estrategias de diferenciación, como por ejemplo tener insumos, materiales y materia prima exclusivos o muebles de diseños importados.

ENUNCIADO 53: ¿Sus proveedores de materia prima e insumos producen sus propios muebles?

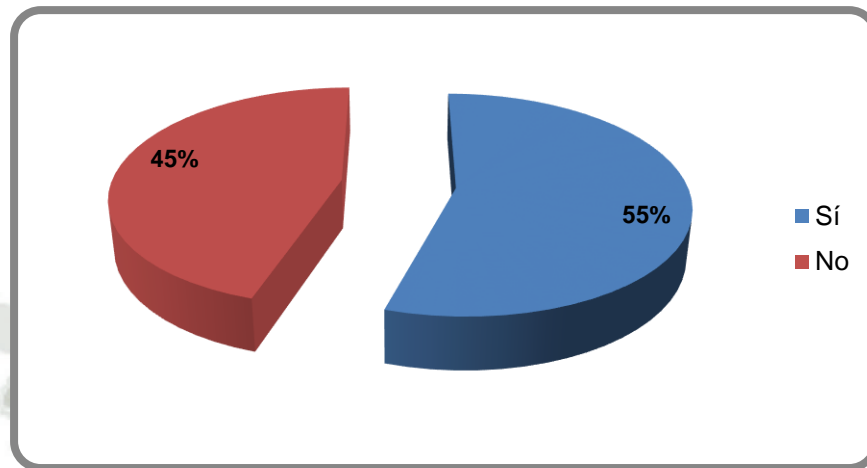
TABLA N° 66: E53: COMPETENCIA DE PROVEEDORES

Alternativa	F	%
Sí	17	55%
No	14	45%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 66: E53: COMPETENCIA DE PROVEEDORES



Fuente: Tabla N°66.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 55% de los empresarios encuestados manifestó que sus proveedores de materia prima e insumos si producen sus propios muebles, y un 44% manifestó que sus proveedores de materia prima e insumos no producen sus propios muebles.

Se ha observado que las empresas proveedoras de materia prima también tienen sus mueblerías y se han convertido en fuertes competidores, debido a que poseen ventajas en los costos de la materia prima, y pueden ofrecer productos a precios mucho más bajos ofreciendo la misma calidad.

C. Priorización de acciones estratégicas

ENUNCIADO 04: ¿Trabaja con el estado?

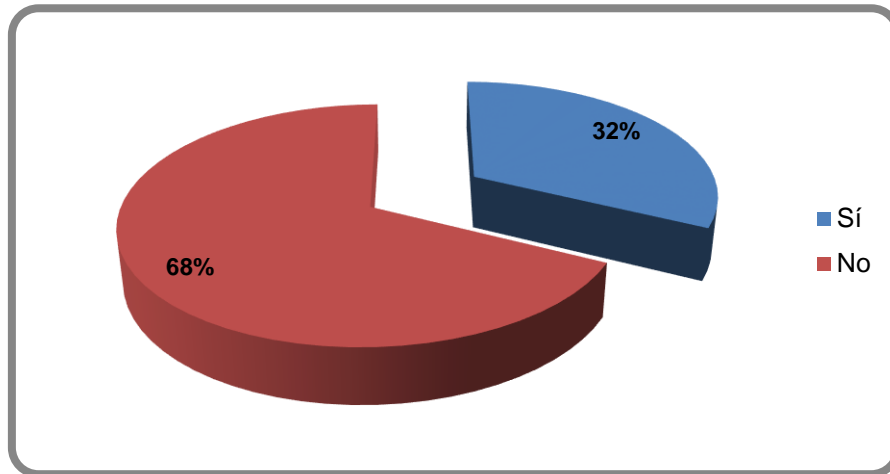
TABLA N° 67: E4: LICITACIONES CON EL ESTADO

Alternativa	F	%
Sí	10	32%
No	21	68%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 67: E4: LICITACIONES CON EL ESTADO



Fuente: Tabla N°67.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la gran mayoría de los empresarios encuestados, es decir el 68% manifestó que no realizan trabajos para el estado, y solo un 32% manifestó que sí realizan trabajos para el estado.

Para muchas empresas de este sector es muy importante trabajar con el estado, porque participar en una licitación pública les otorga una importante posibilidad de crecimiento para sus empresas que además ganan prestigio al haber sido elegidas entre muchas del sector.

En este sentido es importante que las empresas se encuentren preparadas para participar en una licitación, en donde puedan cumplir con los requisitos y los plazos solicitados, sin embargo muchas de las empresas no conocen el procedimiento que deben seguir para ser partícipe de estas licitaciones y así aprovechar de sus beneficios, ya que muchos de los dueños no están lo suficientemente capacitados para lograr la participación de sus empresas.

ENUNCIADO 4.1: ¿Cuántas licitaciones del Estado ha ganado el año pasado?

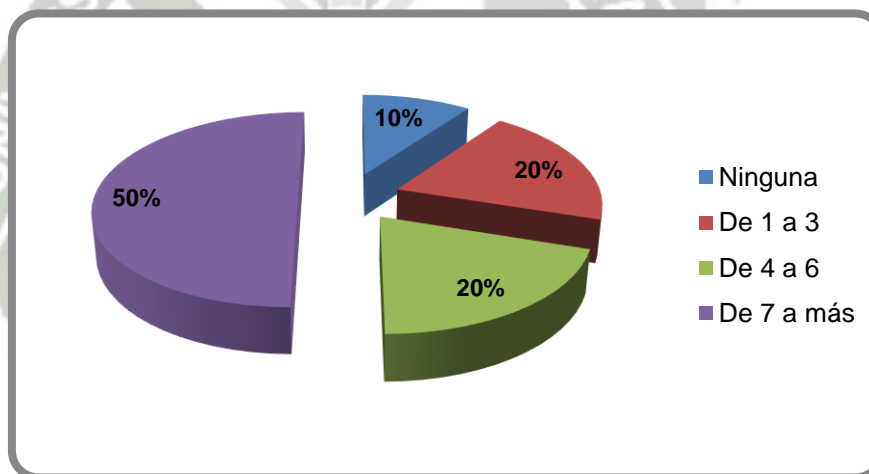
TABLA N° 68: E4.1: NÚMERO DE LICITACIONES

Alternativa	F	%
Ninguna	1	10%
De 1 a 3	2	20%
De 4 a 6	2	20%
De 7 a más	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 68: E4.1: NÚMERO DE LICITACIONES



Fuente: Tabla N°68.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que de los empresarios encuestados que afirmaron que trabajan con el estado, el 50% ha ganado más de 7 licitaciones el año pasado, seguido de un 20% que han ganado entre 1 a 3 licitaciones el año pasado, otro 20% que han ganado entre 4 a 6 licitaciones el año pasado y solo un 10% manifestó que no ha ganado ninguna licitación el año pasado.

Se observa que la mayoría de empresas que licita con el estado han sido las mismas durante los últimos años, esto debido a que los otros empresarios no conocen sobre el procedimiento que se debe seguir o también porque no cumplen con los requisitos exigidos en las licitaciones.

ENUNCIADO 29: ¿Solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector?

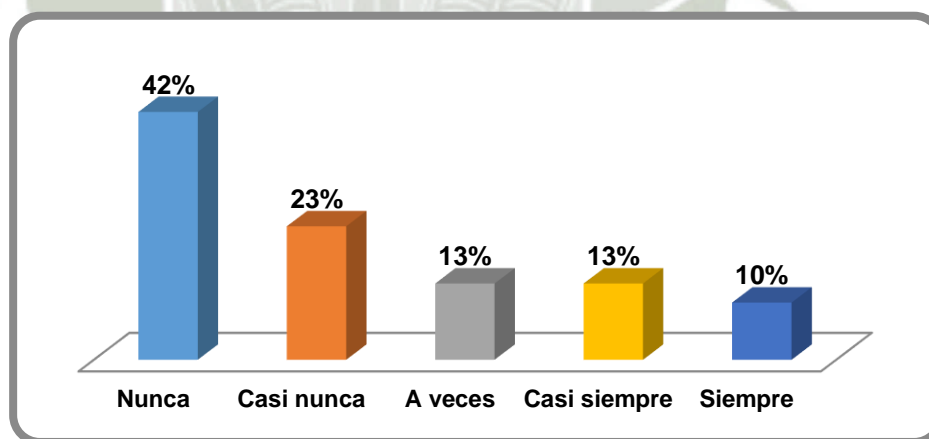
TABLA N° 69: E29: INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES QUE APOYAN AL SECTOR

Alternativa	F	%
Nunca	13	42%
Casi nunca	7	23%
A veces	4	13%
Casi siempre	4	13%
Siempre	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 69: E29: INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES QUE APOYAN AL SECTOR



Fuente: Tabla N°69.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 42% de los empresarios encuestados manifestó que nunca solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector, seguido de un 23% que manifestó que casi nunca solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector, un 13% manifestó que a veces solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector, otro 13% manifestó que casi siempre solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector y solo un 10% manifestó que solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector.

Los dueños de las empresas manifiestan que el estado no se preocupa por ellas, ni mucho menos ha ayudado a que estas crezcan, los empresarios se quejan de la poca cercanía que instituciones del estado tienen para con sus empresas y que sienten que el estado solo beneficia a algunas pocas empresas debido a que están involucradas en temas políticos.

ENUNCIADO 41: ¿Tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado para el desarrollo de empresas como la suya?

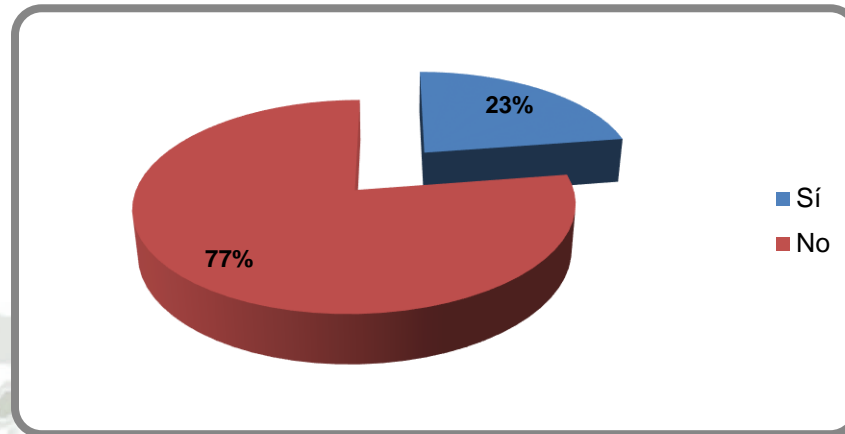
TABLA N° 70: E41: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO DEL ESTADO

Alternativa	F	%
Sí	7	23%
No	24	77%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 70: E41: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO DEL ESTADO



Fuente: Tabla N°70.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 77% manifestó que no tienen conocimiento de los programas de apoyo que otorga el estado a empresas de su sector y solo el 23% manifestó que sí tienen conocimiento de los programas de apoyo que otorga el estado a empresas de su sector.

La gran mayoría de los empresarios manifestó que no llegan a enterarse de los programas, capacitaciones, talleres, y otros beneficios del estado, porque las oficinas encargadas no lo comunican adecuada y oportunamente; asimismo se ha observado el poco interés por parte de los empresarios a ser partícipes de estos beneficios, muchos de ellos debido a que no tienen conocimiento de las herramientas básicas de internet, lo cual los mantienen desinformados y desactualizados. Es necesario que el estado busque la forma de integrar a estas empresas y consolidarlas como un sector competitivo, para ello tienen que crear programas de acercamiento y hacer partícipes a estas empresas de sus beneficios.

ENUNCIADO 42: En caso SI tuviera conocimiento de los programas brindados por el estado ¿participa en ellos?

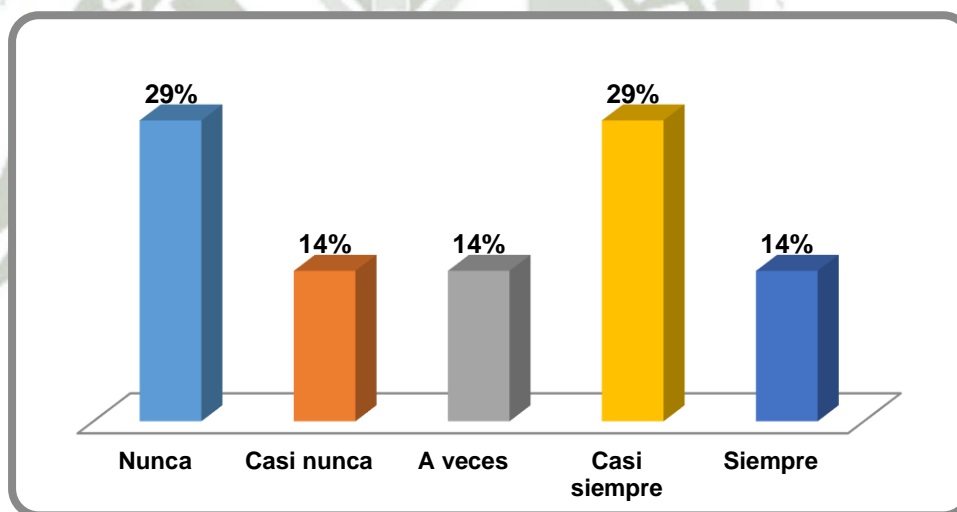
TABLA N° 71: E42: PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS

Alternativa	F	%
Nunca	2	29%
Casi nunca	1	14%
A veces	1	14%
Casi siempre	2	29%
Siempre	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 71: E42: PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS



Fuente: Tabla N°71.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que en el caso de los empresarios que si tienen conocimiento de los programas brindados por el estado, existe un 29% que manifiesta que nunca participa en ellos, otro 29% que manifiesta que casi siempre participa en ellos, seguido de un 14% que manifiesta que a veces participa en ellos y otro 14% que manifiesta que siempre participa en ellos.

Los empresarios que han manifestado participar en los programas de apoyo que brinda el estado se encuentran satisfechos con los resultados logrados en esos programas, tales como capacitaciones en gestión ambiental rentable, programas de apoyo como la aplicación de las 5's a sus empresas, programas de capacitación en atención al cliente, talleres de responsabilidad social, talleres de capacitación en uso de internet y redes sociales, Talleres de exportación y búsqueda de nuevos mercados, Licitaciones con el estado, etc. Estos programas fueron ofrecidos por diversas instituciones del estado como el Ministerio de Producción, la Cámara de Comercio de Tacna, PromPerú, etc; los cuales están dirigidos a micro y pequeñas empresas agrupadas por sectores.

D. Objetivos y resultados sectoriales

ENUNCIADO 30: ¿Se encuentra su empresa inscrita en la cámara de comercio de Tacna?

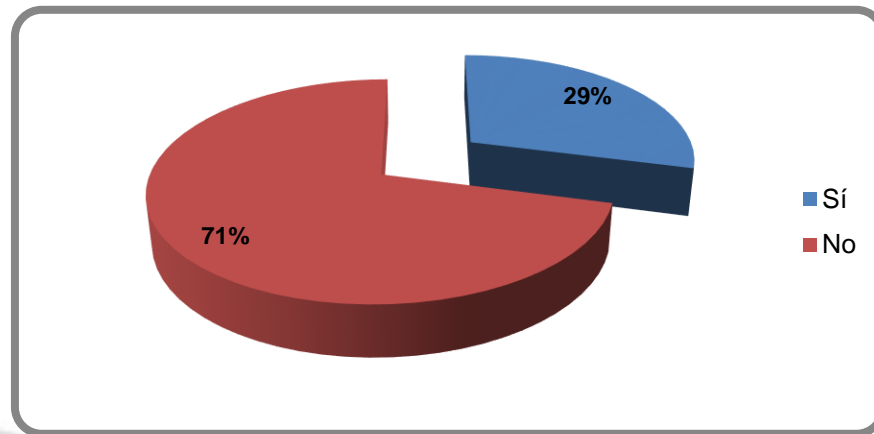
TABLA N° 72: E30: INSCRIPCIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE TACNA

Alternativa	F	%
Sí	9	29%
No	22	71%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 72: E30: INSCRIPCIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE TACNA



Fuente: Tabla N°72.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 71% manifestó que su empresa no se encuentra inscrita en la cámara de comercio de Tacna, y solo un 29% manifestó que su empresa si se encuentra inscrita a la cámara de comercio de Tacna.

La mayoría de empresas afirma que no se encuentra inscrita en muchas de las instituciones que brindan apoyo por parte del estado y al no estar inscritas se ven excluidas de beneficios como la participación en capacitaciones, programas de apoyo, información actualizada, etc.

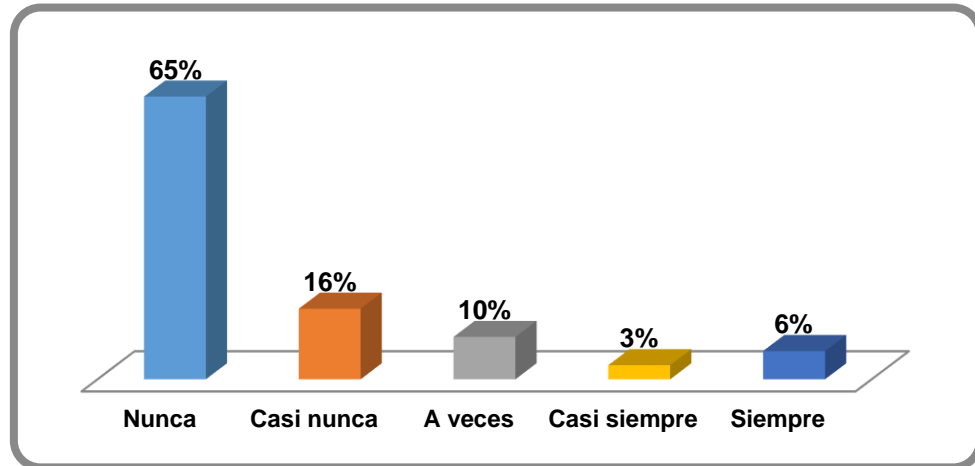
ENUNCIADO 33: ¿Su empresa exporta muebles?

TABLA N° 73: E33: EXPORTACIÓN DE MUEBLES

Alternativa	F	%
Nunca	20	65%
Casi nunca	5	16%
A veces	3	10%
Casi siempre	1	3%
Siempre	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

GRÁFICA N° 73: E33: EXPORTACIÓN DE MUEBLES



Fuente: Tabla N°73.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede observar que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 65% manifestó que su empresa nunca ha exportado muebles, seguido de un 16% que manifestó que su empresa casi nunca ha exportado muebles, un 10% manifestó que su empresa a veces exporta muebles y solo un 6% manifestó que su empresa siempre exporta muebles.

Se puede evidenciar que son muy pocas empresas del sector de mueblerías que exporta muebles y la gran mayoría de esas exportaciones son al vecino país de Chile. Aquellos empresarios que aún no exportan manifestaron que se debe a falta de conocimiento de los procedimientos que se deben de seguir y a la falta estandarización y calidad de sus productos, los cuales no cumplen con la mayoría de requisitos para exportar a otros países con mercados de muebles más competitivos.

ENUNCIADO 54: ¿Cuántas empresas considera que son sus competidores directos?

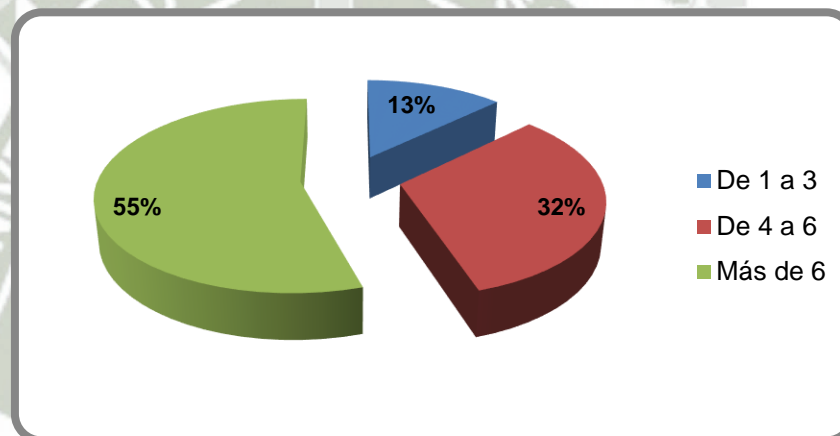
TABLA N° 74: E54: COMPETIDORES DIRECTOS

Alternativa	F	%
De 1 a 3	4	13%
De 4 a 6	10	32%
Más de 6	17	55%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 74: E54: COMPETIDORES DIRECTOS



Fuente: Tabla N°74.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 55% de los encuestados manifestó que considera que su empresa tiene más de 6 competidores directos, seguido de un 32% que manifestó que su empresa tiene entre 4 a 6 competidores directos y solo un 13% manifestó que su empresa tiene entre 1 a 3 competidores directos.

Se observa que las empresas del sector no saben cómo diferenciar a sus competidores, la mayoría de empresas del sector produce los mismos muebles y no hay una diferenciación entre una empresa y otra. Es importante que las empresas tengan un conocimiento amplio acerca de toda su competencia para así poder fijar posturas comerciales y promocionales.

En este sentido es importante que las empresas conozcan de los demás casos de éxito y fracaso y así poder aprender de estas situaciones para aplicarlas a sus propias empresas.

ENUNCIADO 55: ¿Del 1 al 5 cuánta considera que es la fuerza de sus competidores? (Siendo 1 el de menor fuerza y 5 el de mayor fuerza).

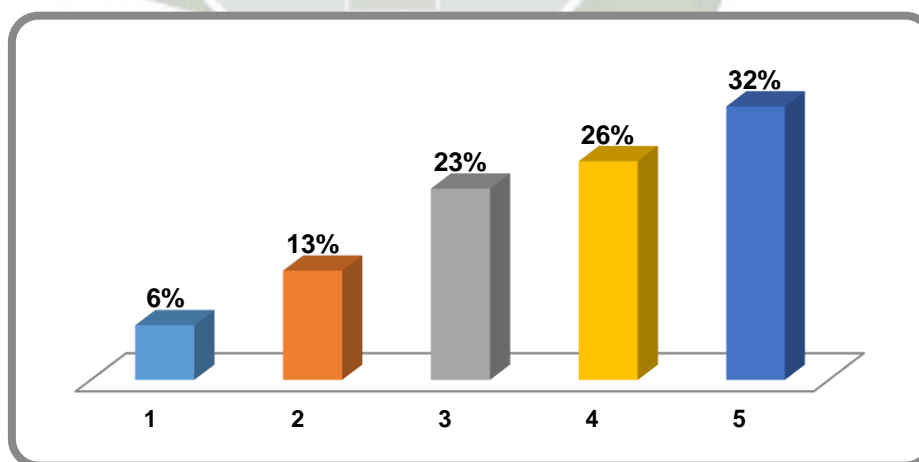
TABLA N° 75: E55: FUERZA DE LOS COMPETIDORES

Alternativa	F	%
1	2	6%
2	4	13%
3	7	23%
4	8	26%
5	10	32%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 75: E55: FUERZA DE LOS COMPETIDORES



Fuente: Tabla N°75.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que los empresarios del sector mueblerías consideran en un 32% que la fuerza de sus competidores es 5, seguido de un 26% que consideran que la fuerza de sus competidores es 4, un 23% que consideran que la fuerza de sus competidores es 3, un 13% que consideran que la fuerza de sus competidores es 2 y solo un 6% que consideran que la fuerza de sus competidores es 1.

Los empresarios del sector mueblerías consideran que la fuerza de sus competidores es alta, sin embargo solo son percepciones porque la gran mayoría de empresarios no ha realizado un análisis de la competencia a profundidad, para así conocer a detalle cuáles son sus desventajas o ventajas frente a la competencia del sector, ya que para que las empresas puedan superar a su competencia, es necesario que conozcan quiénes son sus competidores y qué es lo que están haciendo, así como también cuales son los principales diferenciadores entre ellos.

Es necesario que se capacite a los empresarios en temas de competencia, debido a que ellos cuentan con muchas deficiencias y no saben cómo deben competir en el mercado, ni como es el comportamiento de sus competidores.

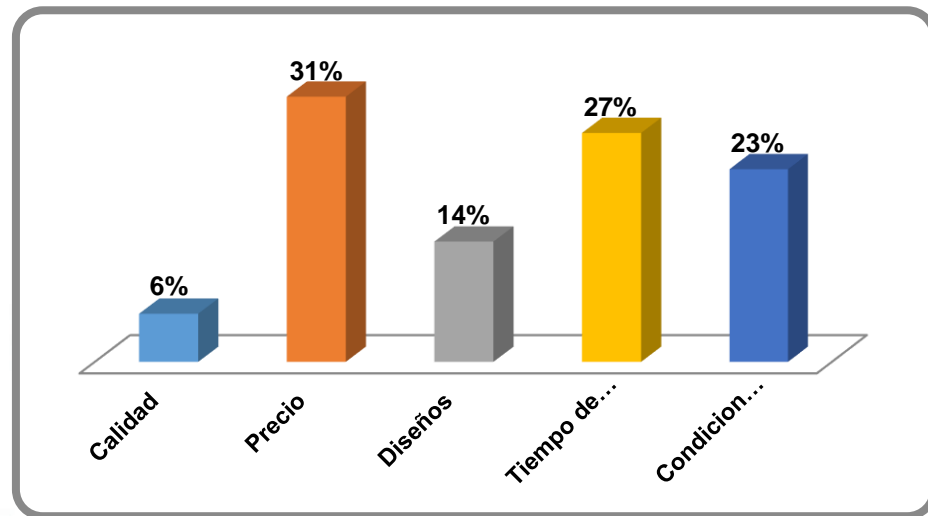
ENUNCIADO 56: ¿Cuál considera que es el factor diferenciador de su principal competidor?

TABLA N° 76: E56: FACTOR DIFERENCIADOR DEL PRINCIPAL COMPETIDOR

Alternativa	F	%
Calidad	4	6%
Precio	22	31%
Diseños	10	14%
Tiempo de entrega	19	27%
Condiciones de pago	16	23%
Total	71	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

**GRÁFICA N° 76: E56: FACTOR DIFERENCIADOR DEL PRINCIPAL
COMPETIDOR**

Fuente: Tabla N°76.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se puede apreciar que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 31% consideran que el factor diferenciador de su principal competidor es el precio, seguido de un 27% que consideran que el factor diferenciador de su principal competidor es el tiempo de entrega, un 23% que consideran que el factor diferenciador de su principal competidor son las condiciones de pago, un 14% que consideran que el factor diferenciador de su principal competidor es el diseño, y solo un 6% que consideran que el factor diferenciador de su principal competidor es la calidad.

Los empresarios manifestaron que uno de los factores más diferenciadores en su competencia son los precios bajos, muchos de ellos ofrecen precios bajos debido a que utilizan materia prima de baja calidad, asimismo otro de los factores diferenciadores es el tiempo de entrega, ya que existe una fuerte debilidad en la mayoría de mueblerías con relación al cumplimiento en el tiempo de entrega de sus productos, los cuales se retrasan en ser entregados porque la empresa no cuenta con los trabajadores suficientes o con la cantidad de materia prima que necesita, también es necesario resaltar que existen empresas competidoras que ofrecen distintas facilidades y

condiciones de pago a sus clientes, lo cual les otorga una ventaja diferencial muy grande con el resto del mercado. Se debe recordar que el objetivo de las empresas es de crear una oferta de productos diferente de las ofertas de la competencia, que sea difícil de copiar y que ofrezca un alto valor a sus clientes.

ENUNCIADO 59: ¿Le interesaría ser parte de una asociación de empresarios de muebles?

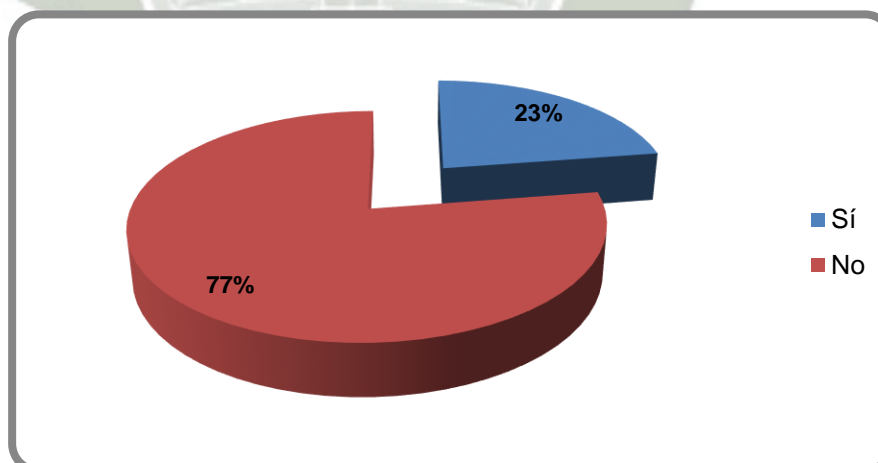
TABLA N° 77: E59: ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE MUEBLES

Alternativa	F	%
Sí	7	23%
No	24	77%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 77: E59: ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE MUEBLES



Fuente: Tabla N°77.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 77% de los empresarios encuestados manifestó que no está interesado en formar parte de una asociación de empresarios de muebles, y solo un 23% manifestó que sí está interesado en formar parte de una asociación de empresarios de muebles.

Los empresarios del sector mueblerías se muestran reacios a conformar o pertenecer a una asociación debido a que ya han tenido experiencias anteriores en donde este tipo de asociaciones no funcionaba, ya que ellos manifiestan que solo eran pocos los que en realidad se beneficiaban y que tuvieron muchos problemas para poder llegar acuerdos en conjunto, y debido a que estas anteriores asociaciones no funcionaron, tienen el temor que futuras asociaciones tampoco funcionen.

Se debe recordar que el objetivo de las asociaciones es de abordar conjuntamente aquellos aspectos que ayuden al sector y a todos los asociados a progresar, se debe buscar que a través de una asociación las empresas de un sector unan sus fuerzas para que el sector y sus respectivas empresas prosperen y obtengan beneficios juntas.

1.1.1.5. NIVEL DE VENTAS

ENUNCIADO 44: ¿Cuántos muebles vende al mes?

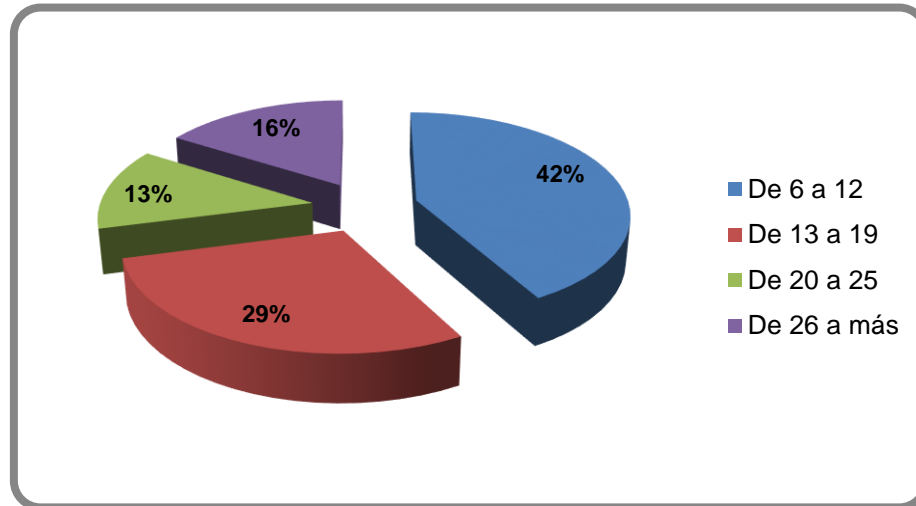
TABLA N° 78: E44: NIVEL DE VENTAS MENSUALES

Alternativa	F	%
De 6 a 12	13	42%
De 13 a 19	9	29%
De 20 a 25	4	13%
De 26 a más	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 78: E44: NIVEL DE VENTAS MENSUALES



Fuente: Tabla N°78.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que el 42% de empresarios encuestados manifestó que vende de 6 a 12 muebles al mes, seguido de un 29% que manifestó que vende de 13 a 19 muebles al mes, un 16% manifestó que vende de 20 a 25 muebles al mes y solo un 13% manifestó que vende de 26 a más muebles al mes.

Aquellos empresarios que venden más de 26 muebles al mes son aquellos que tienen contrataciones con el estado, ya que usualmente las diferentes instituciones del estado hacen pedidos mensuales muy grandes, así como también las licitaciones duran de 6 meses a 1 año. También empresas que venden entre 20 y 25 muebles al mes manifiestan que venden esa cantidad porque tienen contratos asegurados con empresas privadas, como constructoras, colegios privados, etc. Sin embargo la mayoría de empresas no suele vender mucho debido a que se dedican exclusivamente a la venta en sus locales comerciales y sus ventas dependen mucho de la estacionalidad, la economía y la preferencia de sus compradores.

ENUNCIADO 57: ¿cuáles son los meses donde más vende?

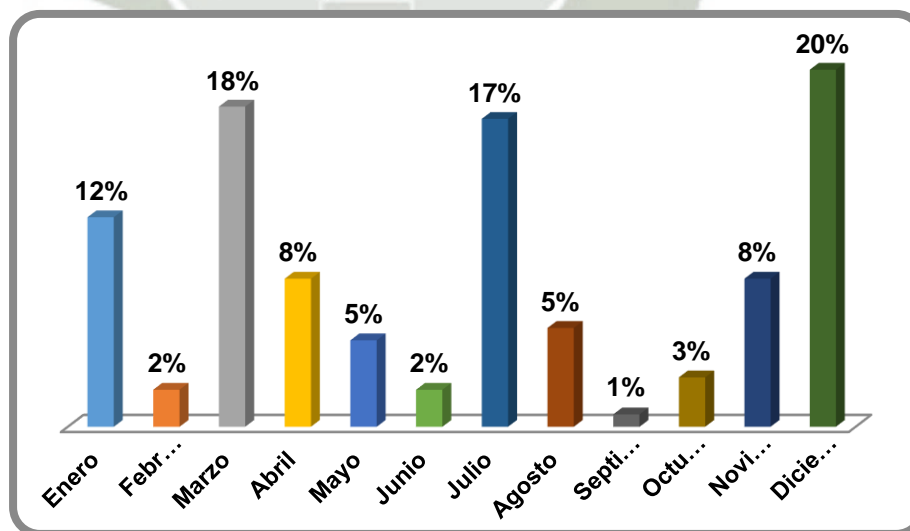
**TABLA N° 79: E57: FRECUENCIA DE VENTAS
(MESES DE MAYOR VENTA)**

Alternativa	F	%
Enero	17	12%
Febrero	3	2%
Marzo	26	18%
Abril	12	8%
Mayo	7	5%
Junio	3	2%
Julio	25	17%
Agosto	8	5%
Septiembre	1	1%
Octubre	4	3%
Noviembre	12	8%
Diciembre	29	20%
Total	147	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 79: E57: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MAYOR VENTA)



Fuente: Tabla N°79.

Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica se observa que la mayoría de empresarios, es decir el 20% manifestó que el mes donde más se vende es en diciembre, seguido de un 18% que manifestó que el mes donde más se vende es en marzo, un 17% manifestó que el mes donde más se vende es en julio y solo un 12% manifestó que el mes donde más se vende es en enero. Los empresarios del sector mueblerías indicaron que diciembre es el mes donde la gente más compra muebles porque desean renovar sus casas y también porque otorgan estos muebles como regalos de navidad para sus familias, otro mes donde hay ventas altas para todos los empresarios es en julio debido a los aguinaldos otorgados en sus trabajos y otro mes de mucha venta es en marzo debido a que los padres buscan escritorios para sus hijos que ingresan a la época escolar y las empresas que buscan muebles de oficina.

Los empresarios manifiestan que en estos meses de altas ventas, ellos aprovechan en lanzar promociones y descuentos que permitan que el cliente prefiera comprar sus productos.

ENUNCIADO 58: ¿cuáles son los meses donde vende menos?

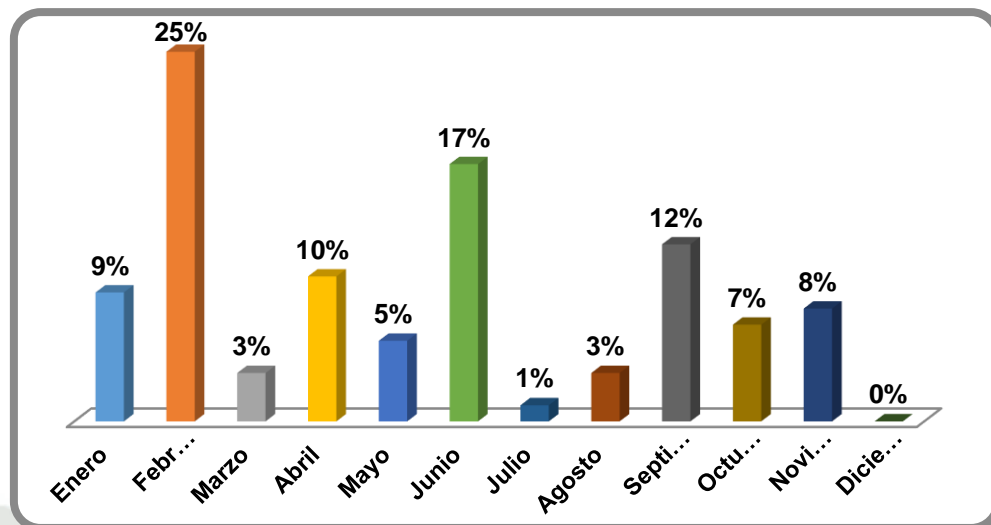
**TABLA N° 80: E58: FRECUENCIA DE VENTAS
(MESES DE MENOR VENTA)**

Alternativa	F	%
Enero	8	9%
Febrero	23	25%
Marzo	3	3%
Abril	9	10%
Mayo	5	5%
Junio	16	17%
Julio	1	1%
Agosto	3	3%
Septiembre	11	12%
Octubre	6	7%
Noviembre	7	8%
Diciembre	-	0%
Total	92	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.

GRÁFICA N° 80: E58: FRECUENCIA DE VENTAS (MESES DE MENOR VENTA)



Fuente: Tabla N°80.
Elaboración propia.

Interpretación y Análisis: En la gráfica anterior se observa que la mayoría de empresarios encuestados, es decir el 25% manifestaron que los meses donde hay menos ventas es en el mes de febrero, seguido por un 17% que manifiesta que los meses donde hay menos ventas es en el mes de junio y un 12% manifiesta que los meses donde hay menos ventas es en el mes de septiembre. Los empresarios justificaron estas bajas ventas porque en el mes de febrero la mayoría de instituciones están de vacaciones y aun no cuentan con los presupuestos asignados para realizar sus compras, asimismo los consumidores prefieren gastar en viajes y en otras actividades que en muebles; otros meses de temporada baja son en enero, junio y septiembre porque usualmente en esos meses tienen otras prioridades de compra o ya realizaron su compra en el mes de diciembre. Recordemos que los muebles no son productos que se compren todos los días, es por ello que las empresas deben buscar estrategias adecuadas para asegurar sus ventas, tienen que aprender a diferenciarse de la competencia y a la vez especializarse para que sus clientes las prefieran. También las empresas deben considerar en implementar otro tipo de servicios adicionales como por ejemplo la consultoría, servicios de reparación, etc., que puede ayudar a que sus clientes las prefieran y así mejorar sus niveles de ventas.

Luego de haber graficado e interpretado los resultados obtenidos en la encuesta, se evalúa a cada empresa de acuerdo a sus alternativas de respuesta escogidas en el cuestionario con el valor o puntaje otorgado para dicha respuesta, ese valor o puntaje mostrará en qué nivel de gestión empresarial se encuentra la empresa (eficiente, regular, deficiente), los puntajes nos darán resultados por enunciado, por indicador, por empresa, por variable, etc., como también en términos generales.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta por indicador del sector de mueblerías.

TABLA N° 81: RESULTADOS DEL SECTOR POR INDICADOR

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Liderazgo y clima laboral</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Liderazgo y clima laboral</i>		EFICIENTE	6	REGULAR	18	DEFICIENTE	7	TOTAL	31	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i>		EFICIENTE	7	REGULAR	9	DEFICIENTE	15	TOTAL	31
<i>Liderazgo y clima laboral</i>																					
EFICIENTE	6																				
REGULAR	18																				
DEFICIENTE	7																				
TOTAL	31																				
<i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i>																					
EFICIENTE	7																				
REGULAR	9																				
DEFICIENTE	15																				
TOTAL	31																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Gestión de Procesos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Gestión de Procesos</i>		EFICIENTE	3	REGULAR	5	DEFICIENTE	23	TOTAL	31	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Gestión de la Innovación</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Gestión de la Innovación</i>		EFICIENTE	4	REGULAR	7	DEFICIENTE	20	TOTAL	31
<i>Gestión de Procesos</i>																					
EFICIENTE	3																				
REGULAR	5																				
DEFICIENTE	23																				
TOTAL	31																				
<i>Gestión de la Innovación</i>																					
EFICIENTE	4																				
REGULAR	7																				
DEFICIENTE	20																				
TOTAL	31																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Posicionamiento Comercial y Social</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Posicionamiento Comercial y Social</i>		EFICIENTE	7	REGULAR	7	DEFICIENTE	17	TOTAL	31	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Gestión de compras y ventas</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Gestión de compras y ventas</i>		EFICIENTE	7	REGULAR	8	DEFICIENTE	16	TOTAL	31
<i>Posicionamiento Comercial y Social</i>																					
EFICIENTE	7																				
REGULAR	7																				
DEFICIENTE	17																				
TOTAL	31																				
<i>Gestión de compras y ventas</i>																					
EFICIENTE	7																				
REGULAR	8																				
DEFICIENTE	16																				
TOTAL	31																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Planificación Estratégica</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Planificación Estratégica</i>		EFICIENTE	9	REGULAR	7	DEFICIENTE	15	TOTAL	31	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Posicionamiento Sectorial</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Posicionamiento Sectorial</i>		EFICIENTE	8	REGULAR	12	DEFICIENTE	11	TOTAL	31
<i>Planificación Estratégica</i>																					
EFICIENTE	9																				
REGULAR	7																				
DEFICIENTE	15																				
TOTAL	31																				
<i>Posicionamiento Sectorial</i>																					
EFICIENTE	8																				
REGULAR	12																				
DEFICIENTE	11																				
TOTAL	31																				

<i>Priorización de acciones estratégicas</i>		<i>Objetivos y resultados sectoriales</i>	
EFICIENTE	3	EFICIENTE	3
REGULAR	5	REGULAR	10
DEFICIENTE	23	DEFICIENTE	18
TOTAL	31	TOTAL	31

Elaboración Propia

A continuación se muestra los resultados por empresa, los puntajes alcanzados y el nivel de gestión empresarial en que se encuentran las empresas en estudio, así como los resultados totales de cada variable.

TABLA N° 82: RESULTADOS POR EMPRESA

EMPRESA	TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL	
	PUNTAJE	NIVEL
1	62	DEFICIENTE
2	68	DEFICIENTE
3	136	REGULAR
4	136	REGULAR
5	127	REGULAR
6	97	REGULAR
7	101	REGULAR
8	80	DEFICIENTE
9	42	DEFICIENTE
10	0	NO ACTIVO
11	158	EFICIENTE
12	58	DEFICIENTE
13	71	DEFICIENTE
14	84	REGULAR
15	35	DEFICIENTE
16	0	NO ACTIVO
17	40	DEFICIENTE
18	44	DEFICIENTE
19	41	DEFICIENTE
20	51	DEFICIENTE

21	61	DEFICIENTE
22	52	DEFICIENTE
23	47	DEFICIENTE
24	0	NO ACTIVO
25	171	EFICIENTE
26	86	REGULAR
27	211	EFICIENTE
28	136	REGULAR
29	212	EFICIENTE
30	50	DEFICIENTE
31	41	DEFICIENTE
32	47	DEFICIENTE
33	0	S/R
34	43	DEFICIENTE
35	127	REGULAR

Elaboración Propia

En la siguiente tabla se presentan los resultados por indicador, es decir el nivel alcanzado para cada indicador.

TABLA N° 83: RESULTADOS POR INDICADOR

VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL		
N°	INDICADOR	NIVEL ALCANZADO
1	<i>Liderazgo y clima laboral</i>	REGULAR
2	<i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i>	DEFICIENTE
3	<i>Gestión de Procesos</i>	DEFICIENTE
4	<i>Gestión de la Innovación</i>	DEFICIENTE
5	<i>Posicionamiento Comercial y Social</i>	DEFICIENTE
6	<i>Gestión de compras y ventas</i>	DEFICIENTE
7	<i>Planificación Estratégica</i>	DEFICIENTE
8	<i>Posicionamiento Sectorial</i>	REGULAR
9	<i>Priorización de acciones estratégicas</i>	DEFICIENTE
10	<i>Objetivos y resultados sectoriales</i>	DEFICIENTE

En la tabla anterior se observa que el sector mueblerías del distrito de Tacna, ha obtenido un nivel deficiente para el 80% de los indicadores pertenecientes a la

variable gestión empresarial, lo cual indica que la mayoría de empresas no cuenta con un nivel aceptable en su gestión empresarial.

A continuación se muestra el cuadro resumen de la variable gestión empresarial, en donde se puede observar el número de empresas y el nivel alcanzado respecto a la variable independiente.

TABLA N° 84: CUADRO RESUMEN – GESTIÓN EMPRESARIAL

TABLA RESUMEN - GESTIÓN EMPRESARIAL	
N° EMPRESAS	NIVEL
4	NO ACTIVAS / SIN RESPONDER
18	DEFICIENTES
9	REGULAR
4	EFICIENTES
35	TOTAL

En la tabla anterior se observa que del total de las empresas en estudio, solo 4 de ellas han obtenido un nivel eficiente en su gestión empresarial, seguido de 9 que se encuentran en un nivel regular y la mayoría de ellas, es decir 18 empresas se encuentran en un nivel deficiente en su gestión empresarial, así también se especifica que 4 de las empresas del sector no se encontraron activas en el momento del estudio o se rehusaron a formar parte de la investigación.

1.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

1.2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

A. HIPÓTESIS GENERAL

Dado que la gestión empresarial es esencial para la supervivencia de las microempresas y define las ventas de las mismas: Es probable que en las MYPES del sector mueblerías del distrito de Tacna, la gestión empresarial influya significativamente en el nivel de ventas.

B. INDICADORES

La variable independiente es la GESTIÓN EMPRESARIAL y la variable dependiente es el NIVEL DE VENTAS. Los datos de la variable gestión empresarial fueron tomados de los resultados de la encuesta aplicada al sector mueblerías del distrito de Tacna, y los datos de la variable nivel de ventas, fueron otorgados por la SUNAT. A continuación se muestra una tabla con los datos a usar en la comprobación de hipótesis general.

TABLA N° 85: INDICADORES POR VARIABLE

EMPRESA	PUNTAJE (ENCUESTA) GESTIÓN EMPRESARIAL	VENTAS NETAS (SUNAT)
1	62	32516
2	68	7450
3	136	700300
4	136	653800
5	127	50381
6	97	160760
7	101	202890
8	80	110070
9	42	28100
10	0	0
11	158	756840
12	58	23050
13	71	110700
14	84	163300
15	35	12430
16	0	0
17	40	75600
18	44	54300
19	41	35505

20	51	41200
21	61	79400
22	52	33654
23	47	63209
24	0	0
25	171	586298
26	86	230540
27	211	950800
28	136	530220
29	212	1458320
30	50	110355
31	41	20100
32	47	35400
33	0	0
34	43	57545
35	127	480577

Los datos anteriormente analizados son aquellos con los que se construirá el modelo de regresión simple para comprobar la hipótesis.

C. HIPÓTESIS NULA E HIPÓTESIS ALTERNA

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

- ✓ H0: La Gestión empresarial no influye significativamente en el Nivel de Ventas de las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna.
- ✓ H1: La Gestión empresarial influye significativamente en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

Otra forma de presentar las hipótesis sería:

- ✓ H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.
- ✓ H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

D. APLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE

Seguidamente, se procede a utilizar el Software Estadístico Statgraphics Centurión para poder aplicar el modelo de regresión lineal simple.

Para calcular la ecuación de regresión lineal simple se siguieron los siguientes pasos en el software estadístico antes mencionado:

D.1. SE INGRESARON LOS DATOS EN EL ESTADÍSTICO:

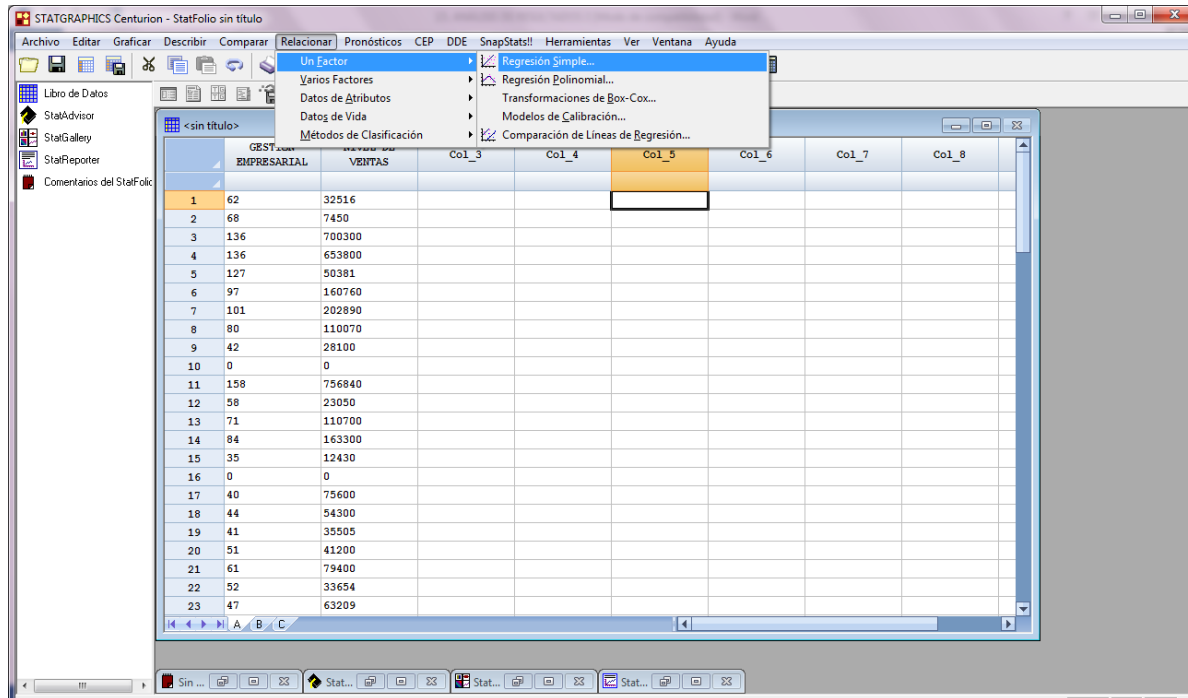
GRÁFICA N° 81: INGRESO DE DATOS

	GESTIÓN EMPRESARIAL	NIVEL DE VENTAS	Col_3	Col_4	Col_5	Col_6	Col_7	Col_8
1	62	32516						
2	68	7450						
3	136	700300						
4	136	653800						
5	127	50381						
6	97	160760						
7	101	202890						
8	80	110070						
9	42	28100						
10	0	0						
11	158	756840						
12	58	23050						
13	71	110700						
14	84	163300						
15	35	12430						
16	0	0						
17	40	75600						
18	44	54300						
19	41	35505						
20	51	41200						
21	61	79400						
22	52	33654						
23	47	63209						

Fuente: Statgraphics Centurion

D.2. SE APLICÓ LA REGRESIÓN LINEAL SIMPLE A TRAVÉS DEL MENÚ - RELACIONAR DEL ESTADÍSTICO.

GRÁFICA N° 82: PASOS PARA CALCULAR LA ECUACIÓN DE REGRESIÓN SIMPLE



Fuente: Statgraphics Centurion

D.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que arrojó el estadístico se muestran a continuación:

Regresión Simple - NIVEL DE VENTAS vs. GESTIÓN EMPRESARIAL
 Variable dependiente: NIVEL DE VENTAS
 Variable independiente: GESTIÓN EMPRESARIAL
 Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Coefficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	-287897.	51760.9	-5.56205	0.0000
Pendiente	6180.63	512.322	12.064	0.0000

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	3.00443E12	1	3.00443E12	145.54	0.0000
Residuo	5.9866E11	29	2.06434E10		
Total (Corr.)	3.60309E12	30			

Coeficiente de Correlación = 0.913153
 R-cuadrada = 83.3848 por ciento
 R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 82.8119 por ciento
 Error estándar del est. = 143678.
 Error absoluto medio = 95533.3
 Estadístico Durbin-Watson = 1.63194 (P=0.1337)
 Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.180512

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre NIVEL DE VENTAS y GESTIÓN EMPRESARIAL. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{NIVEL DE VENTAS} = -287897 + 6180.63 * \text{GESTIÓN EMPRESARIAL}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre NIVEL DE VENTAS y GESTIÓN EMPRESARIAL con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 83.3848% de la variabilidad en NIVEL DE VENTAS. El coeficiente de correlación es igual a 0.913153, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 143678. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 95533.3 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

Fuente: Statgraphics Centurion

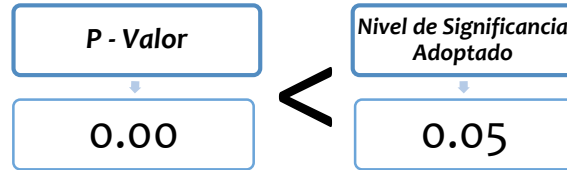
El P-Valor o nivel de significación empírico del contraste es el dato obtenido a partir del valor estadístico del contraste, en las observaciones que corresponden a la realización de la muestra de tamaño extraída de una población. El P-Valor nos informa sobre cuál sería el nivel de significación más pequeño que nos hubiera permitido rechazar la hipótesis nula.

El parámetro de decisión del P-Valor es el siguiente:

- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.
- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



Como el P – Valor es menor que 0.05, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que significa:

- ✓ La Gestión empresarial influye significativamente en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.
- ✓ Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

La ecuación del modelo es:

$$\text{NIVEL DE VENTAS} = -287897 + 6180.63 * \text{GESTIÓN EMPRESARIAL}$$

Este modelo se acepta por tres razones de trascendencia:

- (1) Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%.
- (2) Siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del modelo ajustado; en este caso es 83.3848, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo.

- (3) El coeficiente de correlación que es de 0.913153, nos indica la relación existente entre variables la cual es relativamente fuerte, (EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA) lo cual nos indica la dependencia de las ventas a la gestión empresarial.

1.2.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

A.1. HIPÓTESIS

En nivel de gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.

A.2. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna es eficiente.
- ✓ H1: El nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.

A.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en la siguiente tabla:

TABLA N° 86: PUNTAJES PARA GESTIÓN EMPRESARIAL

EMPRESA	TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL	
	PUNTAJE	NIVEL
1	62	DEFICIENTE
2	68	DEFICIENTE
3	136	REGULAR
4	136	REGULAR
5	127	REGULAR
6	97	REGULAR
7	101	REGULAR
8	80	DEFICIENTE

9	42	DEFICIENTE
10	0	NO ACTIVO
11	158	EFICIENTE
12	58	DEFICIENTE
13	71	DEFICIENTE
14	84	REGULAR
15	35	DEFICIENTE
16	0	NO ACTIVO
17	40	DEFICIENTE
18	44	DEFICIENTE
19	41	DEFICIENTE
20	51	DEFICIENTE
21	61	DEFICIENTE
22	52	DEFICIENTE
23	47	DEFICIENTE
24	0	NO ACTIVO
25	171	EFICIENTE
26	86	REGULAR
27	211	EFICIENTE
28	136	REGULAR
29	212	EFICIENTE
30	50	DEFICIENTE
31	41	DEFICIENTE
32	47	DEFICIENTE
33	0	S/R
34	43	DEFICIENTE
35	127	REGULAR

Elaboración Propia

Para poder comprobar la primera hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

GESTIÓN EMPRESARIAL (PUNTAJES)	
PROMEDIO	87.580
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	32.841

El promedio de los casos muestra que la gestión empresarial está en un nivel deficiente, bajo el siguiente parámetro:

PARÁMETROS PARA GESTIÓN EMPRESARIAL

TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL		
NIVEL	RANGO	
DEFICIENTE	35	95
REGULAR	96	155
EFICIENTE	156	212

A.4. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESTADÍSTICA

- ✓ H0: Promedio de la muestra > Parámetro (155) (EFICIENTE)
- ✓ H1: Promedio de la muestra < Parámetro (155) (DEFICIENTE)

A.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

A.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$

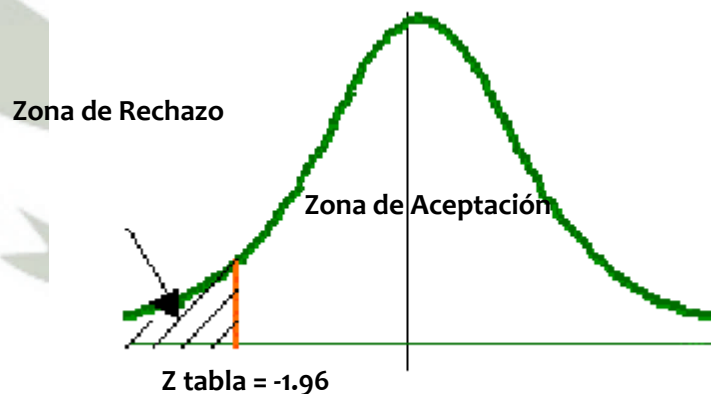
A.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

A.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es -1.96

Gráfico Z para hipótesis específica primera



A.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$\text{Z-calculada} = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{87.580 - 155}{32.841} = -2.052902$$

A.10. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.

A.11. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS SEGÚN INVESTIGACIÓN

TABLA RESUMEN - GESTIÓN EMPRESARIAL		
NIVEL	N° EMPRESAS	%
NO ACTIVAS / SIN RESPONDER	4	11%
DEFICIENTES	18	51%
REGULAR	9	26%
EFICIENTES	4	11%
TOTAL	35	100%

Como se observa en el cuadro, 18 empresas de 35 son deficientes, lo cual indica que la mayoría de empresas, es decir el 51%, se encuentran en un nivel deficiente respecto a la gestión empresarial, por lo cual con datos reales según encuesta realizada durante la presente investigación se comprueba la hipótesis alternativa la cual indica que el nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.

B. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

B.1. HIPÓTESIS

El nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.

B.2. HIPÓTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es alto.
- ✓ H1: El nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.

B.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE NIVEL DE VENTAS

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en el siguiente cuadro:

TABLA N° 87: PUNTAJES PARA NIVEL DE VENTAS

EMPRESA	VENTAS NETAS (SUNAT)
1	32516
2	7450
3	700300
4	653800
5	50381
6	160760
7	202890
8	110070
9	28100
10	0
11	756840
12	23050
13	110700
14	163300
15	12430
16	0
17	75600
18	54300
19	35505

20	41200
21	79400
22	33654
23	63209
24	0
25	586298
26	230540
27	950800
28	530220
29	1458320
30	110355
31	20100
32	35400
33	0
34	57545
35	480577

Para poder comprobar la segunda hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

VENTAS NETAS (SEGÚN SUNAT)	
PROMEDIO	253406.7742
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	346558.7177

El promedio de los casos muestra que el nivel de ventas es bajo, bajo el siguiente parámetro:

VARIABLE: NIVEL DE VENTAS		
NIVEL	RANGO	
BAJO	7450	491073
MEDIO	491074	974696
ALTO	974697	1458320

B.4. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESTADÍSTICA

- ✓ H0: Promedio de la muestra > Parámetro (974696) ALTO
- ✓ H1: Promedio de la muestra < Parámetro (974696) BAJO

B.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

B.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$$\alpha = 5\%$$

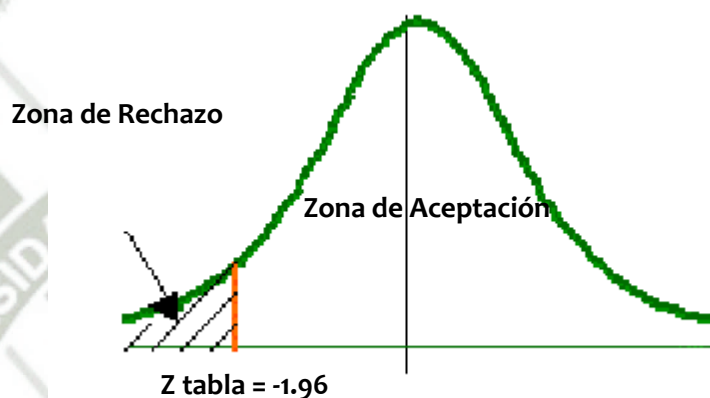
B.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

B.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es 1.96

Gráfico Z para hipótesis específica segunda



B.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$Z\text{-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\sigma} = \frac{253406.77 - 974696}{346558.7177} = -2.08$$

B.10. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.

B.11. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS SEGÚN INVESTIGACIÓN

TABLA RESUMEN: NIVEL DE VENTAS		
NIVEL	Nº DE EMPRESAS	%
NO ACTIVAS/SIN RESPONDER	4	11%
BAJO	24	69%
MEDIO	6	17%
ALTO	1	3%
TOTAL	35	100%

Como se observa en el cuadro, la mayoría de empresas, es decir el 69%, tiene un nivel de ventas bajo, por lo cual con datos reales según ventas netas obtenidos en la SUNAT se comprueba la hipótesis alternativa la cual indica que el nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Por medio de la investigación, se demostró el objetivo general el cual buscaba determinar la influencia de la gestión empresarial en el nivel de ventas de las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna; el cual fue comprobado por medio del modelo usado en la investigación, el cual se acepta por tres razones de trascendencia: Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%, siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del modelo ajustado; en este caso es 83.3848, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo, el coeficiente de correlación que es de 0.913153, nos indica la relación existente entre variables la cual es relativamente fuerte, (EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA) lo cual nos indica la dependencia del nivel de ventas a la gestión empresarial.

Con lo cual se concluye con la comprobación de la hipótesis general en donde la gestión empresarial influye directamente en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna; es decir existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

SEGUNDA:

Se cumplió con alcanzar el primer objetivo específico, el cual buscaba analizar la gestión empresarial de las Mypes del sector mueblerías del distrito de Tacna, en donde se logró conocer la realidad empresarial del sector, para lo cual se realizó el análisis de la Gestión empresarial por medio del modelo GESINCA, en donde se tomaron en cuenta la gestión de recursos humanos, gestión operacional y tecnológica, gestión del marketing y gestión estratégica los cuales conducen la investigación a la conclusión de que este sector, considerada en su estructura, organización y estado actual, no posee una adecuada gestión empresarial y no es aún competitiva para competir con éxito en el mercado nacional ni internacional, todo esto fue evaluado por los indicadores usados en la investigación, los cuales permitieron conocer la realidad del sector mueblerías, en donde los indicadores analizados en la investigación fueron: Liderazgo y clima laboral, Gestión Estratégica de los

Recursos Humanos, Gestión de Procesos, Gestión de la Innovación, Posicionamiento Comercial y Social, Gestión de compras y ventas, Planificación Estratégica, Posicionamiento sectorial, Priorización de acciones estratégicas, Objetivos y resultados sectoriales; en donde se obtiene que los productores en este sector operan con equipos y maquinaria obsoleta y personal no calificado, que ha acumulado un conocimiento empírico, derivado de la práctica y que no aplican las metodologías, procedimientos y técnicas que generen mayor productividad en el sector. Además carecen de una orientación al mercado, ya que no han explorado ni investigado el mercado internacional, tampoco han desarrollado suficientemente el mercado local y nacional, debido a que no han desarrollado una identidad de producto, innovación, estilos y características diferenciadoras, tampoco han logrado establecer sistemas de calidad en sus procesos y productos, es por ello que en Tacna el mercado interno no resulta atractivo, ni ofrece oportunidades de crecimiento, debido a que se compete con Lima, quienes tienen costos de producción más bajos.

Por medio de la evaluación de los resultados por indicador y variable, se observó que en su mayoría todos fueron deficientes, con lo cual se comprobó la primera hipótesis específica la cual indica que el nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.

TERCERA:

Se cumplió con alcanzar el segundo objetivo específico, el cual buscaba evaluar el nivel de ventas de las Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna; en donde por medio de la investigación se observa que los micro y pequeños productores del sector mueblerías atienden a un mercado que les significa una demanda constante en unidades pequeñas, que no les exige economías de escala, y de la dimensión necesaria como para seguir conservando sus niveles actuales de ventas, sin la necesidad de incorporar adelantos y mejoras tecnológicas, de procesos, recursos humanos, de marketing y de gestión.

También se ha observado que los problemas en común que presenta el sector de mueblerías son los altos gastos, entre ellos tenemos a los gastos administrativos y gastos en alquiler de terrenos ya que la gran mayoría no cuenta con locales de producción, ni de exhibición propios para el desarrollo de sus actividades. Asimismo se ha evidenciado la carencia de capacidad de planificación y dirección, lo cual es uno de sus principales problemas al ser empresas que están en crecimiento, otro problema es la falta de capital

para asumir nuevos contratos y así ampliar sus ventas, lo cual va acompañado por el poco interés en capacitarse en temas de gestión empresarial al ser en su gran mayoría dueños de empresas que carecen de estudios profesionales enfocados a la economía, administración o a la empresa; por otro lado, estas empresas al presentar una gestión empresarial deficiente, elevados niveles de endeudamiento, elevados costos, empleos de baja calidad, deficiente gestión productiva y empresarial, uso de tecnología inadecuada, falta de apoyo de los gobiernos nacionales, regionales y locales, falta de una adecuada formación administrativa por parte de los dueños de estas empresas, repercute en sus niveles de productividad, ocasionando bajos niveles de venta y este resultado afecta directamente en su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Así también se comprueba la segunda hipótesis general la cual indica que el nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.



SUGERENCIAS

PRIMERA:

Para poder hacer frente a la problemática de las micro y pequeñas empresas del sector mueblerías, como su deficiente gestión empresarial, el escaso uso de recursos tecnológicos, la falta de capacitación, el desconocimiento del mercado y la poca productividad, se sugiere trabajar de forma transversal en una capacitación constante, es decir, preparar al sector para poder lidiar con las nuevas tendencias del mercado e implementar las nuevas formas de gestión para mejorar los resultados de las empresas y con ello asegurar el sostenimiento de estas, por lo cual se debería trabajar en lo siguiente:

- ✓ Adecuado monitoreo del sector, para así poder detectar pertinentemente los cambios y las oportunidades que deban ser desarrolladas y enfrentadas por los agentes pertenecientes en la cadena de producción, suministro y distribución.
- ✓ Informar y promover la asociatividad en todos los productores del sector mueblerías, para así lograr asegurar la eficiencia y productividad operativa y en consecuencia lograr hacer al mercado más competitivo y preparado para enfrentar los nuevos desafíos del mercado.
- ✓ El sector debe ser capaz de adquirir capacidad de innovación en sus diseños a través de diferentes estrategias que les permitan lograr la diferenciación en el mercado nacional, así también se debería contar con centros especializados en diseño con la ayuda e intervención del estado, como la convocatoria y participación en concursos y premios locales y nacionales.
- ✓ Se debe buscar la mejora tecnológica en el sector, así como la calificación adecuada de los recursos humanos pertenecientes a estas microempresas, tomando en cuenta no solo a los dueños y/o administradores sino también a sus colaboradores, en este sentido sería bueno que se articulen esfuerzos entre el estado y las universidades locales con el fin de crear centros de formación especializados, que ayuden a la formación técnica y la formación en gestión, haciendo uso de programas de capacitación específicos para atacar las debilidades del sector.
- ✓ Capacitación y orientación al sector mueblerías para la generación, creación y gestión de marcas propias.
- ✓ El sector debe incorporar tecnología moderna y sofisticada, así como la búsqueda de la mejora de la calidad e innovación en sus diseños y acabados, todo ello por

medio de la especialización y profesionalización en el proceso de producción y demás operaciones de transformación que lo requieran.

SEGUNDA:

Es de gran importancia que el estado pueda intervenir o ayudar a fortalecer a las micro y pequeñas empresas con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y así mejorar la calidad de producción en el mercado, para lo cual se necesita trabajar en lo siguiente:

- ✓ Es necesario una mejor distribución de competencias y una mayor asignación de recursos a las entidades del estado que forman parte de este marco institucional, con el propósito de articular mejor los objetivos y programas de intervención para la micro y pequeña empresa, en donde se debe evitar las duplicidades de funciones y generar sinergias que ayuden a mejorar el impacto de este sector.
- ✓ Crear un nuevo sistema integrado de información acerca del mercado, las empresas y recursos que forman parte del sector mueblerías, el cual sea útil para monitorear de forma permanente los cambios y transformaciones del sector, el mercado y los consumidores, con el objetivo de proponer las estrategias y acciones adecuadas, con el fin que las empresas puedan aprovechar oportunidades o de lo contrario contrarrestar riesgos.
- ✓ El estado también debería promover la asociatividad, tomando en cuenta todos los agentes intervinientes a lo largo de la cadena productiva, de distribución y comercialización.
- ✓ Se debe potencializar el desarrollo tecnológico para el sector, con el fin de obtener innovaciones en los diseños y acabados, así también se debe dirigir y enmarcar estudios de mercado para poder identificar nuevos nichos de mercado y oportunidades de mejora en mercados internacionales.
- ✓ La generación, creación y desarrollo de programas que promuevan la renovación de maquinaria y equipo obsoleto, para ello se debe trabajar directamente con entidades financieras complementando esfuerzos con el estado, y así brindar el apoyo oportuno y a bajo costo a las empresas del sector, el estado debe buscar la forma de disminuir el costo de crédito que actualmente las mypes tienen que enfrentar y que en muchas ocasiones es un obstáculo para su crecimiento.

TERCERA:

Con referencia a las mejoras que deben tomar en cuenta las micro y pequeñas empresas del sector mueblerías, se sugiere lo siguiente:

- ✓ Las empresas del sector mueblerías deben concentrarse en la calidad, diseño y acabados de sus productos, con el fin de diferenciarse con un estilo propio, es decir, tienen que generar marca en función a la buena y alta calidad de su materia prima, procesos, y acabados, los cuales deben ser innovadores y diferenciadores en el mercado.
- ✓ Las micro y pequeñas empresas del sector, deben buscar alianzas estratégicas entre ellas, con el objetivo de elevar su competitividad en el mercado y elevar su capacidad para emprender negociaciones en el mercado, tanto con sus proveedores, clientes e intermediarios financieros.
- ✓ Las empresas del sector mueblerías deben ser capaces de adecuarse y responder a los diferentes cambios del mercado, para tal hecho, deben demostrar una capacidad de respuesta rápida que sea capaz de enfrentar dichos cambios y así minimizar riesgos propios del mercado que quizás puedan poner en peligro su existencia.
- ✓ Las mypes del sector mueblerías deben buscar mejorar su gestión empresarial y así poder incrementar su competitividad en el mercado, para ello deben centrarse en su capacidad de absorción en tecnologías de información, así como también en el mejoramiento de sus procesos productivos, que va de la mano con la capacitación laboral, de tal manera que permita mejorar la calificación en sus procesos, productos y mano de obra.
- ✓ Del mismo modo, las empresas del sector mueblerías y toda empresa en general debe trabajar y gestionar su empresa bajo el modelo de planeación estratégica, cuyo objetivo, es precisar el norte empresarial a seguir, más allá del corto plazo, y así dejar de tomar decisiones solo en lo inmediato, ya que existen altos riesgos de quedarse solo en el momento; para que no suceda esto, las empresas deben analizar, identificar y realizar un diagnóstico a profundidad de lo que es y será su empresa, lo cual les permitirá establecer e implementar estrategias de diversificación, integración o concentración, que le permita lograr la visión de futuro planteada por la empresa.

CUARTA:

Las empresas deben buscar cambios radicales si desean surgir del escenario actual en el que se encuentran, el cual según la presente investigación indica una deficiente gestión empresarial y en consecuencia un bajo nivel de ventas, para ello deben elevar su nivel de competitividad empresarial y trabajar en acciones concretas como las siguientes:

- ✓ Establecer una hoja de ruta: En donde se debe planificar el futuro de la empresa, marcando un claro destino, el cual debe iniciarse en la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa y la preparación de objetivos y metas realistas y alcanzables.
- ✓ Ser innovador: Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los cambios del mercado de forma rápida y eficiente, con el objetivo de mantener un crecimiento en el mercado.
- ✓ Mejorar el equipo humano: El equipo de trabajo es una de las principales fuentes de ventaja competitiva y el recurso más importante y principal con el que cuenta una empresa, es por ello que se debe trabajar fuertemente en lograr una adecuada cultura organizacional, también se debe buscar estrategias adecuadas para mantener y retener a nuestro personal por medio de la motivación y el uso de canales de comunicación interna efectivos en la empresa.
- ✓ Gestionar eficientemente las operaciones con los bancos: En este punto las empresas deben mantener una buena y adecuada gestión de pagos, créditos y cobros.
- ✓ Dar el salto a la era digital: Las empresas deben implementar el uso de medios electrónicos como sistemas de comunicación, inventarios, ventas, sistemas de facturación, etc. que les permitan ser más productivas; asimismo estar presente en internet es imprescindible, por eso las MYPES deben entrar en el mundo digital, buscando tener presencia en la web y redes sociales en donde se debe enmarcar una estrategia digital para poder interactuar con sus clientes potenciales.
- ✓ Enfocarse en el cliente: La fidelización de los clientes es uno de los principales retos para las empresas, es por ello que es necesario tener un conocimiento profundo de los cambios que se dan en los clientes, ya que en la actualidad el cliente es más exigente y proactivo al cual le gusta participar en todo el proceso de marketing.

QUINTA:

El mercado está en constante evolución, y estos constantes cambios y dinamismos del mercado en muchas ocasiones perjudica las estrategias de las empresas, y en consecuencia las ventas y ganancias de las empresas empiezan a disminuir, las recomendaciones para alcanzar mejores niveles de ventas son las siguientes:

- ✓ Establecer un programa de incentivos para las ventas: En las empresas se puede estimular el incremento de ventas, por medio de la motivación al personal que conforma la empresa, desde el área de producción hasta el área de ventas; en donde se debe tomar en cuenta la implementación de programas de recompensas, premios, reconocimientos y beneficios que impulsen a los colaboradores de la empresa a ser más productivos con el fin de alcanzar mejores niveles de venta.
- ✓ Introducción de nuevos productos o servicios: Las empresas deben optar por la posibilidad de ofrecer nuevos productos o servicios para sus clientes, pero no debe hacerse ligeramente sino es necesario que se realice un análisis exhaustivo sobre las posibles respuestas de los clientes frente al nuevo producto o servicio; las mueblerías podrían incluir servicios de transporte e instalación de los muebles, así como ampliar la gama de servicios, como el trabajo en drywall, pedidos especiales, etc.
- ✓ Nuevos términos y condiciones de facturación: En este punto no es necesario bajar los precios de los productos sino endulzar la oferta de los productos por medio de mejores condiciones para el consumidor, así como implementar el uso de tarjetas de crédito que le hace más fácil la compra al cliente.
- ✓ Administración adecuada de los recursos: Las empresas deben usar óptimamente los recursos disponibles como los tecnológicos, físicos, financieros, humanos, etc., que les permita reducir costos y obtener mejores beneficios económicos, por ejemplo, las empresas no deben comprar maquinaria por comprar, sin una previa evaluación del costo y su funcionalidad.
- ✓ Las mypes del sector mueblerías deben concentrar su capacidad de gestión y sus recursos en las actividades que agreguen mayor valor a sus empresas y que generen diferencias y ventajas competitivas, para ello deben desarrollarse estrategias específicas que permitan a las empresas sobresalir exitosamente en el actual mercado.

PLAN DE MEJORA

En este apartado, como resultado de toda la investigación, se presenta una propuesta desarrollada para mejorar las situaciones negativas de las dos variables de estudio, las cuales son: gestión empresarial y nivel de ventas.

Este capítulo comprende los siguientes puntos:

- ✓ Propuesta para la solución del problema.
- ✓ Desarrollo de la propuesta de acción
- ✓ Beneficios que aporta la propuesta.

1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Para poder proponer una solución al problema de esta tesis, es importante detallar las particularidades del mismo.

A continuación se muestra una tabla de resultados por indicador de investigación que muestra los resultados de la encuesta usada en la tesis, cada variable está compuesta por distintos indicadores que a su vez cada indicador tiene como resultado un nivel alcanzado que permiten determinar los indicadores de las variables que merecen ser corregidos.

TABLA N° 88: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN POR INDICADOR

N°	VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL	
	INDICADOR	NIVEL ALCANZADO
1	<i>Liderazgo y clima laboral</i>	REGULAR
2	<i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i>	DEFICIENTE
3	<i>Gestión de Procesos</i>	DEFICIENTE
4	<i>Gestión de la Innovación</i>	DEFICIENTE
5	<i>Posicionamiento Comercial y Social</i>	DEFICIENTE
6	<i>Gestión de compras y ventas</i>	DEFICIENTE
7	<i>Planificación Estratégica</i>	DEFICIENTE
8	<i>Posicionamiento Sectorial</i>	REGULAR
9	<i>Priorización de acciones estratégicas</i>	DEFICIENTE
10	<i>Objetivos y resultados sectoriales</i>	DEFICIENTE

VARIABLE: NIVEL DE VENTAS		
1	Frecuencia de Ventas	DEFICIENTE
2	Ventas Netas	DEFICIENTE

Elaboración Propia

En la tabla anterior se observó los resultados obtenidos por indicador para el sector mueblerías del distrito de Tacna, según encuesta de tesis. De la tabla mencionada se extrajo los indicadores para poder plantear la propuesta para la solución del problema, planteando corregir algunos de los indicadores negativos con estrategias efectivas de acción.

1.2. BASES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para poder trabajar una mejor propuesta que ayude a resolver el problema de investigación se ha considerado un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir un Diagnóstico FODA del sector mueblerías en Tacna y así tener amplio conocimiento del estado actual de dicho sector.

1.2.1. *DIAGNÓSTICO FODA DEL SECTOR MUEBLERÍAS DEL DISTRITO DE TACNA*

TABLA N° 89: DIAGNÓSTICO FODA DEL SECTOR MUEBLERÍAS DEL DISTRITO DE TACNA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápido acceso a la materia prima, el sector cuenta con abundancia y variedad de materia prima ✓ Empresarios con potencial creativo e innovador ✓ Los empresarios cuentan con muchos años de experiencia en el sector ✓ Bajos costos y disponibilidad en la contratación de mano de obra ✓ Sector con elevado potencial al desarrollo y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe mucha informalidad en el sector ✓ Insuficiente capacidad de gestión por parte de los propietarios ✓ Escasa capacitación y dirección de los propietarios ✓ Insuficiente especialización en el proceso de producción, cartera de productos muy heterogénea ✓ Inexistencia de una adecuada normalización y estandarización de productos ✓ Limitaciones en el uso de tecnológicas para el diseño y acabado de muebles

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de productos competitivos ✓ Empresarios dispuestos a mejorar la calidad de sus productos ✓ Empresarios que desean incursionar en la importación y exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal con escasa capacitación en procesos productivos ✓ Poca disponibilidad de madera comercialmente seca, la cual posea condiciones y estándares de calidad ✓ Elevadas mermas y desperdicios de madera y melamine por la ineficiente optimización del material ✓ Insuficiente capital de trabajo ✓ Dificultades para responder rápida y adecuadamente a los cambios del mercado. ✓ Infraestructura inadecuada para el proceso de producción ✓ Altos costos en el transporte ✓ Carencia de sistemas de gestión de calidad integrada en los procesos de producción
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuo crecimiento del consumo de muebles y preferencia por muebles hechos de madera ✓ Nuevas opciones de tecnología ambiental y productivas ✓ Aprovechamiento de los residuos de producción para la reducción de costos ✓ Incremento de la demanda de muebles en mercados extranjeros ✓ Existencia y potencialidad en el uso de variedades alternativas (MDF acrílico) ✓ Apoyo e involucramiento del gobierno con el sector ✓ Alto potencial para la penetración en nuevos mercados como EEUU y la Unión Europea. ✓ Alta demanda de muebles de los países vecinos (Chile, Bolivia) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de normas que regulen y aseguren la provisión futura de la materia prima ✓ Pérdida de oportunidades de negociación con mercados internacionales por falta de competitividad del sector ✓ Mayor ingreso de productos chinos de baja calidad a bajos precios. ✓ Mejor capacidad de respuesta ante las nuevas tendencias del mercado por parte de países competidores ✓ Productos sustitutos de la madera, como el plástico y el metal ✓ Ausencia de adecuadas líneas de crédito para micro y pequeñas empresas

Elaboración Propia

1.2.2. PROPUESTA BÁSICA PARA EL SECTOR MUEBLERÍAS

Para poder mejorar la situación negativa del sector de mueblerías, se debe buscar las soluciones para todo el sector en general y como sector mejorar la gestión empresarial de cada una de las empresas con el objetivo que se vuelvan competitivas en el mercado y para ello es importante partir estableciendo una razón de ser del sector en conjunto, para esto se propone establecer su misión y visión tal como se muestra en la siguiente gráfica:

GRÁFICA N° 83: VISIÓN Y MISIÓN PARA EL SECTOR MUEBLERÍAS - TACNA

VISIÓN	MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> •Ser un sector industrial de mueblerías reconocido a nivel nacional con productos de excelencia, orientado a la producción con alto valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr condiciones competitivas para integrar eficientemente el proceso productivo, por medio de la incorporación de tecnologías innovadoras, la especialización, la continua capacitación de los recursos humanos, técnicos y empresarios. •Producir muebles con elevado valor agregado y reconocidos por su alta calidad en el mercado.

Luego de establecer la visión y misión es necesario establecer un objetivo general y específico los cuales sirvan como guía para la intervención del sector mueblerías.

Uno de los objetivos del sector mueblerías debe ser la integración de la planificación estratégica en sus procesos, lo cual debe facilitar el consenso y alcanzar posiciones comunes en temas cruciales. El objetivo general propuesto es el siguiente:

Promover el desarrollo y mejora del sector mueblerías a partir de la creación de políticas sectoriales concertada con el ámbito privado, que permitan alcanzar el incremento de la productividad de las mueblerías del sector, manifiesto en la mejora sostenida de su producción, la generación de empleo productivo y sostenible, la adquisición, incorporación e innovaciones tecnológicas y la exportación de sus productos y servicios.

Determinación de Objetivos específicos:

- ✓ Lograr que todos los actores intervinientes en la producción, transformación, distribución y comercialización optimicen el uso de los recursos, generando así, mayor rentabilidad, creación de valor agregado y desarrollo sostenible.
- ✓ Identificación de los obstáculos y trabas del mercado que afectan el crecimiento adecuado de la cadena productiva.
- ✓ Mejorar la comunicación entre empresas productoras y proveedoras en las cadenas productivas.
- ✓ Promover la asociatividad del sector
- ✓ Promover la producción con calidad a través de la adopción de estándares, normas y certificaciones.
- ✓ Facilitar y promover la transferencia de conocimientos y tecnología.
- ✓ Capacitar a los empresarios en temas medioambientales e incorporar la gestión ambiental rentable a sus procesos de producción.
- ✓ Socializar a las empresas del sector en temas de gestión empresarial.
- ✓ Combatir la informalidad, la competencia desleal y el contrabando.

1.3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN

Una vez determinada la misión, visión y objetivo a alcanzar para el sector mueblerías del distrito de Tacna, es necesario establecer estrategias para mejorar los indicadores negativos de los resultados de cada una de las variables, gestión empresarial y nivel de ventas.

A continuación se plantean distintas acciones de recomendación que ayudarán a la mejora de ambas variables de investigación:

A. PROMOVER LA CONTINUA CAPACITACIÓN A LOS OPERARIOS Y EMPRESARIOS DEL SECTOR EN TEMAS ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD Y DE GESTIÓN.

Se ha comprobado que existen necesidades de capacitación en varios de las empresas analizadas, tanto a nivel de empresarios como de operarios.

A los operarios es necesario brindarles cursos o capacitaciones que les permitan ser más productivos para la empresa y así poder acompañar el desarrollo productivo propuesto en los planes empresariales. En el ámbito de los empresarios es necesario profesionalizar la gestión productiva, administrativa y comercial. Para ello, se recomienda realizar convenios con los entes encargados del estado y/o universidades para implementar las capacitaciones correspondientes. Los beneficios de tener personal más capacitado, aseguran mayores niveles de productividad y con ello atraerán mayores niveles de ventas.

B. FACILITAR LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD Y CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS.

Esta acción tiene relación con la gestión que manejan las empresas, dado que las empresas son conscientes que para incursionar o insertarse en nuevos mercados, debe cumplirse este requisito. En este sentido, es necesario que las empresas tengan pleno conocimiento de que es y cómo aplicar sistemas de calidad en cada proceso de producción y participen en los procesos de implementación y logren la

certificación de normas de calidad. Para ello, se deberían otorgar asistencias técnicas sobre el proceso de implementación de sistemas de gestión de calidad.

Evidentemente, el que una empresa cuente con una certificación de calidad le brinda mayor valor agregado al producto y mejora la imagen de la empresa. Es por ello, que es de gran importancia poder facilitar a los empresarios del sector el acceso al proceso de implementación y certificación de calidad.

Se debe tomar muy en cuenta que la calidad como gestión integral aún se encuentra en sus etapas iniciales, son muy pocas las empresas que están implementado normas de calidad en sus procesos; y teniendo en cuenta la cantidad de micro y pequeñas empresas y el potencial del sector, el tema de calidad se presenta como una gran debilidad y un aspecto de suma urgencia a tratar.

Se plantea la implementación programas de calidad que asistan a los empresarios en la implementación de sistemas de gestión de la calidad y en la certificación de productos.

C. DESARROLLO DE PROYECTOS ASOCIATIVOS ENTRE EMPRESARIOS QUE AYUDEN A LA COMPLEMENTACIÓN PRODUCTIVA CON EL FIN DE ALCANZAR CONDICIONES TECNOLÓGICAS QUE APOYE AL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, QUE ASEGUREN EL USO ADECUADO DE MATERIA PRIMA Y UNA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.

Los mercados internacionales exigen diversas condiciones y estándares de calidad en los productos de madera y melamine, para lo cual se requiere de la incorporación de tecnología que asegure su cumplimiento; sin embargo las mejoras tecnológicas en este sector se ven limitadas por la escasa capacitación y la poca inversión en tecnologías por parte de las empresas. Por ello, se debe procurar la generación de proyectos asociativos que permitan optimizar la ocupación de los recursos tecnológicos disponibles y de esta manera hacer factible económicamente la incorporación tecnológica y el mantenimiento de los mercados.

D. IMPULSAR LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y LA INCORPORACIÓN DE VALOR AGREGADO EN LOS PRODUCTOS, MEDIANTE ASESORAMIENTO TÉCNICO Y PROFESIONAL ESPECÍFICO.

Se debe buscar el asesoramiento técnico y profesional, el cual debe motivar al sector a la aplicación de nuevas tecnologías, con el objetivo de lograr la optimización de los productos y servicios que brinda el sector. Se espera un alto crecimiento del sector, por lo cual es necesario incentivar inversiones en proyectos industriales que permitan la óptima transformación de la materia prima.

E. INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EN FERIAS Y RONDAS DE NEGOCIO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

Buscar notoriedad del sector a nivel nacional en ferias y rondas de negocio, lo que permitirá que el sector pueda insertarse a la industria de muebles a nivel nacional, y así incrementar la calidad de sus productos y ser más competitivos en el mercado, es importante que fortalecer al sector en inteligencia comercial (participación en ferias, rondas, promoción de productos y servicios, etc.).

F. GENERACIÓN DE EVENTOS DE PROMOCIÓN DEL SECTOR

Se debe generar la participación del sector en eventos nacionales e internacionales ya que ello favorece el posicionamiento de sus productos, así también es necesario recurrir a organismos con probada experiencia en el tema para la realización de ferias por el sector. Las ferias internacionales, las misiones comerciales y las rondas de negocios son una herramienta efectiva de marketing para el sector, también se podrían realizar congresos y seminarios a nivel nacional.

G. DISEÑAR, REPRODUCIR Y DISTRIBUIR UN CATÁLOGO DE FABRICANTES DE MUEBLES DEL SECTOR MUEBLERÍAS.

Haciendo uso adecuado de esta herramienta el sector se hará más visible y creará presencia en la demanda actual y potencial. Por medio

de esta acción se pretende difundir los productos de las diversas empresas que forman parte del sector con sus principales referencias productivas y comerciales.

H. BRINDAR ASISTENCIA AL SECTOR CON ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Es necesario capacitar y aplicar estrategias para que el sector aumente su presencia efectiva y exprese su potencial productivo en Tacna en primera instancia, para luego lograr un lugar en otros ámbitos (nacional e internacional). Cada empresa debe generar una imagen de marca, es por ello que se deben realizar estrategias de marketing que muestren en el corto y mediano plazo sus beneficios a todo el sector y lograr así su posicionamiento.

I. CREACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A DIFUNDIR EL POTENCIAL DEL SECTOR MUEBLERÍAS.

Sensibilizar y socializar con el público objetivo respecto de los beneficios, ventajas, características y bondades de la madera y melamine, para lo cual se requerirá realizar campañas de comunicación y marketing que ayuden a posicionar la imagen de los productos y servicios en Tacna, dando a conocer sus beneficios, tanto de funcionalidad y estética, como de calidad.

J. PLAN DE CAPACITACIÓN A OPERARIOS Y PROPIETARIOS EN TEMAS RELACIONADOS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS (ATENCIÓN AL CLIENTE, SERVICIO DE POST-VENTA, ETC.).

Se debe realizar un Plan de capacitación al personal, el cual debe ser emprendidos o dirigidos por organismos relacionados con la educación (universidades o institutos), con la coordinación de PRODUCE y con el apoyo de otras entidades de promoción del estado. Se debe promover la capacitación empresarial como medio indispensable para mejorar la gestión efectiva de las Mypes. Los propietarios del sector requieren actualizar y perfeccionar sus conocimientos en: Implementación y uso

adecuado de herramientas de Planificación, Producción, Comercialización y Ventas, Sistemas de Costos y Asociatividad, etc. La implementación de estos programas de capacitación debe ser de acuerdo con las necesidades detectadas durante el diagnóstico.

K. PLAN DE CAPACITACIÓN EN TEMAS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR.

Con el objeto de insertar al mercado exterior a las empresas del sector y alentar el desarrollo de nuevos proyectos de exportación, es fundamental la asistencia técnica y profesional en temas de comercio exterior. La capacitación debe incluir los mecanismos de financiamiento y de promoción, los canales comerciales, los aspectos legales y los aspectos operativos, comerciales y de transporte. Asimismo se debe brindar el asesoramiento adecuado y acompañamiento personalizado a las empresas en cada una de estas instancias. Es importante capacitar a los empresarios en temas relacionados con el comercio internacional, con el objetivo de incentivar la comercialización de sus productos según la demanda que se detecte. Esta capacitación debe ser encaminada no sólo a conocer los mecanismos, requisitos y el proceso de exportación, sino también a conocer y cumplir con las exigencias y condiciones de los distintos mercados internacionales.

L. ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO EN LAS PLAZAS DE INTERÉS PARA EL SECTOR MUEBLERÍAS.

Tomando en cuenta las plazas de interés definidas por el sector, se deberán elaborar estudios de mercado. Se debe realizar un estudio a profundidad sobre los mercados internacionales en los cuales nuestras empresas del sector mueblerías pueden ingresar, ya que con un análisis detallado de la información de los clientes y consumidores de esos posibles mercados, permitirá insertar acertadamente los productos de este sector en mercados determinados. Estos estudios de mercado son de gran importancia ya que contribuirá en el mediano y largo plazo a mejorar el uso de las diferentes estrategias para ingresar a estos mercados. Tacna posee una industria con mucho potencial, ya que

existen empresas que poseen una gran calidad en sus muebles para oficina, otras en la línea de muebles para el hogar, etc.; es por ello que es de gran importancia contar con información que respalde la incursión en nuevos mercados.

M. PROMOVER LA CREACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DE MUEBLES.

Esta acción tiene como objetivo lograr la integración de empresas, con el fin que puedan insertarse adecuadamente en el mercado exterior, cumpliendo con los requisitos exigidos y unificando esfuerzos en beneficios de todos los participantes.

N. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS INNOVADORAS QUE PERMITAN MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS.

Se debe buscar vincular al sector con organismos del estado y con centros académicos y tecnológicos. Durante la recolección de información algunos de los empresarios manifestaron que han incorporado nueva tecnología en sus empresas lo cual ha mejorado notablemente sus productos.

O. IMPULSAR Y CAPACITAR EN LA INCORPORACIÓN DE HARDWARE Y SOFTWARE ESPECÍFICO PARA EL SECTOR, DE DISEÑO O GESTIÓN, COMO LA INSTRUCCIÓN EN EL MANEJO DEL MISMO.

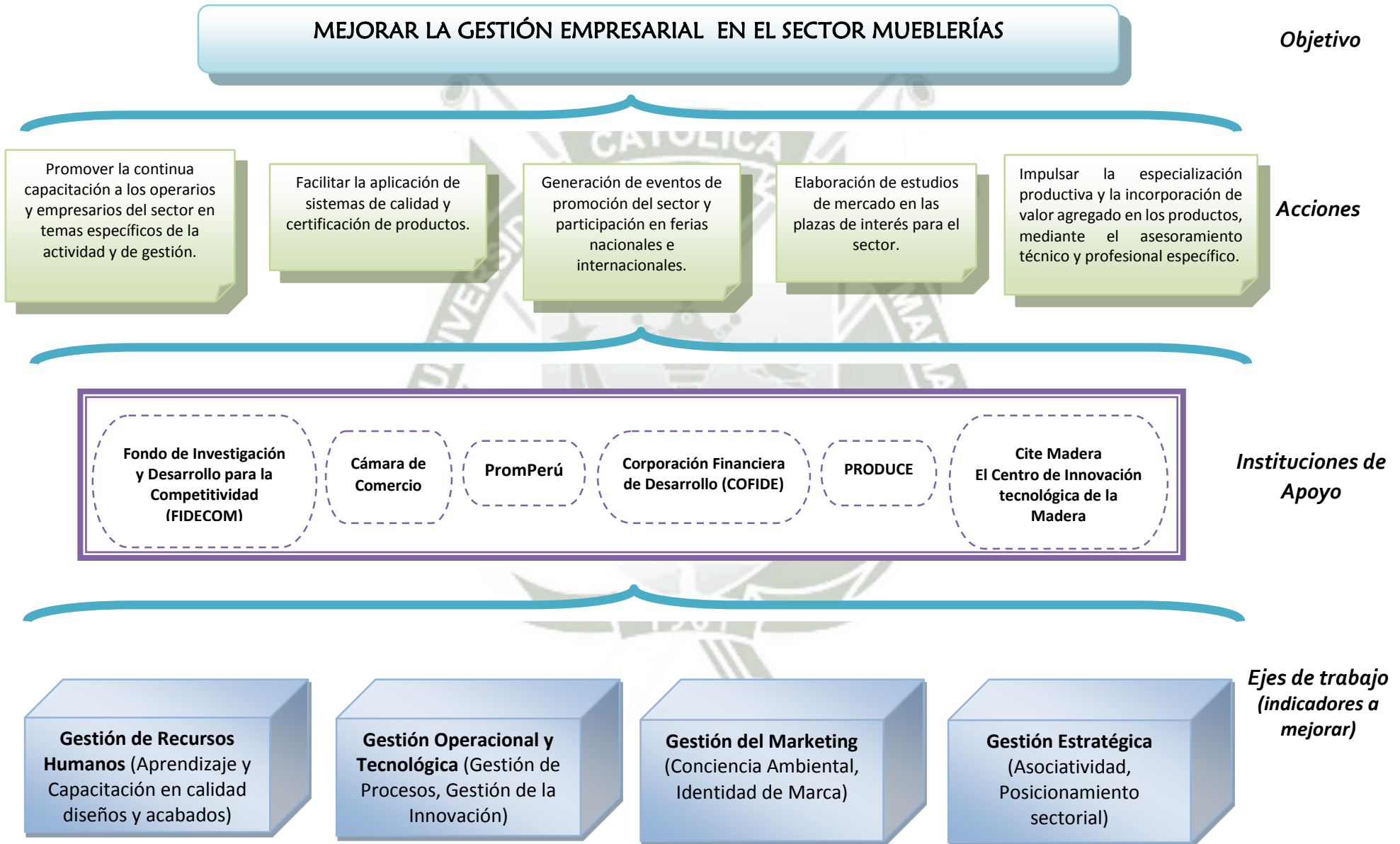
Se debe buscar el fortalecimiento tecnológico del sector mueblerías por medio del uso y aplicación de programas de diseño o gestión que mejoren el desempeño productivo y empresarial del sector en conjunto.

1.3.1. ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En la siguiente gráfica, se observa la estrategia desarrollada que parte de los ejes de trabajo, los que se basan en algunos indicadores negativos que se detectaron durante el proceso de investigación. Todo esto debería estar encaminado por diferentes instituciones de apoyo a las mypes como: FIDECOM, Cámara de comercio de Tacna, PromPerú, COFIDE, Produce, etc., para los que se ha programado el desarrollo de acciones específicas que permitan lograr el objetivo de mejorar la gestión empresarial en el sector mueblerías.



GRÁFICA N° 84: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



1.3.2. ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA EL NIVEL DE VENTAS

En el siguiente gráfico, se observa la estrategia desarrollada que parte de los ejes de trabajo, los que se basan en aquellos indicadores negativos que se detectaron durante el proceso de investigación. Todo esto está dirigido a diferentes instituciones de apoyo a las mypes: FIDECOM, Cámara de comercio de Tacna, PromPerú, COFIDE, Produce, etc., para los que se ha programado desarrollo de acciones estratégicas que permitan lograr el objetivo de incrementar el nivel de ventas en el sector mueblerías.



GRÁFICA N° 85: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DEL NIVEL DE VENTAS



De cada una de las acciones que se observan en las gráficas anteriores, se desprende un conjunto de actividades como se muestra en el siguiente cuadro:

Acciones y actividades de la estrategia para mejorar alguno de los indicadores negativos de la variable gestión empresarial y la variable ventas.

TABLA N° 90: ACCIONES Y ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LOS INDICADORES NEGATIVOS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA VARIABLE NIVEL DE VENTAS

VARIABLE	ACCIÓN	ACTIVIDAD
GESTIÓN EMPRESARIAL	Promover la continua capacitación a los operarios y empresarios del sector en temas específicos de la actividad y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en el tema: Innovación, diseños y acabados. ✓ Capacitación en el tema: Utilización de sistemas informáticos. ✓ Capacitación en el tema: Asociatividad ✓ Capacitación en el tema: Gestión y desarrollo productivo, administrativo y comercial.
	Facilitar la aplicación de sistemas de calidad y certificación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso - Taller: Gestión ambiental rentable. ✓ Capacitación en el tema: Certificaciones para la industria del mueble con enfoque a la exportación. ✓ Capacitación en el tema: Normas y exigencias de calidad. ✓ Implementación de un Programa de Calidad Sostenible ✓ Asistencias técnicas en el proceso de implementación de sistemas de gestión de calidad.
	Generación de eventos de promoción del sector y participación en ferias nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de ferias y rondas de negocio. ✓ Participación en congresos y seminarios que se realicen en el ámbito nacional (Representación del sector).

	<p>Elaboración de estudios de mercado en las plazas de interés para el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en el tema: comercio exterior; La capacitación debe incluir los mecanismos de financiamiento y de promoción, los canales comerciales, los aspectos legales y los aspectos operativos, comerciales y de transporte. ✓ Elaboración de estudios de mercado que incluyan indicadores de competitividad sectorial, como la productividad de las empresas, métodos de producción eficientes, calidad de los productos, innovación en tecnología y gestión empresarial. ✓ Capacitación en temas relacionados con el comercio internacional, con el objetivo de incentivar la comercialización de sus productos según la demanda que se detecte. Esta capacitación debe ser encaminada no sólo a conocer los mecanismos, requisitos y el proceso de exportación, sino también a conocer y cumplir con las exigencias y condiciones de los distintos mercados internacionales.
	<p>Impulsar la especialización productiva y la incorporación de valor agregado en los productos, mediante el asesoramiento técnico y profesional específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita, evaluación y recorrido por las empresas participantes para conocer su diagnóstico actual. ✓ Asesoramiento técnico tendiente a especializar el sector en la aplicación de nuevas tecnologías ✓ Curso – taller: Producción y valor agregado. ✓ Curso informativo sobre nuevas tecnologías para madera y melamine.
	<p>Participar en ferias y rondas de negocio a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en la feria nacional del mueble (representantes del sector Tacna). ✓ Creación de una feria regional de exhibición de muebles.

NIVEL DE VENTAS		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en el tema: Presentación y promoción de productos y servicios. ✓ Taller de gestión de diseño y acabados.
	Diseñar, reproducir y distribuir un catálogo de fabricantes de muebles.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunión con empresas participantes para la presentación del esquema del catálogo. ✓ Inscripción de empresas participantes. ✓ Diseño y elaboración del catálogo. ✓ Difusión del catálogo
	Acompañar y brindar asistencia al sector con estrategias de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en marketing ✓ Curso - taller sobre Segmentación de mercados, Marketing enfocado al producto, Marketing enfocado al servicio.
	Plan de comunicación orientado a difundir el potencial del sector mueblerías.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilizar y socializar al público objetivo respecto de los beneficios, características y bondades de la madera y melamine. ✓ Campañas y acciones de comunicación y marketing que permitan posicionar la imagen de los productos del sector.
	Capacitación de operarios y empresarios en temas relacionados con la comercialización (atención al cliente, servicio de post-venta, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en los temas: Uso de herramientas de Planificación, Comercialización y Ventas, Gestión de Costos y Asociatividad, etc. ✓ Capacitación en la incorporación de hardware y de software de diseño o gestión y la instrucción en el manejo del mismo.

Los beneficios que aporta la propuesta anteriormente detallada se observan en la siguiente tabla:

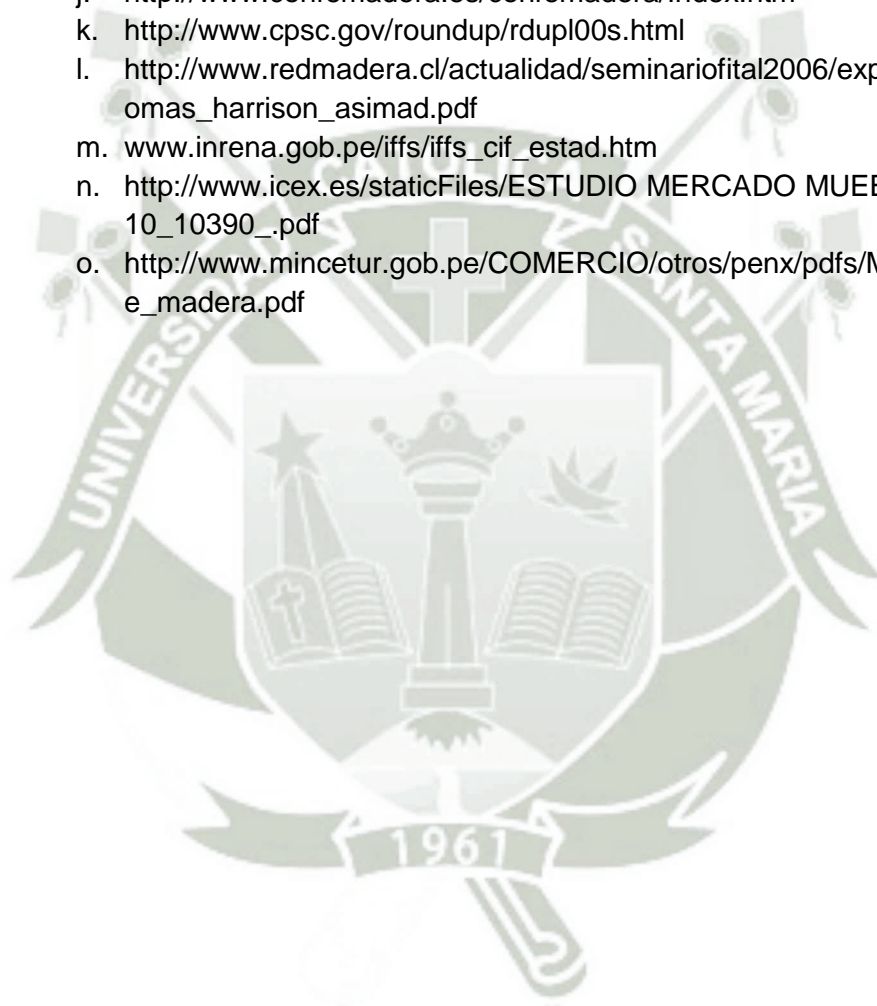
TABLA N° 91: BENEFICIOS DE LAS ACCIONES PLANTEADAS

ACCIÓN	BENEFICIO
Promover la continua capacitación a los operarios y empresarios del sector en temas específicos de la actividad y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al contar con personal más capacitado, las empresas aseguraran sus niveles de productividad y sostenibilidad en su empresa. ✓ La asociatividad y el trabajo en conjunto permitirán el buen aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles del sector y de esta forma hacer factible económicamente la adhesión de nuevas tecnologías y el mantenimiento de los mercados.
Facilitar la aplicación de sistemas de calidad y certificación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La certificación de calidad asegurara la buena gestión en la empresa y le brindara mayor valor agregado al producto. ✓ Las certificaciones son requisitos en mercados extranjeros, por ende el contar con algunas permitirá a las empresas incursionar o insertarse en determinados mercados.
Generación de eventos de promoción del sector y participación en ferias nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por medio de rondas y ferias nacionales o internacionales las empresas logran ingresar a nuevos mercados ya que son una efectiva herramienta de marketing y comunicación.
Elaboración de estudios de mercado en las plazas de interés para el sector.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La información para el ingreso a nuevos mercados es imprescindible ya que permitirá a los empresarios insertar acertadamente los productos en mercados seleccionados. ✓ Estos estudios de mercado son de gran importancia ya que contribuirá en el mediano y largo plazo a mejorar el uso de las diferentes estrategias para ingresar a estos mercados. ✓ Con el objeto de insertar al mercado exterior a las empresas del sector y alentar el desarrollo de nuevos proyectos de exportación, es fundamental la asistencia técnica y profesional en temas de comercio exterior. ✓ El realizar un diagnóstico poblacional del sector, permitirá conocer las debilidades y fortalezas del sector, lo cual será útil y facilitará la toma de decisiones y prioridades de inversión en innovación tecnológica, capacitación etc.
Impulsar la especialización productiva y la incorporación de valor agregado en los productos, mediante el asesoramiento técnico y profesional específico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El asesoramiento técnico y profesional, motivará al sector a la aplicación de nuevas tecnologías, logrando la optimización de los productos y servicios que brinda el sector.

<p>Participar en ferias y rondas de negocio a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insertar al sector de mueblerías en mercados internacionales, mejorando sus niveles de competencia con productos de alta calidad y diferenciación. ✓ Busca fortalecer al sector en inteligencia comercial.
<p>Diseñar, reproducir y distribuir un catálogo de fabricantes de muebles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Haciendo uso adecuado de esta herramienta el sector se hará más visible y creará presencia en la demanda actual y potencial. ✓ Por medio de esta acción se pretende difundir los productos de las diversas empresas que forman parte del sector con el objetivo de incrementar sus niveles de ventas.
<p>Acompañar y brindar asistencia al sector con estrategias de marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es necesario capacitar y aplicar estrategias para que el sector aumente su presencia efectiva y exprese su potencial productivo en Tacna en primera instancia, para luego lograr un lugar en otros ámbitos (nacional e internacional). ✓ Cada empresa debe generar una imagen de marca, es por ello que se deben realizar estrategias de marketing que muestren en el corto y mediano plazo sus beneficios a todo el sector y lograr así su posicionamiento.
<p>Plan de comunicación orientado a difundir el potencial del sector mueblerías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este plan de comunicación permitirá dar a conocer al público objetivo los beneficios, ventajas, características y bondades de la madera y melamine. ✓ Se logrará posicionar la imagen de los productos y servicios en Tacna, dando a conocer sus beneficios, tanto de funcionalidad y estética, como de calidad.
<p>Capacitación de operarios y empresarios en temas relacionados con la comercialización (atención al cliente, servicio de post-venta, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El promover la capacitación empresarial servirá como medio indispensable para mejorar la gestión y a largo plazo incrementará la competitividad de las empresas. ✓ Se logrará el fortalecimiento tecnológico del sector mueblerías por medio del uso y aplicación de programas de diseño o gestión que mejoren el desempeño productivo y empresarial del sector en conjunto.

- ✓ Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ✓ Domínguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.
- ✓ Escobar, J. H. (2013). *Modelo de Gestión Empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y Calidad Total*. Córdoba, Venezuela: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- ✓ Harold Alexis Pérez Olivera, Bertha Inés Villalobos Toro. (2010). ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA. *Revista Inge-CUC*, 7-9.
- ✓ Harrison, T. (2015). La industria del mueble en Chile: su actual realidad y su desafío en un mundo globalizado. . *Asociación de industriales de la madera.*, 12-13.
- ✓ Hernández, F. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. .
- ✓ Lazo, Z. M. (2013). *Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- ✓ Nieto, E. (2005). *Gestión de Empresas*.
- ✓ Olmos Cuenca, A. J. (2012). LA INTRODUCCIÓN DEL FACTOR MEDIOAMBIENTAL EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE . *Departamento de Geografía (Universidad de Valencia)*, 12-25.
- ✓ Palma, H. G. (2012). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- ✓ Porter, M. (1979). *Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia*. México: Pearson Educación.
- ✓ Reyes, G. E. (2012). *Proyecto de Investigación: Gestión Empresarial y Desarrollo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- ✓ Thompson, J. A. (2001). *Administración estratégica. Conceptos y casos. Segunda edición en español*. México: McGraw-Hill .

- a. <http://www.iienet.org>
- b. <http://www.pestmanagement.co.uk>
- c. <http://www.asimad.cl/content.php?link=perfil>
- d. <http://www.bcrp.gob.pe>
- e. <http://www.trademap.net/peru/conexion.htm?cerror=4>
- f. http://www.ceet.es/cooperacion/modulo4/Mod4_sc1_ap11.htm
- g. <http://www.csilmilano.com/allinfo/infodowc.html>
- h. http://www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra_exportador_a/02_madera.pdf
- i. <http://www.perucompite.gob.pe/Documentos/PNC-1409.pdf>
- j. <http://www.confemadera.es/confemadera/Index.htm>
- k. <http://www.cpsc.gov/roundup/rdupl00s.html>
- l. http://www.redmadera.cl/actualidad/seminariofital2006/exposicion_tomas_harrison_asimad.pdf
- m. www.inrena.gob.pe/iffs/iffs_cif_estad.htm
- n. http://www.icex.es/staticFiles/ESTUDIO_MERCADO_MUEBLE_SEPT_10_10390_.pdf
- o. http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf



ANEXOS

ANEXO N° 01: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL NIVEL DE VENTAS DE LAS MYPES DEL SECTOR MUEBLERÍAS, EN EL DISTRITO DE TACNA. 2016 - 2017”

Proyecto de tesis presentado por la Bachiller:
JEYMI FABIOLA ARIAS HANCCO

Para optar el Grado Académico de: **MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

AREQUIPA - PERÚ

2016

Índice

I.	PREÁMBULO	¡Error! Marcador no definido.
II.	PLANTEAMIENTO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1.	Problema de Investigación	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.	Enunciado del problema	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2.	Descripción del problema	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3.	Campo, Área y Línea de acción	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4.	Análisis de Variable	¡Error! Marcador no definido.
2.2.5.	Formulación del Problema	¡Error! Marcador no definido.
2.2.6.	Tipo y Nivel del Problema	¡Error! Marcador no definido.
2.2.7.	Justificación del problema	¡Error! Marcador no definido.
2.2.	Marco teórico	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.	Bases teóricas	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2.	Marco conceptual	¡Error! Marcador no definido.
2.3.	Antecedentes investigativos	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1.	Investigaciones Extranjeras	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2.	Investigaciones Nacionales	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3.	Investigaciones Locales	¡Error! Marcador no definido.
2.4.	Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
2.5.	Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
III.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	¡Error! Marcador no definido.
3.1.	Técnicas, Instrumentos y materiales de recolección de Información ¡Error! Marcador no definido.	
3.2.	Procesamiento y análisis de Información	¡Error! Marcador no definido.
3.3.	Campo de Verificación	¡Error! Marcador no definido.
3.4.	Estrategia de recolección de datos	¡Error! Marcador no definido.
3.5.	Criterios para el manejo de resultados	¡Error! Marcador no definido.
IV.	CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO ...	¡Error! Marcador no definido.
V.	PRESUPUESTO	¡Error! Marcador no definido.
VI.	BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

La experiencia laboral obtenida en microempresas y el conocimiento en el sector mueblerías ha permitido la creciente motivación a profundizar en el tema y proporcionar un plan de mejora adecuado a la problemática encontrada en este tipo de empresas, en donde se pudo observar uno de los problemas más comunes que enfrentan los gerentes o dueños de empresas en su quehacer diario, es el determinar cómo asegurar un buen nivel de ventas o éxito competitivo de la empresa. Preguntas como ¿Qué estrategia debo seguir?, ¿Estoy respondiendo al entorno con proactividad?, ¿Es adecuada la forma en que dirijo la empresa?, ¿Cómo mejoro mi relación con mis proveedores y clientes?, ¿Están aumentando mis niveles de ventas?, ¿Estoy siendo competitivo?, etc., se hacen comunes en la mente de los directivos de las distintas organizaciones empresariales.

Factores como los recursos humanos, la gestión, la estrategia, las operaciones, el marketing son elementos o características que de una u otra forma pueden influir en el resultado final empresarial. Este conocimiento sobre la influencia de estos factores, permitirá aportar al diseño de herramientas de control de gestión empresarial no solamente para una empresa pequeña sino también para mejorar en forma conjunta como en una asociación de pequeños empresarios, por cuanto entrega conocimientos teóricos sobre ciertos factores que afectan la gestión empresarial de las micro y pequeñas empresas y que por lo tanto pueden ser medidos y finalmente controlados, y en el mejor de los casos, corregidos. Todo esto con la finalidad que las empresas puedan tener un crecimiento económico en sus ventas.

La problemática planteada no es ajena a la gestión de las pequeñas y/o medianas empresas (Mypes). En Perú, el 98% de la actividad empresarial lo ocupa este sector y representa el 50% del PBI (Producto Bruto Interno) (Asociación Nacional de Mypes, 2015), está en manos de estas empresas, por lo que el resultado de ellas influye directamente en gran parte de la población. Por lo anterior, es de suma importancia el poder apoyar la mejora continua de este tipo de organizaciones, de tal forma que pueda permitir un mejor desempeño y por ende un mejor rendimiento económico para sus propietarios y colaboradores.

El presente trabajo de investigación busca determinar el grado de influencia que tiene la gestión empresarial de las mypes del sector mueblerías en el nivel de ventas de estas empresas.

La experiencia y la problemática mencionadas motivan a realizar el presente proyecto, el mismo que permitirá aportar con alternativas de solución a la problemática de los empresarios en este rubro.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1. Problema de Investigación

2.2.1. Enunciado del problema

“La gestión empresarial y el nivel de ventas de las Mypes del sector mueblerías, en el distrito de Tacna. 2016 - 2017”

2.2.2. Descripción del problema

En el Perú, el panorama y las estadísticas generales referidas al sector mueblerías y a la industria de la madera y de los muebles de madera revela lo siguiente:

- a. A pesar de ser el octavo país en el mundo y el segundo en América Latina con mayor extensión de bosques naturales, después de Brasil¹, el Perú dispone de cantidades relativamente reducidos de madera para el consumo local y nacional y para las exportaciones en comparación a países con menores extensiones de bosques maderables, ya que a pesar que se cuenta con la materia prima disponible de manera cercana, los empresarios peruanos dedicados al sector mueblerías tienen problemas de adquisición y precios para el abastecimiento de esta materia prima.
- b. A pesar que el Perú tiene la disponibilidad de grandes extensiones de bosques maderables² el mercado y la venta de productos de madera y sus derivados en el Perú es

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2015)

² Id.

- relativamente reducido, suministrándose además en forma creciente de madera y derivados importados.
- c. En el Perú, las exportaciones de productos de madera son reducidas en comparación a otros países con menores extensiones y diversidades de bosques maderables³.
 - d. Las exportaciones y ventas en el sector mueblerías desde el Perú corresponden en su mayoría a productos con escaso valor agregado. Por lo cual, las estadísticas de las exportaciones⁴ peruanas en este sector revelan que más del 85% de las exportaciones consisten en muebles blancos sin procesar o con un escaso valor agregado. El diferencial corresponde a exportaciones de muebles de madera, bajo diversas categorías y presentaciones.
 - e. Asimismo, el mercado interno del sector mueblerías, viene siendo proveído de manera crecientemente en los últimos años con productos importados, la mayoría de estos son importados desde China, debido a sus bajos costos y facilidad en su forma de uso.

Todos estos aspectos manifiestan una extensa y compleja problemática, que nos revela que el sector mueblerías en el Perú se encuentra en un estado de desarrollo insuficiente en sus diversas fases o componentes.

Respecto al mercado tacneño de muebles de madera, éste se encuentra conformado por una industria de tradición familiar, que en su mayoría posee una integración vertical vivienda-taller-tienda en donde el estilo predominante es el artesanal. El sector mueblerías se caracteriza por el insuficiente avance tecnológico en el diseño, calidad y acabado de sus productos, también poseen falta de visión de organización empresarial y desconocimiento de una cultura exportadora, así también el escaso uso de técnicas modernas de gestión y la alta mezcla en la gama de productos fabricados, los cuales usualmente poseen una baja o nula estandarización entre ellos.

³ Base de datos TradeMap - Centro de Comercio Internacional (2015)

⁴ Id.

La mayoría de empresas que forman parte del sector mueblerías presentan características en común, que deberían solucionarse en su conjunto, como es el problema de la insuficiente mano de obra calificada que maneje adecuadas tecnologías de producción, la incapacidad en su producción que les permita acceder al mercado internacional, la incapacidad de responder al mercado rápida y estratégicamente, así como la infraestructura insuficiente en sus talleres, el uso de tecnología inadecuada y desactualizada, problemas en la producción, acabados y calidad, estas mypes en general abastecen al mercado interno por medio de un canal minorista tradicional, así también se caracterizan por considerar inversiones de sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar e incrementar su productividad y eficiencia, esto debido a que poseen grandes dificultades para acceder a financiamiento.

En el caso de las empresas medianas y grandes pertenecientes a este sector se observa que cuentan con mayor tecnología en su proceso de producción, en donde la fabricación de sus productos está enfocada mayormente en muebles hechos de madera los cuales se dirigen a un sector del mercado interno más exigente y en algunos casos a la exportación de sus productos a mercados internacionales, los muebles que producen son comercializados en su mayoría a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo del cliente. A pesar de esto, en el mercado de los muebles, se observa que la gran mayoría de mueblerías produce muebles básicamente dirigido para el mercado local. Por lo cual las Mypes del sector mueblerías de Tacna en su gran mayoría son dirigidas por sus propios dueños los cuales no cuentan con la capacitación suficiente sobre el manejo de una adecuada gestión empresarial que sus empresas deberían llevar.

Toda esta problemática aterriza en desventajas para el desarrollo de una adecuada gestión empresarial en las MYPES de este sector, lo cual se manifiesta en desventajas a la hora de competir

en el mercado; en donde se deben plantear propuestas que contribuyan a la mejora de su gestión empresarial y así también asegurar un adecuado nivel de ventas para este sector, también es necesario recalcar que las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos en donde la fluctuación, la complejidad y el cambio son continuos y están a la orden del día. Estos cambios del entorno demandan de las empresas una rápida respuesta y adaptación, lo cual es indispensable para garantizar, ya no sus cuotas en el mercado sino, incluso su propia supervivencia, el cual es el objetivo principal que se trazan las empresas. En donde conseguirlo en un entorno y mercado tan hostil como el actual, refleja la necesidad de mejorar no solo la gestión empresarial, sino en ser mejor que las demás empresas del mercado. Motivo por el que el análisis de la gestión empresarial sea de gran importancia en este tipo de empresas.

La globalización de la economía se ha convertido en uno de los fenómenos que más ha contribuido a hacer difícil la comprensión del entorno y de los mercados, que conjuntamente nos conduce a pensar inmediatamente en el nivel de competitividad de estas empresas. Asimismo se observa un contexto de mercados cada vez más integrados y la competencia se acrecienta a ritmos precipitados, en donde la gestión empresarial se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

En consecuencia, por todo lo anteriormente explicado, si las MYPES, en este caso pertenecientes al sector mueblerías, no desarrollan una buena gestión empresarial en el mercado, esto traerá como graves consecuencias bajos niveles de ventas lo que se verá reflejado en pérdidas económicas importantes que perjudiquen su sostenibilidad en el tiempo.

Entonces, dentro de una concepción de desarrollo sostenible para las MYPES del sector mueblerías de la ciudad de Tacna, se debe privilegiar el fortalecimiento empresarial concertada en la gestión empresarial para alcanzar buenos resultados en el nivel de ventas. En ese sentido la propuesta es aceptar el doble reto:

superar la situación de sobrevivencia de las actuales empresas pertenecientes al sector y potenciar las capacidades del sector mueblerías para así poder generar empleo y riqueza al país.

2.2.3. Campo, Área y Línea de acción

- a. **Campo:** Ciencias Administrativas.
- b. **Área** : Administración de negocios
- c. **Línea** : Gestión Empresarial

2.2.4. Análisis de Variable

- a. **Independiente:** La variable independiente es la gestión empresarial, siendo sus indicadores los siguientes:

TABLA N°01: INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE – GESTIÓN EMPRESARIAL

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	ENUNCIADO
GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacidades Humanas	Liderazgo y clima laboral	Profesionalización
				Comunicación directivo - trabajador
				Confianza directivos -trabajador
				Objetivos individuales - empresa
			Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Ambiente de Trabajo
				Definición perfil de competencias
				Formación y capacitación
				Decisiones estratégicas
	GESTIÓN OPERACIONAL y TECNOLÓGICA	Capacidades Organizativas	Gestión de Procesos	Atención a sugerencias/reclamos
				Programas de Integración
				Definición de procesos claves
				Integración estratégica de procesos
			Gestión de la Innovación	Eficiencia en los procesos
				Establecimiento de mejores prácticas.
				Inversiones en equipos y métodos.
				Automatización de procesos.
GESTIÓN DEL MARKETING	Capacidades Comerciales y Sociales	Posicionamiento Comercial y Social	Existencia de manuales de procedimiento.	
			Uso de Software/programas	
		Gestión de compras y ventas	Uso de Tecnología	
			Investigación e Innovación	
			Posicionamiento de mercado.	
			Responsabilidad Social	
		Atención al cliente interno y externo	Gestión de las reclamaciones de clientes.	
			Capacidad de respuesta ante los pedidos.	
	Alianzas con proveedores.			
	Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos			
	Programas de actuación en beneficio de clientes y empleados			

GESTIÓN ESTRATÉGICA	Tendencias del Pasado	Planificación Estratégica	Visión, Misión, Identificación de Fortalezas y Debilidades	
			Planificación de acciones de mejora por áreas.	
		Adecuación de los objetivos planificados.		
	Expectativas Futuras	Posicionamiento Sectorial	Objetivos y resultados sectoriales	Análisis del mercado
			Priorización de acciones estratégicas	Priorización de acciones de mejora.
		Objetivos y resultados sectoriales	Adecuación de objetivos. Adecuación resultados en relación al líder en el sector Adecuación resultados en relación a otros del sector	

Fuente: Modelo GESINCA
Elaboración Propia.

b. Dependiente: La variable dependiente es nivel de ventas, siendo sus indicadores los siguientes:

TABLA N°02: INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE – NIVEL DE VENTAS

VARIABLE	INDICADORES
Nivel de Ventas	VENTAS NETAS
	FRECUENCIA DE VENTAS
	VOLUMEN DE VENTAS

Elaboración Propia.

a. Problema Central:

¿Cómo influye la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna?

b. Problemas Específicos:

- ✓ ¿Cómo es la gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna?

2.2.6. Tipo y Nivel del Problema

a. Tipo de Investigación: Investigación Aplicada, Por la fuente, investigación mixta (datos primarios y secundarios).

b. El nivel del problema de investigación: Esta investigación es de nivel RELACIONAL – CORRELACIONAL, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (gestión empresarial) en otra situación problemática (nivel de ventas) y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas.

c. Diseño de Investigación: El diseño de investigación que se desarrolla en la presente tesis es: **NO EXPERIMENTAL.**

a) Aspecto General

Es necesario que las empresas del sector mueblerías sean gestionadas de una manera eficiente, en donde las empresas que tengan capacidad de innovar y transformar la producción e incorporar nuevas tecnologías y modalidades de comercialización, serán los únicos que podrán participar en las corrientes emprendedoras de la economía mundial.

La apertura de nuevos mercados y las reformas estructurales han creado nuevas reglas de juego económico para todo el mundo, si bien han permitido abrir nuevas oportunidades para las MYPES también les atribuyen cambios y retos radicales que generalmente no pueden afrontar solas, por ello es necesario incluir estrategias innovadoras a nivel de producción y comercialización, con el objetivo que crezcan y perduren en el tiempo.

b) Aspecto Económico – Empresarial

Analizar los factores que determinan la gestión empresarial de la industria Tacneña de muebles de madera permitirá que se desarrollen planes de mejora que incluyan acciones de solución que estén enfocadas en los problemas reales de estas MYPES, permitiendo que estas empresas puedan acceder a ingresos y condiciones de trabajo superiores, lo que contribuirá a elevar su capacidad de respuesta al mercado y por ende elevar su calidad de vida.

Asimismo, permitirá contar con lineamientos para hacer competitivas a las MYPES del sector local y regional, brindará a los agentes económicos del sector la posibilidad de identificar sus principales problemáticas, sus áreas de mejora y con ello lograr esfuerzos y decisiones de inversión y producción idóneas.

c) Aspecto personal

El tema de investigación es de especial interés para el autor, debido a que ha laborado de cerca en este sector y busca contribuir a la solución del problema planteado desde una óptica objetiva y que aborde diferentes dimensiones.

d) Validez social

Esta investigación es importante en la medida que permita estudiar la gestión empresarial como factor influyente en el nivel de ventas, lo que va a permitir establecer las propuestas de mejora para la industria de muebles de madera de Tacna, además del impacto económico y social positivo para los agentes que se ubican en dicha zona, los cuales podrían ser replicados en otras localidades del Perú en las que se encuentren sectores en condiciones similares.

e) Validez científica – metodológica

Los procedimientos seguidos en la presente investigación son científicos y metodológicamente válidos.

f) Actualidad

El tema abordado goza de plena actualidad y se proyecta a ofrecer soluciones de mejora para los problemas actuales del sector en estudio.

g) Factibilidad

La realización de la investigación es factible, debido a que la unidad de estudio es asequible, de la cual se tiene conocimiento y cercanía.

2.2.1. Bases teóricas

A. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL⁵GRÁFICA N° 01: MODELO DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Fuente: Zayas, P (2000)

En el modelo de Zayas, se explica que la Gestión organizacional depende de la gestión de recursos financieros, gestión logística, gestión tecnológica y gestión del marketing, en donde uno de los factores que resalta u engloba los demás factores es la gestión de recursos humanos, ya que en la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma externa o interna ha sido siempre el elemento esencial en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la industria y la sistematización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Las personas son el principal recurso de la gestión empresarial.

Zayas hace hincapié en que el hombre tiene una personalidad que es la principal manifestación en el hombre en su implicación en el medio. La personalidad del

⁵ Modelo de Gestión Organizacional (Empresarial). Zayas, P. 2000

hombre, son las cualidades compuestas, de lo que es, el ser humano. Por lo cual, cuando se habla de la existencia de una esfera cognitiva y afectiva, se está haciendo reseña a lo psicológico y en específico a la personalidad, en donde las competencias son una configuración holística, sistémica donde aparecen los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados, los valores organizacionales, y ciertas formaciones de la personalidad, todas integradas.

B. TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO⁶

GRÁFICA N° 02: MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Fayol (1925)

Henry Fayol señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henry Fayol representan la escuela de la teoría del "proceso administrativo", en donde identificó cinco reglas o deberes de la administración:

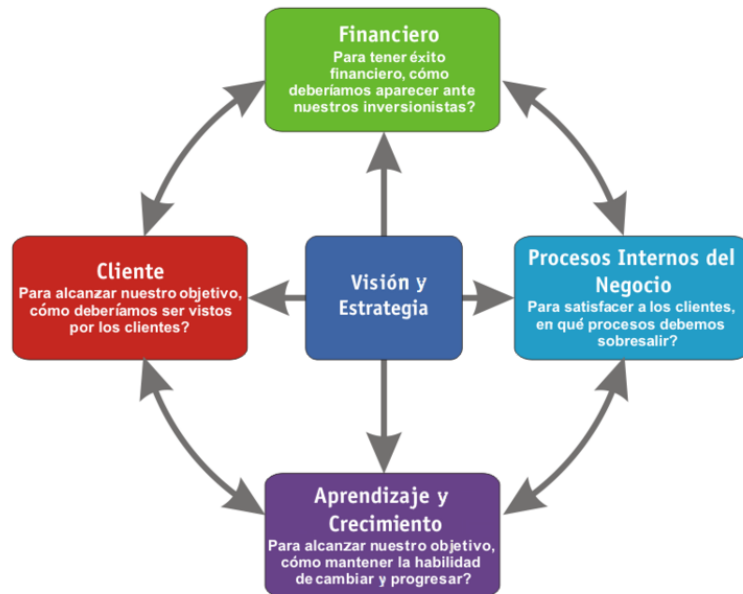
⁶ Teoría Clásica de la Administración. Henry Fayol (1925), tomado de: <http://pensamientodeadmon.blogspot.pe/>; Publicado el 19 de mayo del 2016.

- ✓ Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- ✓ Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- ✓ Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- ✓ Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- ✓ Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Fayol también dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- ✓ Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ✓ Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ✓ Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ✓ Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ✓ Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ✓ Funciones Administrativas: Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

GRÁFICA N° 03: MODELO DEL BALANCE SCORECARD



Fuente: Kaplan y Norton (1992)

El modelo del Balanced Scorecard fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas técnicas de medida de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

El cuadro de mando integral pretende ser un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.

⁷ Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard). Kaplan y Norton (1992). Tomado de <http://carlosalvaro25.blogspot.pe/2010/10/el-balanced-scorecard-en-las-empresas.html>, Álvaro Pajares Bohorquez, publicación titulada: EL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS DEL PERU, el 15 de Octubre del 2010.

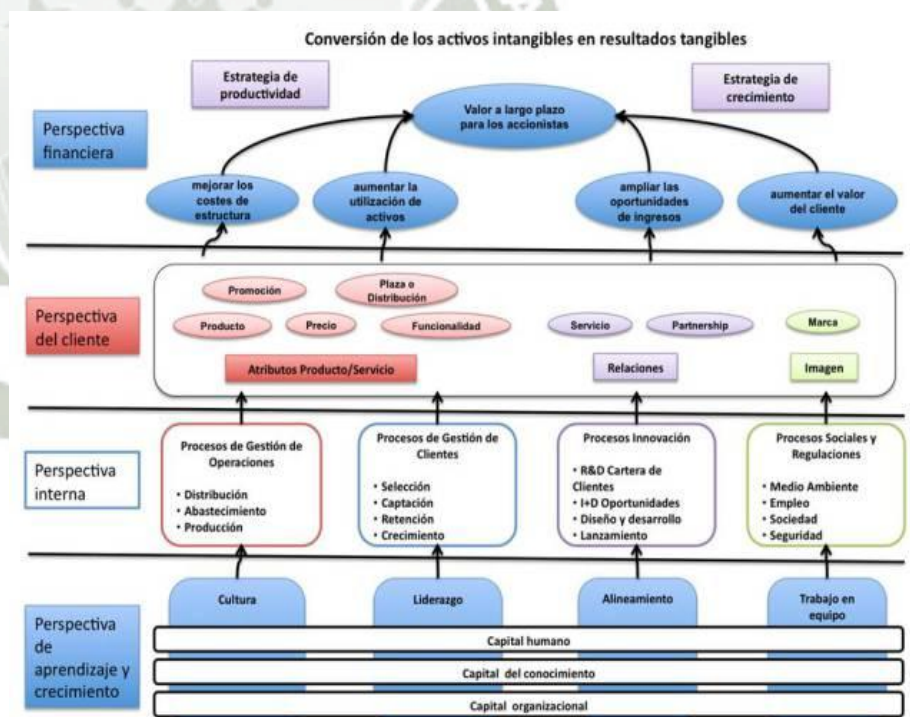
- ✓ Perspectiva 1 – Aprendizaje y Crecimiento: Los activos intangibles son la base principal para el crecimiento y la creación sostenible del valor por parte de la organización. El Aprendizaje y Crecimiento se definen como las personas, la tecnología y el clima organizacional, éstas se combinan y sostienen a la estrategia. Mejoras en los aspectos intangibles sirven para originar e impulsar futuras mejoras tanto en procesos internos como para los clientes y finalmente en los resultados financieros.
- ✓ Perspectiva 2 – Procesos Internos: Procesos Internos crean y llevan la propuesta de valor al consumidor objetivo. El rendimiento de procesos internos por lo tanto es un indicador de las futuras mejoras en resultados con los clientes y consecuentemente de los resultados financieros.
- ✓ Perspectiva 3 – Clientes: El éxito sirviendo al mercado objetivo es el componente principal de un óptimo rendimiento financiero. Así, la perspectiva de Clientes no sólo utiliza indicadores de éxito de acciones pasadas (satisfacción, retención, etc.) sino también define las propuestas de valor en las que se basará el futuro crecimiento en el mercado objetivo.
- ✓ Perspectiva 4 – Rendimiento Financiero: El Rendimiento Financiero actúa como la definición final del éxito de la organización. La estrategia, describe entonces, cómo la organización pretende crear crecimiento sostenido del valor generado para los accionistas dueños de la empresa. Los objetivos definidos en las cuatro perspectivas se combinan mediante relaciones de causa – efecto

que atraviesan a toda la organización tanto vertical como horizontalmente.

Como se puede observar, todos los aspectos de una organización pueden ser descritos como una secuencia lógica de interacciones entre cuatro aspectos fundamentales: finanzas, clientes, procesos internos y activos intangibles. Justamente estos componentes presentes en toda organización, con o sin fines de lucro, servirán como base para la definición de las cuatro perspectivas estructurales principales del sistema de gestión Balanced Scorecard. (Kaplan, 1996) (Niven, 2002).

A continuación se muestra el Mapa de Procesos⁸

GRÁFICA N° 04: MAPA DE PROCESOS



Fuente: Kaplan (2004)

⁸ Estructura genérica de un mapa estratégico (Traducido de Kaplan, 2004)

El mapa estratégico presentado en la figura anterior es aplicable prácticamente a cualquier empresa pero no es el óptimo en situaciones donde el valor económico para accionistas y grupos de interés no es el fin último ni tampoco el motivo de existencia de la organización. Entre tales organizaciones distintas de la típica empresa se encuentran las organizaciones no gubernamentales, universidades, teatros, museos y en general la infinidad de organizaciones sin fines de lucro pero sí con fin social claro. El Balanced Scorecard también es perfectamente aplicable para todas estas organizaciones pero la estructura del mapa estratégico debe cambiar acorde al fin social y al modo de operar de cada organización particular.

D. TEORÍA DE LA CADENA DE VALOR:⁹

El modelo de la Cadena de Valor, propuesto por el profesor Michael Porter (2000b), identifica y clasifica las actividades que añaden valor en una organización. Si bien la lógica general es la misma, es pertinente distinguir entre la Cadena de Valor referida a una organización o a una industria.

a. La cadena de valor genérica

Una organización es una suma de actividades y áreas a través de las cuales el producto se diseña, produce, comercializa, entrega al cliente y recibe servicio. Cada una resta valor o lo agrega a la empresa. Puede ser que la ventaja competitiva resida en alguna de esas actividades.

Es imprescindible analizar cada una de las actividades de la empresa para determinar si agregan o restan valor, y llevar a cabo las acciones necesarias para ganar eficiencia y eficacia en cada una.

⁹ Mintzberg, Brian and Voyer (1997)

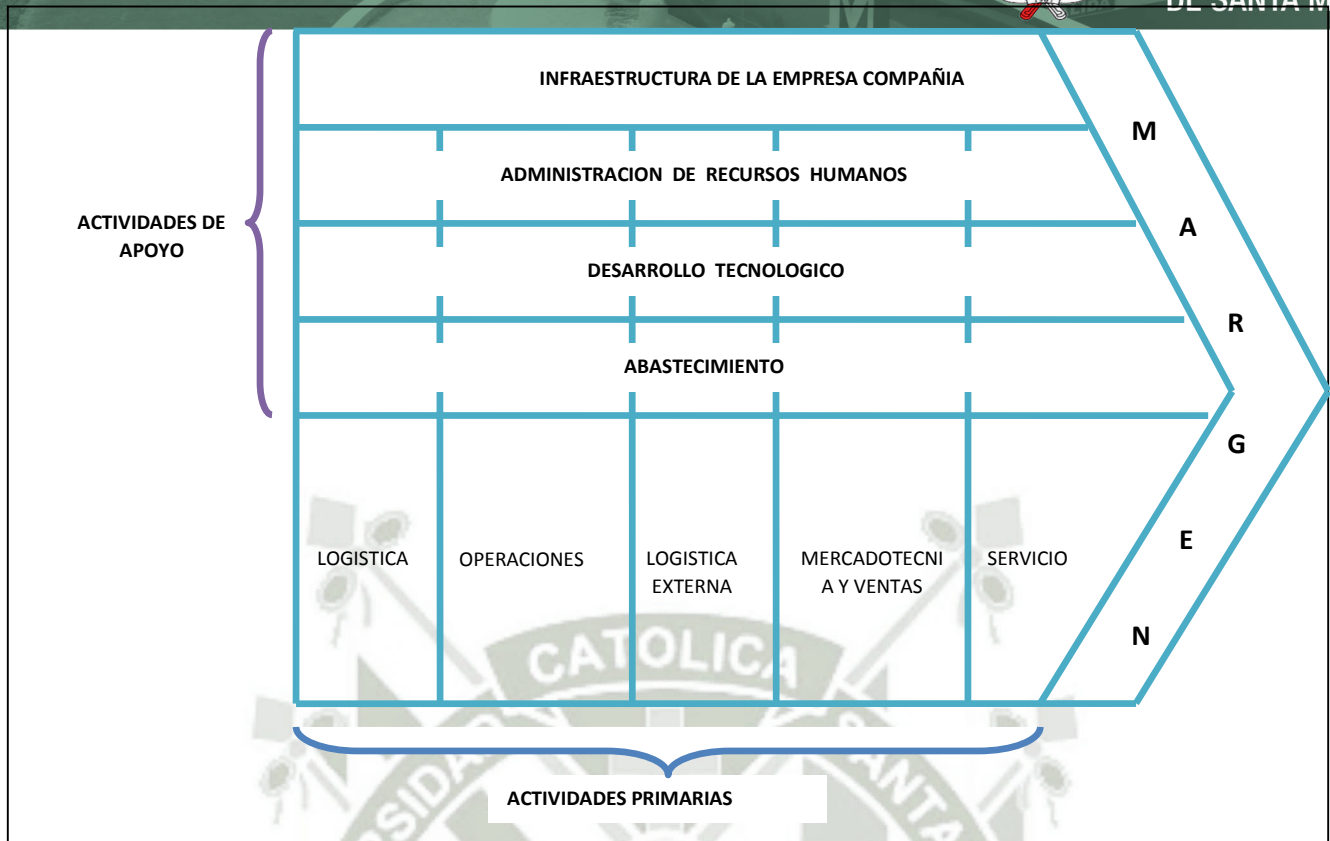
Michael Porter distingue entre actividades primarias y de apoyo. Las primeras son aquellas imprescindibles para generar el producto y hacerlo llegar al cliente. Se dividen en logística interna (o de entrada), operaciones (producción), logística externa (o de salida), mercadotecnia y ventas, y servicio (servicio post-venta). Las actividades de apoyo brindan soporte a las anteriores y son la infraestructura, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico (investigación y desarrollo) y los abastecimientos (compras).

Cada actividad genérica es divisible en una variedad de actividades específicas y propias de cada industria. Cada una debe ser sometida al mismo análisis, hasta llegar a la unidad mínima o tarea.

El modelo, cuya representación gráfica se muestra en la gráfica N° 5, incorpora el margen o diferencia entre los costos que asume la empresa, expresado en los precios que paga a lo largo de la cadena, y los que asumen sus clientes, expresado en los precios de venta del producto.

Luego, se definen acciones para generar ventajas competitivas sostenibles, controlando las causas de los costos mejor que los competidores o reconfigurado la cadena de valor.

GRÁFICA N° 05: CADENA DE VALOR



Fuente: Porter (2000a)

Elaboración: Propia

b. La cadena de valor ampliada o sistema de valor

Una industria específica formada por la articulación de las cadenas de valor de sus agentes, quienes se vinculan en relaciones proveedor-cliente, generan una Cadena de Valor Ampliada o Sistema de Valor. Cada proveedor o comprador se ubica en una cadena genérica propia, con sus actividades primarias y de apoyo, a partir de las cuales se generan relaciones con proveedores y clientes, insertándose en una trama de relaciones mayor o cadena de valor ampliada, que vincula a agentes de diversas industrias.

Para el profesor Michael Porter, citado por PROEXPANSION (2005), el cluster es "...una concentración geográfica de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. Por su dimensión geográfica, el cluster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional".

En la misma cita, agrega que "...la teoría de los clusters se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica específica afecta a la competitividad. Así un cluster es una suerte de network que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de empresas e instituciones aseguran una forma de comunidad incrementando las relaciones existentes".

Las distintas definiciones de cluster que se encuentran en la literatura contienen en realidad aproximaciones al mismo fenómeno desde ángulos diferentes y en distintas etapas de evolución.

Esto remite al carácter dinámico de los cluster, en virtud del cual experimentan avances y retrocesos en su desarrollo, atravesando por distintas etapas en cuyo tránsito afianzan el posicionamiento de su estructura productiva y elevan el nivel y complejidad de sus interrelaciones, generando sinergias que les permiten un mejor posicionamiento colectivo e individual en el mercado.

De esta manera, se genera una red de relaciones económicas, comerciales y sociales entre los agentes que conforman el cluster.

Los clusters se caracterizan por su localización en un área geográfica determinada; su concentración en un sector, actividad económica o producto, específico; la presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de determinadas actividades centrales; la paulatina especialización productiva del cluster en su conjunto y de los agentes que lo integran; la acción conjunta de los agentes frente a los proveedores, el mercado y los cambios en el escenario o contexto externo e interno; la activa competencia entre los agentes del cluster para atender a la demanda progresivamente más sofisticada y exigente.

De otro lado, la cooperación interempresarial, que subyace al cluster, genera sinergias que pueden derivar en mayor eficiencia, calidad, productividad, reducción de costos y ampliación de márgenes.

La proximidad geográfica generan mecanismos que beneficia a los aglomerados, por ejemplo, el intercambio de información sobre el contexto, proveedores y mercado, nuevas metodologías o técnicas, entre otros aspectos, favoreciendo el aprendizaje y las mejoras en los procesos, gestión y productos.

Para la viabilidad y consolidación del cluster se requiere un marco institucional que propicie y asegure, el cumplimiento de los compromisos asumidos entre los agentes del cluster y que haga viable que se operativicen los flujos físicos, comerciales y económicos, dentro y hacia afuera del cluster.

Este marco institucional comprende los patrones de relaciones y comportamiento, los que se derivan de componentes de orden cultural y contextual, referidos a su propia identidad y autoimagen como empresario, a la percepción y valoración de su desempeño individual autónomo o como participante del cluster, a sus vínculos con los demás agentes del colectivo y a los compromisos que le significan su pertenencia a esta red asociativa.

La evolución de los cluster se puede representar en cuatro etapas, según se muestra en la tabla 3.

TABLA N° 03. CARACTERIZACIÓN DE LAS FASES DE UN CLUSTER

Características de las fases	FASE I: CLUSTER INCIPIENTE	FASE II: CLUSTER ARTICULADO	FASE III: CLUSTER INTER RELACIONADO	FASE IV: CLUSTER AUTO SUFICIENTE
Relaciones Productivas	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
Tecnología	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
Demanda	Débil	Básica	Media	Sofisticada
Institucionalidad y normatividad	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras
Productividad *	-	-	-	Alta productividad como resultado de la constante interacción entre agentes
Competencia cooperadora *	-	-	-	Aplicación de la competencia y cooperación en paralelo
Inserción de agentes *	-	-	-	Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias

(*) Si bien estas categorías se ubican plenamente en un cluster maduro o autosuficiente; el que no estén desarrollados en el cuadro para las fases previas no significa que estas características no se den. Sucede que en su etapa formativa, estas no logran ser relevantes, razón por la cual no se incluyen.

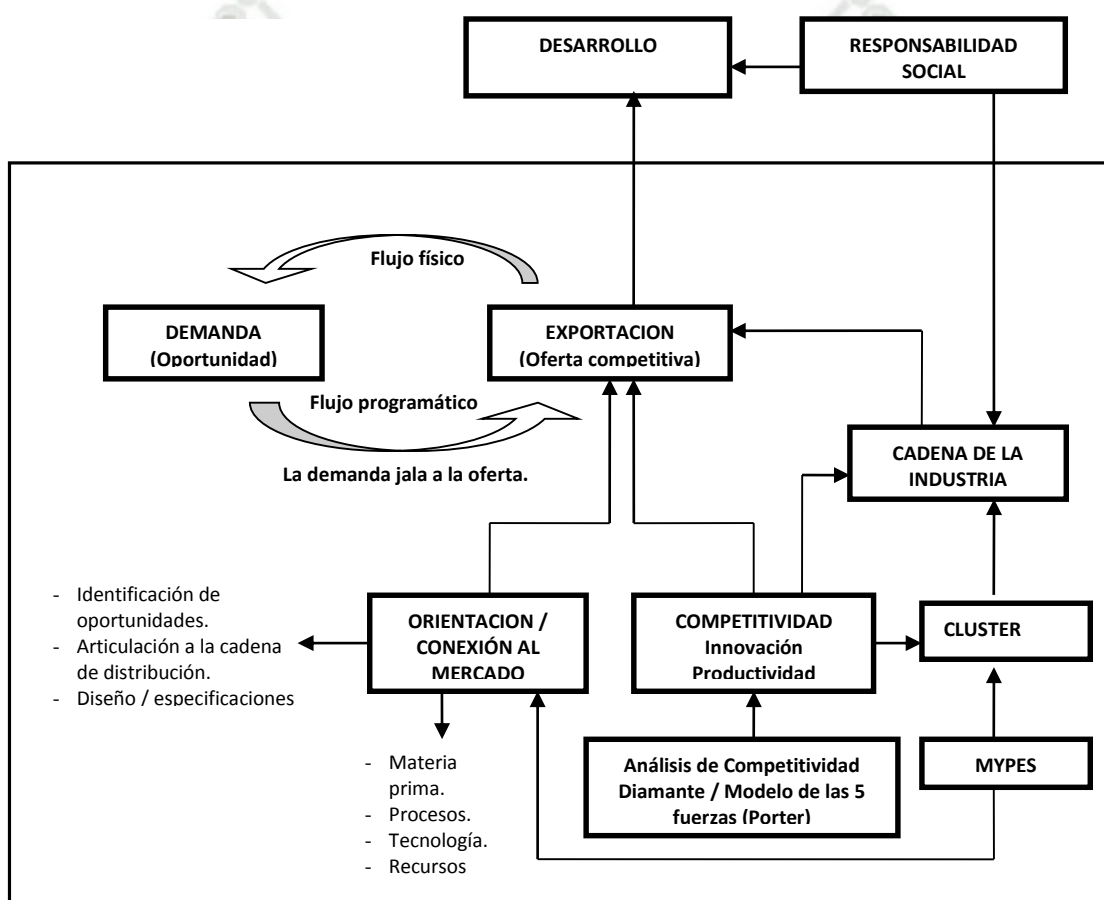
Fuente: PROEXPANSION (2005)

F. MODELO CONCEPTUAL DE LA COMPETITIVIDAD

En la gráfica 6 se muestra un modelo que vincula los conceptos abordados en el presente marco conceptual, ya que integra aspectos internos y externos de las empresas los cuales los acercan a lograr la competitividad.

Este modelo responde exclusivamente a las características y necesidades de las pequeñas empresas.

GRÁFICA N° 06: MODELO CONCEPTUAL DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Porter (2000)
Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 07: MODELO INTELLECTUS

COMPONENTES				
Capital humano	Capital organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
↓	↓	↓	↓	↓
Elementos	Elementos	Elementos	Elementos	Elementos
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+I	Relaciones con clientes	Relaciones con accionistas, instituciones e inversores
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con Proveedores	Relaciones con administraciones públicas
Capacidades	Aprendizaje Organizativo	Propiedad intelectual + industrial	Relaciones con Aliados	Relaciones con la defensa del medio ambiente
	Procesos		Relaciones con competidores	Relaciones sociales
			Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	Reputación corporativas
			Relaciones con las instituciones de promoción y mejora de la calidad	Otras relaciones con la sociedad
↓	↓	↓	↓	↓
Variables	Variables	Variables	Variables	Variables
↓	↓	↓	↓	↓
Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)

Fuente: CIC (2003).

La metodología CIC 2003, se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones, presentando un modelo abierto y flexible que relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa y tiene como finalidad principal la de proporcionar a los gestores la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. La característica de este modelo es que incorpora dimensiones para evaluar la estructura de una organización, medición de los activos intangibles y, sobre todo, pretende revelar el futuro previsible de la empresa de acuerdo con la potencialidad de distintos elementos de su capital intelectual y los esfuerzos que se están realizando para su desarrollo.

¹⁰ Modelo Intellectus – Medición y gestión de capital intelectual, tomado del Centro de Investigación sobre la sociedad del conocimiento (CIC) (2003).

Este es un modelo de carácter dinámico, que recoge tanto los valores acumulados del capital intelectual en un momento del tiempo como las interrelaciones entre los componentes del mismo, que lo dinamizan y hacen evolucionar.

El constante y adecuado transvase entre conocimientos tácitos y explícitos resulta vital para la innovación y el desarrollo de la empresa, incrementando su grado de competitividad facilitando su supervivencia.

H. MODELO GESINCA¹¹

GRÁFICA N° 08: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ELEMENTOS	VARIABLES	INDICADORES
CAPACIDADES HUMANAS	Ejemplaridad del liderazgo (directivos) y clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a la profesionalización. • Comunicación directivos-empleados. • Confianza directivos-empleados. • Equilibrio objetivos individuales-empresa. • Ambiente de trabajo.
	Capacitación estratégica de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición perfil de competencias. • Formación adaptada. • Decisiones estratégicas.
	Gestión de la integración de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las sugerencias/reclamaciones. • Programas de integración.
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de procesos claves. • Integración estratégica de procesos. • Eficiencia de los procesos. • Establecimiento de mejores prácticas. • Inversiones en equipos y métodos. • Automatización de procesos.
	Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de manuales de procedimiento. • Software para la gestión del conocimiento. • Incentivos a la innovación. • Trabajo en equipo.
CAPACIDADES COMERCIALES Y SOCIALES	Posicionamiento comercial y social	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición del posicionamiento de mercado. • Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno.
	Gestión de compras y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las reclamaciones de clientes. • Capacidad de respuesta ante los pedidos. • Alianzas con proveedores. • Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos.
	Atención al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de actuación en beneficio de clientes y empleados.
TENDENCIAS DEL PASADO	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades. ○ Planificación de acciones de mejora por áreas. • Adecuación de los objetivos planificados.
	Posicionamiento sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia positiva de los resultados clave. ○ Comparación de resultados con el líder sectorial. ○ Comparación de resultados con otros del sector.
EXPECTATIVAS FUTURAS	Priorización de acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderación de fortalezas y debilidades. • Priorización de acciones de mejora.
	Objetivos y resultados sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados clave en evolución positiva. • Adecuación de objetivos. • Adecuación resultados en relación al líder en el sector. • Adecuación resultados en relación a otros del sector.

Fuente: Hernández (2013)

¹¹ MODELO GESINCA - MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL. Jean Hernández Escobar (2013)

El modelo GESINCA (gestión-intangibles calidad) de gestión basado en los conceptos de capital intelectual y calidad total,

Este modelo está compuesto por cinco elementos (capacidades humanas, organizativas, comerciales y sociales, tendencias de pasado y expectativas futura) que acogen doce variables y treinta y nueve indicadores, constituyendo un instrumento procedimental para la toma de decisiones estratégicas, que supone un avance sobre los ya existentes en función de su sencillez, su carácter dinámico y la posibilidad de visualización de los resultados obtenidos a partir de movimientos estratégicos relativos a los factores clave de éxito empresarial.

2.2.2. Marco conceptual

A. Gestión Empresarial: La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.¹²

- ✓ **Gestión de Recursos Humanos:** La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.¹³

- **Liderazgo y Clima Laboral:** El liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye

¹² Recuperado el 20 de octubre del 2016 de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>

¹³ Publicado por 10 de marzo del 2013 de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa¹⁴, y el clima laboral es tener un ambiente de trabajo adecuado, que produzca satisfacción y motivación en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, para mantener el entusiasmo dentro de una dinámica orientada a obtener excelentes resultados empresariales.

▪ **Gestión Estratégica de Recursos**

Humanos: Es una nueva forma estratégica de entender el rol de los recursos humanos en las empresas, en donde el recurso humano es el principal factor de competitividad, lo que ha obligado a transformar el enfoque de la gestión, incorporándose a la estrategia en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) con el objetivo que estos se ajusten y sean conformes con la estrategia general de la empresa.¹⁵

- ✓ **Gestión Operacional y Tecnológica:** Es un patrón de gestión el cual está compuesto por un conjunto de tareas y procesos conducentes a la mejora de las organizaciones internas, con el objetivo de aumentar su eficiencia y capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos, todo ello apoyado en el uso de tecnologías de Información y Comunicación.¹⁶

¹⁴ Muñoz, Angela (2016), recuperado de: <http://elliderazgoestrabajarconobjetivos.blogspot.pe/>

¹⁵ Revista Gerencia Empresarial (2014)

¹⁶ Diccionario económico empresarial (DICOTREC)

- **Gestión de Procesos:** La Gestión por Procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.¹⁷

- **Gestión de la Innovación:** Aborda el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización (humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad de la organización.¹⁸

- ✓ **Gestión del Marketing:** "Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".¹⁹

- **Posicionamiento:** Es una estrategia comercial que busca conseguir que un producto o servicio ocupe un lugar propio, relativo a la competencia, en la mente del consumidor.²⁰

¹⁷ Tomado de Atleco consultores, 18 de Octubre del 2016

¹⁸ Observatorio Virtual de Transferencia Tecnológica. Recuperado el 20 de Octubre del 2016, Recuperado de http://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion

¹⁹ Kotler, P.

²⁰ Medina, R. (2010) Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor

▪ **Gestión de Compras y Ventas:** Tiene

como propósito asegurar que la empresa cuente con los mejores proveedores para suministrar los mejores productos y servicios, al mejor valor. La función de compras suele invertir más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que las compras proporcionan una buena circunstancia para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.²¹

- **Cliente Interno – Externo:** El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).²²

✓ **Gestión Estratégica:** Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.²³

- **Planificación Estratégica:** Se refiere a establecer estrategias apropiadas para enfrentar los retos y dificultades que es parte del entorno a corto, mediano y largo plazo.²⁴

²¹ Diccionario de Comercio Exterior. www.usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/glosacomercioext.4

²² Recuperado el 21 de Octubre del 2016 de <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>

²³ Betancourt (2006) Pp. 23, GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

²⁴ Betancourt (2006) Pp. 20, GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

- **Acciones Estratégicas:** Son elementos precisos que ayuda a comunicar la propuesta a un grupo de individuos con peculiaridades de uso e interpretación. En esta organización se pueden bosquejar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de distintivos” entre la organización y sus públicos.²⁵
- **Objetivos y resultados sectoriales:** Son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, de acuerdo a un sector en específico.²⁶

B. Nivel de Ventas: Es un volumen contable que toma en cuenta todos los ingresos que una empresa ha tenido durante un determinado de tiempo, con motivo de su actividad.²⁷

- ✓ **Ventas Netas:** Es un término contable que representa la suma total del volumen de todas las ventas hechas en efectivo o a crédito, menos las devoluciones, bonificaciones, descuentos y rebajas.²⁸
- ✓ **Frecuencia de Ventas:** Este término hace referencia a cada cuanto tiempo o con que regularidad se vende algún tipo de producto o servicio.
- ✓ **Volumen de Ventas:** El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas

²⁵ CRECEMYPE

²⁶ Centro de Competitividad Empresarial – Lima-Perú (2012)

²⁷ Diccionario de Economía (DIEM)

²⁸ Economía y Negocios, el mundo – El ABC de la Economía. Recuperado de:
<http://www.elmundo.com.ve/diccionario/ventas-netas.aspx>

vendidas dentro de un marco temporal dado. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios pero también podría figurar en total de unidades de inventario o productos vendidos.²⁹

2.3. Antecedentes investigativos

2.3.1. INVESTIGACIONES EXTRANJERAS

En la Universidad de Córdoba (Venezuela), Jean Hernández Escobar³⁰ (2013) realizó una tesis doctoral en donde propone la creación de un modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total, la cual sirve de aplicación al sector camaronero de Venezuela, en la investigación se considera cinco factores importantes en el modelo de la gestión empresarial, en donde se toma en cuenta al capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital de negocio y capital social, y aportando todo un elenco de variables e indicadores susceptibles de ser adaptados a cualquier sector o ente empresarial. Asimismo la investigación concluye en que los intangibles no se pueden fácilmente ver ni medir. Forman parte de ellos factores tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, etc., los cuales son de vital importancia en el proceso de gestión de una empresa.

En la Universidad Pontificia Javeriana (Colombia), Claudia Lemus Ávila³¹ (2008) realizó una tesis en donde concluía que las Pymes de Bogotá necesitan conformar células asociativas

²⁹ La Voz de Houston, (Definición del volumen de ventas)

³⁰ Hernández, J (2013) Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total, la cual sirve de aplicación al sector camaronero de Venezuela, Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad de Córdoba, Venezuela. [Consulta: 12 de junio 2016].

³¹ Lemus, C (2008). *Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los estados unidos*, Tesis para obtener el grado de Administración de empresas. Universidad Pontificia Javeriana, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Bogotá, Colombia, [en línea]: <http://tesis.jhtun.org.es/cpkhhj/cia59.pdf> [Consulta: 22 de diciembre 2015].

e invertir en maquinaria con tecnología de punta en los procesos productivos, Asentar sus marcas y sus relaciones con los clientes, elegir sus canales de distribución, tener los mejores lugares para las instalaciones y mejores fuentes de materia prima o insumos, Generar economías de escala que permitan reaccionar mejor ante el tipo de cambio, costo de los factores y brinde flexibilidad al momento de responder ante la competencia, Integrar el sector para reducir costos e incrementar la especialización, favoreciendo la disponibilidad, calidad, costos, mayor productividad y competitividad.

En la Universidad Autónoma del Estado de México, Rolando Cuestas³² (2013), realizó una tesis que concluyó en que las Mypes deben adaptarse al impacto y a la intensidad de velocidad de los cambios, en donde se debe demostrar capacidad de respuesta capaz de enfrentar la incertidumbre que dichos cambios puedan ocasionar en la empresa, para así contrarrestar o minimizar los riesgos que ponga en peligro su existencia. Las labores que las Mypes deben realizar para incrementar la competitividad del país se deben centrar en mejorar la capacidad de uso de tecnología de información, así como en la de mejoramiento en sus procesos y la capacitación laboral constante de manera tal que permitan distinguir mejor el proceso, el producto y la mano de obra.

Las micro, pequeñas y medianas empresas y toda empresa en general debe utilizar modelos de planeación estratégica, cuyo fin es fijar el norte empresarial más allá del corto plazo, pues existe el peligro de perder orientación en las consecuencias del momento, es conveniente también implantar un sistema de evaluación completo por áreas estratégicos claves de resultados que ayude a desarrollar propuestas de cambio y planes de mejora a los problemas que se detecten, todo ello

³² Cuestas, Rolando (2013), *Metodologías de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Chiapas*, Tesis para obtener el grado de doctor en Contabilidad Financiera, Universidad Autónoma del Estado de México, [en línea]: <http://www.uam-chiapas/2343-oph/976.pdf> [Consulta: 27 de Mayo 2016].

como herramienta en la mejora de calidad, de la formación y como una verdadera cultura del control de gestión.

2.3.2. INVESTIGACIONES NACIONALES

En la Universidad Pontificia Católica del Perú, Magali Silvia Cuenca Cruz y Julio César Franco Pérez³³ (2007), realizaron una tesis en donde se pretende contribuir al desarrollo competitivo de la industria peruana de muebles de madera, proponiendo una estrategia de cooperación entre los agentes económicos que operan en el sector, bajo una orientación exportadora al mercado de los Estados Unidos. La investigación resume que la industria de muebles de madera aún no se encuentra en un nivel competitivo como para competir con productos de Estados Unidos y Europa, se necesita de apoyo del estado a este sector y la capacitación respectiva para la mejora en la competitividad de dicho sector.

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Manuel Cavani³⁴ (2012), realizó una investigación la cual resalta que por su estructura las PYMES tienen una serie de ventajas e inconvenientes para afrontar los retos de la globalización. Entre los primeros figuran la capacidad para aprovechar los recursos humanos, la emergencia de concentrarse en productos o servicios en los que se tenga mayor competitividad de acuerdo a las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y coyunturas del mercado, las contribuciones para una mejor distribución del ingreso a favor de los segmentos bajos de la población, la agilidad para satisfacer las demandas de consumo y la flexibilidad en el manejo de los costos, como

³³ Cuenca, Magaly; Franco, Julio (2007), *Competitividad de las exportaciones de muebles de madera hacia Estados Unidos*, Tesis para obtener el grado de magister en Administración, Universidad Pontificia Católica del Perú, [en línea]: <http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/index.php5765.pdf> [Consulta: 29 de noviembre 2015].

³⁴ Cavani, Manuel (2012), *El consorcio, como alternativa asociativa del marketing para el desarrollo sostenido de las pequeñas y microempresas. Caso Pymes metalmecánica del parque industrial de villa el salvador*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración con mención en Marketing. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. [en línea]: <http://www.epg.unmsm.edu.pe/webepg/es/index.phpj78.pdf> [Consulta: 29 de noviembre 2015].

también los inconvenientes encontrados son múltiples y muy restrictivos para su desarrollo, y se expresan en la multifunción que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta, la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, la escasez de capital, falta de créditos adecuados y oportunos, bajos niveles tecnológicos y baja capacidad gerencial, entre los más importantes, es por ellos que las PYMES se han visto fracasadas en los últimos años, entre otras razones, por la incompetencia (42.3%), experiencia inadecuada (23.0%), falta de experiencia en la línea (13.8%), falta de experiencia gerencial (13.0%).

En la Universidad Pontificia Católica del Perú, Roman Belotserkovski³⁵ (2005), realizó una tesis sobre la Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard", en donde concluye que la implementación del Balanced Scorecard al igual que la implementación de cualquier otro sistema de gestión implica diversos costos para la organización aún si en la práctica éstos resultan no ser directamente monetarios. El principal recurso requerido para la implementación del sistema es el tiempo para reuniones de trabajo requerido de los ejecutivos de la organización y el tiempo para revisiones del planeamiento estratégico que demanda de la participación de los directores y de la alta gerencia. El autor también menciona que el aspecto probablemente más importante para el éxito y que puede considerarse como un costo que la organización debe pagar por el sistema es la necesidad de contar con el liderazgo ejecutivo en distintos niveles para dirigir tanto el desarrollo como la implementación y los posteriores esfuerzos de comunicación e interiorización.

³⁵ Belotserkovski, Roman (2005) *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"*, Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú. [Consulta: 23 de Mayo 2016].

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Teresa

Miranda Herrera (2007)³⁶, realizó una tesis la cual se orienta a analizar el caso del desempeño de la pequeña y mediana empresa textil y confecciones exportadora, así como su importancia en el sector industrial ; su nivel de producción ; su alta absorción de mano de obra , de su fuerte articulación con otros sectores de la economía y porque constituye para el Perú uno de los sectores de los principales productos no tradicionales de exportación ; debido al crecimiento de las exportaciones . La crítica situación del sector empresarial se debe no solo a causas externas (de los precios internacionales y flujos de capital) o a causas internas rígida carga fiscal y dificultades crediticias que acentúan la recesión, afectando al sub-sector no primario de la Industria. Se requiere de una política de desarrollo industrial que permita la reestructuración patrimonial y promueva la competitividad de nuestras empresas. Según esta investigación, la clave del desarrollo del país requiere de dos elementos fundamentales: el primer punto se refiere a la conversión de la Economía en una economía exportadora de agroindustria y manufacturas. Y como segundo punto la incorporación de empleo productivo en las diversas regiones del país fortalecemos el agro y el sector de la exportación.

En la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Javier Castillo Villanueva ³⁷ (2012), realizó una tesis en donde las principales conclusiones fue que las pequeñas empresas consideran la falta de financiamiento como uno de los mayores problemas. La inversión inicial, en su mayor parte proviene de ahorros propios. La estrecha base de capital inicial sin reservas

³⁶ Miranda, Teresa (2007), *Desarrollo de las pymes en el mercado exportador sector confecciones*, Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. [en línea]: <http://www.epg.unmsm.edu.pe/webepg/es/index.phpTM976.pdf> [Consulta: 30 de agosto, 2016].

³⁷ Castillo, J. (2012), *IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES CASO EMPRESA HAPSSA HIERBAS AROMATICAS DE SIHUAS PACHACHIN S. A. PERIODO 2013*. Tesis para obtener el título profesional de Contador Público. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de Contables y Financieras, Perú, [en línea]: <http://tesis.c-e/511511/125.pdf> [Consulta: 06 de Febrero 2016].

liquidadas y la estructura financiera, traen consigo que los pequeños empresarios muchas veces escogen productos para cuya fabricación se necesita poco capital inicial para los cuales el tiempo de ejecución es corto y que produzcan en el menor tiempo posible los beneficios necesarios para mantener la producción y esto último depende de la demanda inmediata de los productos fabricados, dado el problema de falta de financiamiento para las pequeñas empresas, los giros de sus negocios no necesariamente están basados en criterios de rentabilidad, sino en criterios de recuperación del poco capital invertido en el menor tiempo posible. Es decir, los criterios de inversión – rentabilidad no se basan en criterios de largo plazo sino en criterios de corto plazo. Por lo tanto, las políticas empresariales son de subsistencia y no de crecimiento y desarrollo.

2.3.3. INVESTIGACIONES LOCALES

En la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, Diana Cárdenas³⁸ (2009), realizó una tesis en donde se concluye que existe:

- ✓ Desconocimiento de la información de mercado, este es casi siempre interno, captando principalmente la demanda de los sectores de menores recursos, los cuales tienen escaso volumen productivo.
- ✓ Desconocimiento de mecanismos de estímulos de la demanda interna, ni capacitación en cómo aprovechar las oportunidades de la demanda externa.
- ✓ Dispersión, al no estar articuladas y acopladas en redes deben de enfrentar individualmente problemas comunes a su propia rama o sector, incurriendo en costos unitarios más altos.

³⁸ Cárdenas, Diana (2009), *La Asociatividad como Mejoramiento de la competitividad de la cadena Productiva del sector textil*, Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. [en línea]: <http://www.unjbg.edu.pe/phgf/dc14332.pdf> [Consulta: 30 de noviembre 2015].

- ✓ Predominio de una visión de corto plazo, no les entenderá la necesidad de asociarse para exportar y superar limitaciones de escala.
- ✓ Privilegio del esfuerzo de ventas, en detrimento de la búsqueda perseverante de estrategias de mercado con productos de calidad y precios diferenciados.

En la Universidad Privada de Tacna, Escuela de Post Grado, Amanda Lozada³⁹ (2010), realizó una tesis en donde se concluyó que en el sector estudiado se ha observado que las Mypes del sector cuentan con ventajas competitivas que no son aprovechadas adecuadamente, en vista que el desarrollo del Clúster es incipiente. Pudiendo desarrollarse bajo el modelo de Clúster de Michael Porter, lo que permitiría mayores oportunidades en el mercado; Acerca de las capacidades estas son poco desarrolladas en todo aspecto, situación que dificulta el desarrollo del Cluster, pero que debe verse como una oportunidad para orientar Programas de capacitación, principalmente en las siguientes capacidades que son necesarias para el desarrollo de un Clúster: Conocimiento técnico, Capital social, Innovación.

³⁹ Lozada, Amanda (2010), *Metodología para implementar de manera eficaz un clusters en la ciudad de Tacna a nivel empresario Mype*. (Sector de Muebles Artesanales) Universidad Privada de Tacna, Biblioteca de Escuela de Post Grado. [Consulta: 5 de diciembre 2015].

a. Objetivo General

- ✓ Determinar la influencia de la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, para conocer la realidad empresarial del sector.
- ✓ Evaluar el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, para determinar si se encuentran obteniendo ganancias económicas considerables.

2.5. Hipótesis.

a. Hipótesis General

- ✓ Dado que la gestión empresarial es esencial para la supervivencia de las microempresas y define las ventas de las mismas: Es probable que en las MYPES del sector mueblerías del distrito de Tacna, la gestión empresarial influya significativamente en el nivel de ventas.

b. Hipótesis Específicas

- ✓ La gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.
- ✓ El nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo.

3.1. Técnicas, Instrumentos y materiales de recolección de Información

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información. De acuerdo con el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. A continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizarán en esta investigación:

Tabla N°4: Instrumentos y Técnicas de Información Utilizadas para la Investigación

Técnica	Instrumento	Explicación
Entrevista: La entrevista es una situación de interrelación o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado.	Ficha de Entrevista a Expertos	Se trata de una entrevista estructurada, ya que cuenta con enunciados y preguntas previamente organizadas, pero eso no descarta la posibilidad de agregar algunos aspectos de importancia que se puedan ir presentando durante el desarrollo de la entrevista. La entrevista se desarrollara a través de un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, es decir, de una forma directa.
Encuesta: Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.	Cuestionario a Mypes en el sector Mueblerías del distrito de Tacna.	El objetivo de este instrumento es recabar información sobre la situación empresarial de las micro y pequeñas empresas del sector mueblerías en el distrito de Tacna.
Análisis Documental: Una diferencia muy notoria entre esta y las otras técnicas que se están tratando es que en estas últimas se obtienen datos de fuente primaria en cambio mediante el análisis documental se recolectan datos de fuentes secundarias.	Guías Mypes, Guías de muebles, Plan estratégico del sector mueblerías, Perfil de mueblerías en Tacna.	Las guías, planes y perfiles servirán para profundizar información respecto a cómo se encuentra en la actualidad el sector de mueblerías en Tacna con estudios ya definidos y con estadísticas confiables, que aportaran de manera significativa en nuestro análisis del sector lo cual contribuirá también al planteamiento de preguntas en el cuestionario o fichas.
	Libros, Revistas, Manuales, etc.	Se tratan a la vez de fuentes de información secundaria de donde se extraerá principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.

3.2. Procesamiento y análisis de Información

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando alguno de los programas estadísticos.

Tabla N°5: Instrumentos y Procesamiento de la Información

Instrumento	Procesamiento de Información
Ficha de Entrevista a Expertos	La información se procesará de forma básica con un simple análisis de las respuestas de los expertos.
Cuestionario a Mypes del sector mueblerías del Distrito de Tacna	<p>La información se procesara a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además se elaborarán gráficos estadísticos que permitirán analizar de una mejor forma la información. Para esto se empleará la herramienta informática del Excel.</p> <p>Asimismo, se calcularán en base a las puntuaciones de los indicadores. Se obtendrán datos para correr el modelo estadístico a través del software STATGRAPHICS Versión Centurión.15.2 Los estadísticos a emplear serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correlaciones. ✓ Regresión simple. ✓ Otros
Libros, Revistas, Manuales, etc.	La información será procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.

3.3. Campo de Verificación

3.3.1. Ubicación Espacial

La Ubicación espacial corresponde al ámbito de la ciudad de Tacna, Perú. En las empresas correspondientes al sector mueblerías.

3.3.2. Ubicación Temporal

El estudio se realizará en un período menor a un año, por tanto se trata de una investigación transversal.

3.3.3. Unidad de Estudio

En la presente investigación se trabajara con las empresas mypes del sector mueblerías registradas en el Ministerio de Producción. 35 Mypes del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

✓ Población

La población son las 35 MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

✓ Muestra

Al tratarse de un número reducido de la población se trabajará con la totalidad de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

3.4. Estrategia de recolección de datos

3.4.1. Organización. La duración total del estudio está prevista para 100 días, correspondiendo 20 para la recolección de datos varios tanto en el campo como en estudio; en la ciudad de Tacna.

3.4.2. Recursos. Los recursos para la realización de todo el trabajo de investigación serán cubiertos íntegramente por el autor. El detalle se da a conocer en el Presupuesto.

3.4.3. Validación de los Instrumentos. Para dar mayor validez y confiabilidad a los resultados, se realizará una encuesta piloto, así como entrevista modelo, por lo que los instrumentos a utilizarse serán correctamente comprobados.

3.5. Criterios para el manejo de resultados

3.5.1. Investigación de campo

Para la recolección e interpretación de datos se han considerado las siguientes estrategias y procedimientos:

a. Tabulación

Se empleará una matriz de tabulación para contabilizar las respuestas de las encuestas.

b. Tratamiento estadístico

Para la prueba estadística se utilizará el conteo directo y la distribución normal.

c. Cuadros y gráficas

La matriz de tabulación y los cálculos estadísticos generarán los cuadros y gráficas, a través de las cuales se mostrará la información claramente organizada y sistematizada. Para esto se utilizará hojas de cálculo en Excel y otros aplicativos de soporte, para dar mejor forma a la presentación.

e. Estudio y análisis de los datos sistematizados

El análisis de la información se realizará considerando los objetivos y la hipótesis, recurriendo a las variables e

indicadores; con la finalidad de llegar a su interpretación exacta y de esta forma, plantear con éxito la tesis.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO

Para efectos de una mejor planificación, se utilizará la herramienta del cronograma de GANTT.



ACTIVIDADES	PERIODO															
	2016 - 2017															
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Selección del Tema	X															
Planteamiento y Formulación del Problema		X														
Definición de Objetivos			X	X												
Formulación de la Hipótesis				X												
Formulación del Presupuesto			X	X												
Levantamiento de Información					X	X	X	X	X	X						
Construcción del Marco Teórico						X	X	X	X	X						
Definición del Método a Aplicar					X	X										
Consulta a Especialistas						X	X	X	X							
Definición de la Metodología a seguir							X	X								
Diseño de los Instrumentos de Recolección de datos									X	X						
Desarrollo de Entrevistas									X	X						
Procesamiento de Datos										X	X	X				
Resultados de Entrevistas											X	X	X			
Revisión de Redacción de la Tesis													X			
Corrección de la Tesis														X		
Observaciones de Jurados															X	
Levantamiento de Observaciones															X	
Presentación Final de la Tesis																X

V. PRESUPUESTO

5.1. Presupuesto de Bienes

DESCRIPCIÓN	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
Materiales de Escritorio	S/. 30.00		S/. 20.00		S/. 50.00
Cuadernos	S/. 10.00				S/. 10.00
USB	S/. 40.00				S/. 40.00
Hojas Bond		S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 90.00
Tintas		S/. 50.00		S/. 50.00	S/. 100.00
Libros	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00		S/. 600.00
Revistas	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 100.00
Periódicos	S/. 10.00	S/. 20.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 50.00
TOTAL BIENES					S/. 1,040.00

5.2. Presupuesto de Servicios

DESCRIPCIÓN	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
Fotocopias	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 40.00	S/. 30.00	S/. 170.00
Anillados	S/. 10.00	S/. 20.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 130.00
Apoyo Técnico		S/. 200.00	S/. 200.00		S/. 400.00
Vaciado de Información			S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 100.00
Movilidad	S/. 50.00	S/. 80.00	S/. 70.00	S/. 50.00	S/. 250.00
Viáticos	S/. 30.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 30.00	S/. 140.00
Empastado				S/. 300.00	S/. 300.00
TOTAL SERVICIOS					S/. 1,490.00

5.3. Presupuesto Total

TOTAL BIENES	S/. 1,040.00
TOTAL SERVICIOS	S/. 1,490.00
TOTAL	S/. 2,530.00

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1. LIBROS

- a) Brian Quinn, James (1997). Estrategias para el cambio. Tomado de: Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James & Voyer, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Primera Edición. México. Pearson Educación.
- b) Harrison, Tomas (2006). La industria del mueble en Chile: su actual realidad y su desafío en un mundo globalizado. Talca. Asociación de industriales de la madera. Obtenido: 12 de Agosto del 2015
- c) Hernández, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana.
- d) Nieto, Esmeralda (2005). Gestión de Empresas.
- e) Porter, Michael (1979). Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. Tomado de: Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James & Voyer, John. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Primera Edición. México. Pearson Educación.. Pag. 96 a 104. (Texto publicado originalmente en Harvard Business Review marzo-abril de 1979).
- f) Porter, Michael (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Grupo Patria Cultural, S.A. DE CV.
- g) Porter, Michael (2000). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño. México. Grupo Patria Cultural, S.A. DE CV.
- h) Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. PEARSON EDUCACION. Pag. 103.
- i) Thompson, Jr., Arthur & Strickland III, A. J. (2001). Administración estratégica. Conceptos y casos. Segunda edición en español. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- j) Mintzberg Henry. (1997) Estrategias genéricas para la ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular. Tomado de: Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James & Voyer, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Primera Edición. México. Pearson Educación.
- k) Mintzberg Henry, Brian Quinn, James & Voyer John. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Primera Edición. México. Pearson Educación.

6.2. REVISTAS

- a. Asociación Gremial de Industriales de la Madera - ASIMAD (2010). Perfil del Sector de Remanufactura o Industria Secundaria de la Madera. Obtenido: 05 de Enero del 2016.
- b. Barrantes, Roxana & Trivelli, Carolina (1996). Bosques y Madera. Análisis económico del caso peruano. Lima. IEP / Consorcio de Investigación Económica.
- c. Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET)

- d. CENTRUM, Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2005). Muebles de Madera. Documento 47. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- e. Indacochea, Alejandro, Bazán, Carlos, Castañeda, Jacqueline, Céspedes, Sonia. Gonzales, Enrique. Morales, Patricia (2001). Ayacucho competitiva. CARE Perú. USAID. CENTRUM Católica. Lima. 2001. Pág. 22.
- f. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). Perfil de Mercado y Gestión Exportadora de Muebles de Madera.
- g. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO (2009). Evaluación de los recursos forestales.
- h. PROEXPANSION (2009). Estudio sobre cluster y asociatividad. Documento de trabajo preparado para Prompyme y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Lima.
- i. Revista el Mueble y la Madera. (2003). La industria del mueble en Brasil: un ejemplo digno de imitar.



ANEXO N° 02: ANÁLISIS DEL MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL



ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo se toma como referencia el Modelo GESINCA (Escobar, 2013)⁴⁰, la cual es fruto de una Tesis Doctoral denominada: *“Modelo de Gestión Empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela”*, la cual fue desarrollada en el Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba en Venezuela, es por ello que en la presente investigación se decidió utilizar este modelo debido a que es uno de los modelos que integra la mayoría de variables que se relacionan con el sector de estudio, este modelo se eligió a través de la revisión de antecedentes de la variable Gestión empresarial. La variable Gestión empresarial se desagrega en Sub-variables, Indicadores y sub-Indicadores, los cuales se evalúan con una escala cualitativa para apreciar su impacto en el sector.

En el diseño del Modelo tomado en cuenta para la investigación, el autor menciona que *“El objetivo principal del modelo que se desarrolla consiste en proporcionar a las organizaciones un instrumento para la autoevaluación y el apoyo a la estrategia que suponga un avance respecto a los ya establecidos, en el sentido de dotarlo de las siguientes características:*

- ✓ *Sencillez y capacidad de autodiagnóstico.*
- ✓ *Facilidad de manejo, tanto por grandes como por Micro, Pequeñas y medianas empresas u organizaciones.*
- ✓ *Dinamicidad, teniendo en cuenta el pasado y el futuro.*
- ✓ *Facilidad para constituir ponderaciones y grados de importancia relativa a los factores claves de éxito, contribuyendo así a una mayor precisión a la hora de desarrollar y desplegar acciones estratégicas.*
- ✓ *Posibilidad de concebir la relación que se establece entre los elementos de éxito para, de este modo, proporcionar el despliegue de acciones encaminadas a su potenciación.”* (Escobar, 2013)

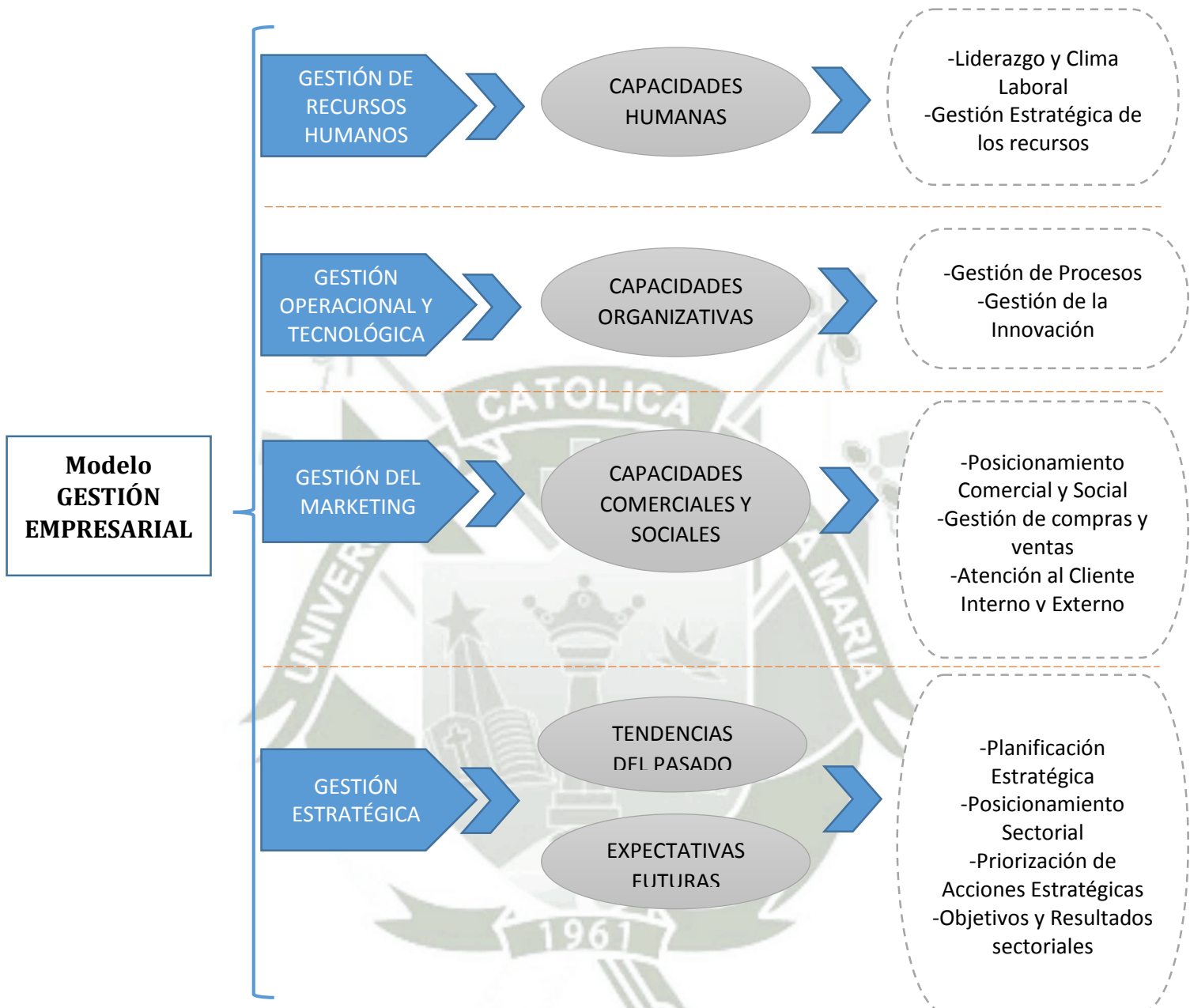
⁴⁰ Modelo GESINCA, Universidad de Córdoba, Tesis: Modelo de Gestión empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y Calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela. Autor: MSc. D. Jean Hernández Escobar (2013).

Asimismo el autor menciona del modelo lo siguiente: *“El modelo propuesto presenta el concepto de capacidades organizativas como el elemento más importante en cuanto que, dependiendo de una buena disposición de los recursos y un establecimiento procedimental, las capacidades humanas, así como las sociales y comerciales tienden a un desarrollo más ágil.”* (Escobar, 2013)

Las variables e indicadores del modelo propuesto fueron adecuados, determinados y adaptados en base a las características y la naturaleza del sector de estudio, tomando como referencia sus principales actividades y particularidades.

Asimismo, después de haber investigado a profundidad el diagnóstico actual del sector mueblerías del distrito de Tacna, las respectivas variables de esta investigación, y haber definido la metodología a usar, se plasmará el proceso de la investigación de acuerdo al modelo GESINCA, del cual se tomó los indicadores que se adecuan a la investigación y además forman parte del sector mueblerías, estos indicadores ayudaron a evaluar la gestión empresarial de cada empresa, como también la gestión empresarial del sector mueblerías en la ciudad de Tacna, a continuación se indica el modelo y los pasos usados para la obtención de resultados.

GRÁFICA N° 086: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Adecuación Modelo GESINCA
Elaboración Propia

Luego de haber analizado el modelo Gesinca y haberlo contrastado y adecuado a la realidad del sector, se decidió implementar a la investigación los factores antes mencionados, así como indicadores que nos ayudaran a evaluar a las empresas y al sector mueblerías con respecto a su gestión empresarial, a continuación se observa los indicadores claves que se usaron en la investigación, cada indicador está enfocado al sector mueblerías.

TABLA N° 092: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL – INDICADORES PARA LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	ENUNCIADO
GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacidades Humanas	Liderazgo y clima laboral	Profesionalización
				Comunicación directivo - trabajador
				Confianza directivos - trabajador
				Objetivos individuales - empresa
			Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Ambiente de Trabajo
				Definición perfil de competencias
				Formación y capacitación
				Decisiones estratégicas
	GESTIÓN OPERACIONAL y TECNOLÓGICA	Capacidades Organizativas	Gestión de Procesos	Atención a sugerencias/reclamos
				Programas de Integración
				Definición de procesos claves
				Integración estratégica de procesos
			Gestión de la Innovación	Eficiencia en los procesos
				Establecimiento de mejores prácticas.
				Inversiones en equipos y métodos.
				Automatización de procesos.
GESTIÓN DEL MARKETING	Capacidades Comerciales y Sociales	Posicionamiento Comercial y Social	Existencia de manuales de procedimiento.	
			Uso de Software/programas	
				Uso de Tecnología
				Investigación e Innovación
				Posicionamiento de mercado.
				Responsabilidad Social

GESTIÓN ESTRATÉGICA			Gestión de compras y ventas	Gestión de las reclamaciones de clientes. Capacidad de respuesta ante los pedidos. Alianzas con proveedores. Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos	
			Atención al cliente interno y externo	Programas de actuación en beneficio de clientes y empleados	
			Tendencias del Pasado	Planificación Estratégica	Visión, Misión, Identificación de Fortalezas y Debilidades Planificación de acciones de mejora por áreas. Adecuación de los objetivos planificados.
				Posicionamiento Sectorial	Análisis del mercado
	Expectativas Futuras	Priorización de acciones estratégicas	Priorización de acciones de mejora.		
			Objetivos y resultados sectoriales	Adecuación de objetivos. Adecuación resultados en relación al líder en el sector Adecuación resultados en relación a otros del sector	

Fuente: Adecuación Modelo GESINCA
Elaboración Propia

En base a la Tabla anterior, a continuación se desarrolla un resumen de los indicadores a ser utilizados en la investigación, tomando en cuenta como referencia el MODELO GESINCA.

TABLA N° 093: INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

INDICADORES	
Capacidades Humanas	Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) y habilidades personales puestas al servicio de la organización en la que se trabaja.
Capacidades Organizativas	Se refieren a las normas, procesos, estándares de calidad, tecnologías disponibles, patentes, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión básicamente.
Capacidades Comerciales y Sociales	Son todas aquellas relaciones de la organización con los agentes de su micro y macroentorno.
Tendencias del Pasado y Expectativas Futuras	En todo proceso de análisis de las capacidades de una empresa se debería tener en cuenta el carácter dinámico del entorno, observándose cómo se produce un proceso de retroalimentación entre las estrategias desplegadas en el pasado y las propuestas para el futuro. Resulta esencial realizar una planificación estratégica que tenga muy en cuenta el posicionamiento sectorial y la jerarquización de las acciones a emprender.

Fuente: Modelo GESINCA/ (Escobar, 2013)

Luego de conocer de qué se trata cada indicador que se desarrollan en la investigación, se procedió a elaborar como instrumento un cuestionario, en donde, se planteó diversos enunciados (con sus respectivas alternativas) para cada indicador, dependiendo de su importancia para así poder conocer el nivel de gestión empresarial de cada empresa y por ende del sector en su conjunto. Podemos apreciar el cuestionario en el ANEXO N° 3, con el cual se procedió a encuestar a las 35 empresas del sector mueblerías del distrito de Tacna.

A continuación se muestra un cuadro resumen en donde encontramos las variables determinantes de la investigación (Gestión empresarial y Nivel de ventas), como también las sub-variables y también los indicadores o factores, así también los números de los enunciados correspondientes a la encuesta, y el instrumento usado, que para el caso de la variable gestión empresarial se hace uso del cuestionario y para la variable ventas se hace uso de la información proveniente de la SUNAT y también enunciados incluidos en el cuestionario.

TABLA N° 094: CUADRO RESUMEN DE VARIABLES, INDICADORES, ENUNCIADOS E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	N° DE ENUNCIADOS	ENUNCIADOS	INSTRUMENTO	
GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacidades Humanas	Liderazgo y clima laboral	3	1, 16, 14	Cuestionario	
			Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	3	11,15,13	Cuestionario	
	GESTIÓN OPERACIONAL y TECNOLÓGICA	Capacidades Organizativas	Gestión de Procesos	11	5, 43, 7, 35, 36, 49, 50, 51, 28, 0.1, 0.2	Cuestionario	
			Gestión de la Innovación	9	22, 24, 18, 19, 20, 23, 32, 34, 45	Cuestionario	
	GESTIÓN DEL MARKETING	Capacidades Comerciales y Sociales	Posicionamiento Comercial y Social	7	17, 31, 48, 37, 38, 39, 40	Cuestionario	
			Gestión de compras y ventas	7	21, 52, 27, 47, 6, 25, 26	Cuestionario	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Tendencias del Pasado	Planificación Estratégica	5	8, 9, 10, 12, 2	Cuestionario	
			Posicionamiento Sectorial	3	3, 46, 53	Cuestionario	
		Expectativas Futuras	Priorización de acciones estratégicas	5	4, 4.1, 29, 41, 42	Cuestionario	
			Objetivos y resultados sectoriales	6	30, 59, 33, 54, 55, 56	Cuestionario	
	VENTAS	NIVEL DE VENTAS	VENTAS NETAS		3	44, 57, 58	Reporte SUNAT

Elaboración Propia

Luego de plantear las preguntas o enunciados de acuerdo a cada indicador, se procedió a establecer valores para cada alternativa de respuesta, cada alternativa tiene un valor el cual indicará si agrega o no valor a la gestión empresarial de acuerdo a las respuestas de cada empresa. Con estos valores se podrá conocer el nivel de gestión empresarial en el que se encuentra cada empresa, así también el sector en su conjunto. A continuación se muestra un cuadro en donde se observa el valor dado para cada alternativa de respuesta, según el enunciado planteado; se planteó alrededor de 60 enunciados o preguntas para el cuestionario:

TABLA N° 095: VALORES OTORGADOS A LAS ALTERNATIVAS DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) PROFESIONAL EXTERNO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B) DUEÑO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C) ALGUN FAMILIAR</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D) OTRO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 1		A) PROFESIONAL EXTERNO	3	B) DUEÑO	2	C) ALGUN FAMILIAR	1	D) OTRO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 2		A) SI	1	B) NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. De 1 a 3 años</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B. De 3 a 5 años</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. De 6 a 10 años</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. De 11 a mas</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 3		A. De 1 a 3 años	1	B. De 3 a 5 años	2	C. De 6 a 10 años	3	D. De 11 a mas	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 4		A) SI	1	B) NO	0												
ENUNCIADO 1																																															
A) PROFESIONAL EXTERNO	3																																														
B) DUEÑO	2																																														
C) ALGUN FAMILIAR	1																																														
D) OTRO	0																																														
ENUNCIADO 2																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
ENUNCIADO 3																																															
A. De 1 a 3 años	1																																														
B. De 3 a 5 años	2																																														
C. De 6 a 10 años	3																																														
D. De 11 a mas	4																																														
ENUNCIADO 4																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 4.1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Ninguna</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. De 1 a 3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. De 4 a 6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. De 7 a más</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 4.1		A. Ninguna	0	B. De 1 a 3	1	C. De 4 a 6	2	D. De 7 a más	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Empresas locales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B. Empresas nacionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C. Empresas Internacionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOLO A</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>solo b, A Y B</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>solo c, A Y C</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B Y C</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A, B Y C</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 5		A. Empresas locales		B. Empresas nacionales		C. Empresas Internacionales		SOLO A	1	solo b, A Y B	2	solo c, A Y C	3	B Y C	4	A, B Y C	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Solo 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B. Entre 2 y 4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. Entre 5 y 7</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. Más de 8</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 6		A. Solo 1	1	B. Entre 2 y 4	2	C. Entre 5 y 7	3	D. Más de 8	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 7		A) SI	1	B) NO	0
ENUNCIADO 4.1																																															
A. Ninguna	0																																														
B. De 1 a 3	1																																														
C. De 4 a 6	2																																														
D. De 7 a más	3																																														
ENUNCIADO 5																																															
A. Empresas locales																																															
B. Empresas nacionales																																															
C. Empresas Internacionales																																															
SOLO A	1																																														
solo b, A Y B	2																																														
solo c, A Y C	3																																														
B Y C	4																																														
A, B Y C	5																																														
ENUNCIADO 6																																															
A. Solo 1	1																																														
B. Entre 2 y 4	2																																														
C. Entre 5 y 7	3																																														
D. Más de 8	4																																														
ENUNCIADO 7																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 8		A) SI	1	B) NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 9		A) SI	1	B) NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 10		A) SI	1	B) NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 11		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4														
ENUNCIADO 8																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
ENUNCIADO 9																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
ENUNCIADO 10																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
ENUNCIADO 11																																															
A. Nunca	0																																														
B. Casi nunca	1																																														
C. A veces	2																																														
D. Casi siempre	3																																														
E. Siempre	4																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 12		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 13</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 13		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 14</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A) SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B) NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 14		A) SI	1	B) NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Ninguna</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. De 1 a 3 veces</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. De 4 a 6 veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. De 7 a MAS</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 15		A. Ninguna	0	B. De 1 a 3 veces	1	C. De 4 a 6 veces	2	D. De 7 a MAS	3				
ENUNCIADO 12																																															
A. Nunca	0																																														
B. Casi nunca	1																																														
C. A veces	2																																														
D. Casi siempre	3																																														
E. Siempre	4																																														
ENUNCIADO 13																																															
A. Nunca	0																																														
B. Casi nunca	1																																														
C. A veces	2																																														
D. Casi siempre	3																																														
E. Siempre	4																																														
ENUNCIADO 14																																															
A) SI	1																																														
B) NO	0																																														
ENUNCIADO 15																																															
A. Ninguna	0																																														
B. De 1 a 3 veces	1																																														
C. De 4 a 6 veces	2																																														
D. De 7 a MAS	3																																														

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Ninguna</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. De 1 a 3 veces</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. De 4 a 6 veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. De 7 a MAS</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 16		A. Ninguna	0	B. De 1 a 3 veces	1	C. De 4 a 6 veces	2	D. De 7 a MAS	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 17</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nada Estratégica</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Poco Estratégica</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Estratégica</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Muy Estratégica</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 17		A. Nada Estratégica	0	B. Poco Estratégica	1	C. Regular	2	D. Estratégica	3	E. Muy Estratégica	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 18</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BASICO</td> <td>1 c/u</td> </tr> <tr> <td>ESPECIALIZADO</td> <td>1 c/u</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 18		BASICO	1 c/u	ESPECIALIZADO	1 c/u	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Cada 6 meses</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>B. Cada año</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>C. Cada 2 años</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. De 3 años a más</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 19		A. Cada 6 meses	4	B. Cada año	3	C. Cada 2 años	2	D. De 3 años a más	1																								
ENUNCIADO 16																																																																	
A. Ninguna	0																																																																
B. De 1 a 3 veces	1																																																																
C. De 4 a 6 veces	2																																																																
D. De 7 a MAS	3																																																																
ENUNCIADO 17																																																																	
A. Nada Estratégica	0																																																																
B. Poco Estratégica	1																																																																
C. Regular	2																																																																
D. Estratégica	3																																																																
E. Muy Estratégica	4																																																																
ENUNCIADO 18																																																																	
BASICO	1 c/u																																																																
ESPECIALIZADO	1 c/u																																																																
ENUNCIADO 19																																																																	
A. Cada 6 meses	4																																																																
B. Cada año	3																																																																
C. Cada 2 años	2																																																																
D. De 3 años a más	1																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 20</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Cada 3 años</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>B. Cada 5 años</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>C. Cada 8 años</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. De 10 años a más</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 20		A. Cada 3 años	4	B. Cada 5 años	3	C. Cada 8 años	2	D. De 10 años a más	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 21</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 21		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 22		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENUNCIADO 23</th> </tr> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diseños</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revistas especializadas</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Revistas informales</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Catálogo propio</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 23				Frecuencia	Nunca	A veces	Siempre	Diseños				Revistas especializadas	0	2	3	Revistas informales	2	1	0	Catálogo propio	0	3	4	Internet	0	2	3												
ENUNCIADO 20																																																																	
A. Cada 3 años	4																																																																
B. Cada 5 años	3																																																																
C. Cada 8 años	2																																																																
D. De 10 años a más	1																																																																
ENUNCIADO 21																																																																	
A)SI	1																																																																
B)NO	0																																																																
ENUNCIADO 22																																																																	
A)SI	1																																																																
B)NO	0																																																																
ENUNCIADO 23																																																																	
Frecuencia	Nunca	A veces	Siempre																																																														
Diseños																																																																	
Revistas especializadas	0	2	3																																																														
Revistas informales	2	1	0																																																														
Catálogo propio	0	3	4																																																														
Internet	0	2	3																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENUNCIADO 24</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Básico</th> <th>Inter-medio</th> <th>Especializado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Logística</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Inventario</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Corte</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Optimización</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 24					Básico	Inter-medio	Especializado	Programa				Logística	1	2	3	Ventas	1	2	3	Inventario	1	2	3	Corte	1	2	3	Optimización	1	2	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 25</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa)</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B. Familiares</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Prestamistas particulares</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 25		A. Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa)	3	B. Familiares	1	C. Prestamistas particulares	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 26</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Ninguna</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. De 1 a 2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. De 2 a 3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Más de 4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 26		A. Ninguna	0	B. De 1 a 2	1	C. De 2 a 3	2	D. Más de 4	3	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 27</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 27		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4
ENUNCIADO 24																																																																	
	Básico	Inter-medio	Especializado																																																														
Programa																																																																	
Logística	1	2	3																																																														
Ventas	1	2	3																																																														
Inventario	1	2	3																																																														
Corte	1	2	3																																																														
Optimización	1	2	3																																																														
ENUNCIADO 25																																																																	
A. Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa)	3																																																																
B. Familiares	1																																																																
C. Prestamistas particulares	2																																																																
ENUNCIADO 26																																																																	
A. Ninguna	0																																																																
B. De 1 a 2	1																																																																
C. De 2 a 3	2																																																																
D. Más de 4	3																																																																
ENUNCIADO 27																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 28</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 28		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 29</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 29		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 30</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 30		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENUNCIADO 31</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publicidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Radio</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Televisión</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Periódicos</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Recomendación</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 31					Nunca	A veces	Siempre	Publicidad				Radio	0	2	3	Televisión	0	3	4	Periódicos	0	1	2	Internet	0	2	3	Recomendación	0	3	4
ENUNCIADO 28																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 29																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 30																																																																	
A)SI	1																																																																
B)NO	0																																																																
ENUNCIADO 31																																																																	
	Nunca	A veces	Siempre																																																														
Publicidad																																																																	
Radio	0	2	3																																																														
Televisión	0	3	4																																																														
Periódicos	0	1	2																																																														
Internet	0	2	3																																																														
Recomendación	0	3	4																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENUNCIADO 32</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ítems</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Demanda</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Precios</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Productos</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Calidad</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Exportación</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 32					Nunca	A veces	Siempre	Ítems				Demanda	0	1	2	Precios	0	1	2	Productos	0	1	2	Gestión de Calidad	0	1	2	Exportación	0	1	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 33</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 33		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 34</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 34		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 35</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 35		A)SI	1	B)NO	0
ENUNCIADO 32																																																																	
	Nunca	A veces	Siempre																																																														
Ítems																																																																	
Demanda	0	1	2																																																														
Precios	0	1	2																																																														
Productos	0	1	2																																																														
Gestión de Calidad	0	1	2																																																														
Exportación	0	1	2																																																														
ENUNCIADO 33																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 34																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 35																																																																	
A)SI	1																																																																
B)NO	0																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 36</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Solo 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B. 2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. 3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. Más de 3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 36		A. Solo 1	1	B. 2	2	C. 3	3	D. Más de 3	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 37</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 37		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 38</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 38		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 39</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 39		A)SI	1	B)NO	0																						
ENUNCIADO 36																																																																	
A. Solo 1	1																																																																
B. 2	2																																																																
C. 3	3																																																																
D. Más de 3	4																																																																
ENUNCIADO 37																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 38																																																																	
A. Nunca	0																																																																
B. Casi nunca	1																																																																
C. A veces	2																																																																
D. Casi siempre	3																																																																
E. Siempre	4																																																																
ENUNCIADO 39																																																																	
A)SI	1																																																																
B)NO	0																																																																

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 40</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 40		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 41</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 41		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 42</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 42		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 43</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Casi nunca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. A veces</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Casi siempre</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Siempre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 43		A. Nunca	0	B. Casi nunca	1	C. A veces	2	D. Casi siempre	3	E. Siempre	4																
ENUNCIADO 40																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
ENUNCIADO 41																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
ENUNCIADO 42																																																							
A. Nunca	0																																																						
B. Casi nunca	1																																																						
C. A veces	2																																																						
D. Casi siempre	3																																																						
E. Siempre	4																																																						
ENUNCIADO 43																																																							
A. Nunca	0																																																						
B. Casi nunca	1																																																						
C. A veces	2																																																						
D. Casi siempre	3																																																						
E. Siempre	4																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 44</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. De 6 a12</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B. De 13 a 19</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. De 20 a 25</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. De 26 a más</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 44		A. De 6 a12	1	B. De 13 a 19	2	C. De 20 a 25	3	D. De 26 a más	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENUNCIADO 45</th> </tr> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Nada</th> <th>Poco</th> <th>Mucho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Procesos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Administración</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 45				Frecuencia	Nada	Poco	Mucho	Procesos				Producción	0	1	2	Administración	0	1	2	Ventas	0	1	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 46</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nada diferenciados</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Poco diferenciados</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Regularmente diferenciados</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Diferenciados</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Muy diferenciados</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 46		A. Nada diferenciados	0	B. Poco diferenciados	1	C. Regularmente diferenciados	2	D. Diferenciados	3	E. Muy diferenciados	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 47</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 47		A)SI	1	B)NO	0
ENUNCIADO 44																																																							
A. De 6 a12	1																																																						
B. De 13 a 19	2																																																						
C. De 20 a 25	3																																																						
D. De 26 a más	4																																																						
ENUNCIADO 45																																																							
Frecuencia	Nada	Poco	Mucho																																																				
Procesos																																																							
Producción	0	1	2																																																				
Administración	0	1	2																																																				
Ventas	0	1	2																																																				
ENUNCIADO 46																																																							
A. Nada diferenciados	0																																																						
B. Poco diferenciados	1																																																						
C. Regularmente diferenciados	2																																																						
D. Diferenciados	3																																																						
E. Muy diferenciados	4																																																						
ENUNCIADO 47																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 48</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 48		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 49</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 49		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 50</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 50		A)SI	1	B)NO	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 51</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No los clasifica</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Por sus nombres</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Frecuencia de compra</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Por volumen de compra</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C Y D</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 51		A. No los clasifica	0	B. Por sus nombres	1	C. Frecuencia de compra	2	D. Por volumen de compra	2	C Y D	3																						
ENUNCIADO 48																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
ENUNCIADO 49																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
ENUNCIADO 50																																																							
A)SI	1																																																						
B)NO	0																																																						
ENUNCIADO 51																																																							
A. No los clasifica	0																																																						
B. Por sus nombres	1																																																						
C. Frecuencia de compra	2																																																						
D. Por volumen de compra	2																																																						
C Y D	3																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 52</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nada</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Poco</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Mucho</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E. Bastante</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 52		A. Nada	0	B. Poco	1	C. Regular	2	D. Mucho	3	E. Bastante	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 53</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A)SI</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B)NO</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 53		A)SI	0	B)NO	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 54</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. De 1 a 3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B. De 4 a 6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. Más de 6</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 54		A. De 1 a 3	3	B. De 4 a 6	2	C. Más de 6	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 55</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. 1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>B. 2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>C. 3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. 4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E. 5</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 55		A. 1	5	B. 2	4	C. 3	3	D. 4	2	E. 5	1														
ENUNCIADO 52																																																							
A. Nada	0																																																						
B. Poco	1																																																						
C. Regular	2																																																						
D. Mucho	3																																																						
E. Bastante	4																																																						
ENUNCIADO 53																																																							
A)SI	0																																																						
B)NO	1																																																						
ENUNCIADO 54																																																							
A. De 1 a 3	3																																																						
B. De 4 a 6	2																																																						
C. Más de 6	1																																																						
ENUNCIADO 55																																																							
A. 1	5																																																						
B. 2	4																																																						
C. 3	3																																																						
D. 4	2																																																						
E. 5	1																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 56</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Calidad</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>B. Precio</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>C. Diseños</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>D. Tiempo de entrega</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E. Condiciones de pago</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 56		A. Calidad	5	B. Precio	4	C. Diseños	3	D. Tiempo de entrega	2	E. Condiciones de pago	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 0.1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Propio</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>b. Alquilado</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 0.1		A. Propio	1	b. Alquilado	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENUNCIADO 0.2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Propio</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>b. Alquilado</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ENUNCIADO 0.2		A. Propio	1	b. Alquilado	0																													
ENUNCIADO 56																																																							
A. Calidad	5																																																						
B. Precio	4																																																						
C. Diseños	3																																																						
D. Tiempo de entrega	2																																																						
E. Condiciones de pago	1																																																						
ENUNCIADO 0.1																																																							
A. Propio	1																																																						
b. Alquilado	0																																																						
ENUNCIADO 0.2																																																							
A. Propio	1																																																						
b. Alquilado	0																																																						

Elaboración Propia

A continuación se presenta los puntajes mínimos y máximos establecidos para cada enunciado (de acuerdo a las alternativas de respuesta), En el siguiente cuadro los enunciados están agrupados según al indicador al cual corresponden, el total corresponde a su respectivo indicador.

TABLA N° 096: PUNTAJES MÍNIMOS Y MÁXIMOS DE VALORACIÓN PARA ENUNCIADOS

ENUNCIADO	MIN	MAX
1	0	3
14	0	1
16	0	3
TOTAL	0	7
11	0	4
13	0	4
15	0	3
TOTAL	0	11
5	1	5
7	0	1
28	0	4
35	0	1
36	1	4
43	0	4
49	0	1
50	0	1
51	0	3
0.1	0	1
0.2	0	1
TOTAL	2	26
18	1	14
19	1	4
20	1	4
22	0	1
23	0	12
24	5	15
32	0	10
34	0	4
45	0	6
TOTAL	8	70
17	0	4
31	0	16
37	0	4
38	0	4
39	0	1
40	0	1
48	0	1
TOTAL	0	31
6	1	4
21	0	1
25	1	3
26	0	3
27	0	4
47	0	1
52	0	4
TOTAL	2	20
2	0	1
8	0	1
9	0	1
10	0	1
12	0	4
TOTAL	0	8
3	1	4
46	0	4
53	0	1
TOTAL	1	9
4	0	1
4.1	0	3
29	0	4
41	0	1
42	0	4
TOTAL	0	13
30	0	1
33	0	4
54	1	3
55	1	5
56	1	5
59	-	-
TOTAL	3	18
44	1	4
57	-	-
58	-	-
TOTAL	1	4

Luego de establecer los puntajes de valoración mínimos y máximos para cada enunciado y agruparlos de acuerdo a su indicador, en la siguiente tabla se muestra la sumatoria total de puntajes mínimos y máximos establecidos para cada indicador y la sumatoria para cada variable, en la tabla se presenta un cuadro resumen indicando los totales (puntajes mínimos y máximos) para cada indicador.

TABLA N° 097: TABLA RESUMEN DE VALORACIÓN PARA ENUNCIADOS

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	N° DE ENUNCIADOS	ENUNCIADOS	TOTAL		
						MIN	MAX	
GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacidades Humanas	Liderazgo y clima laboral	3	1, 16, 14	0	7	
			Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	3	11,15,13	0	11	
	GESTIÓN OPERACIONAL y TECNOLÓGICA	Capacidades Organizativas	Gestión de Procesos	11	5, 43, 7, 35, 36, 49, 50, 51, 28, 0.1, 0.2	2	26	
			Gestión de la Innovación	9	22, 24, 18, 19, 20, 23, 32, 34, 45	8	70	
	GESTIÓN DEL MARKETING	Capacidades Comerciales y Sociales	Posicionamiento Comercial y Social	7	17, 31, 48, 37, 38, 39, 40	0	31	
			Gestión de compras y ventas	7	21, 52, 27, 47, 6, 25, 26	2	20	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Tendencias del Pasado	Planificación Estratégica	5	8, 9, 10, 12, 2	0	8	
			Posicionamiento Sectorial	3	3, 46, 53	1	9	
		Expectativas Futuras	Priorización de acciones estratégicas	5	4, 4.1, 29, 41, 42	0	13	
			Objetivos y resultados sectoriales	6	30, 59, 33, 54, 55, 56	3	18	
	VENTAS	NIVEL DE VENTAS	VENTAS NETAS		3	44, 57, 58	1	4

Elaboración Propia

TOTAL VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL	16	213
------------------------------------	----	-----

Después de haber obtenido los puntajes de valoración para cada indicador, se procede a establecer niveles de gestión empresarial, los cuales nos indicarán en qué nivel de gestión se encuentran las empresas en estudio; en el siguiente cuadro se observa los niveles usados para el análisis de cada empresa, indicador y variable:

TABLA N° 098: NIVELES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

NIVELES	INTERPRETACIÓN
EFICIENTE	La empresa posee una gestión empresarial alta en el mercado, Nivel de dominio y fortaleza de los indicadores.
REGULAR	La empresa se encuentra en proceso de lograr una adecuada gestión empresarial.
DEFICIENTE	La empresa no alcanzó el nivel de gestión empresarial adecuada a su sector, Aún se encuentra en un nivel básico.

Elaboración Propia

Con los niveles de gestión empresarial ya establecidos, se procede a realizar las respectivas tablas de frecuencias, las cuales ayudarán a determinar en qué nivel se encuentran las empresas en estudio. Los siguientes cuadros muestran las frecuencias de los puntajes totales establecidos anteriormente (mínimos con máximos) para cada indicador distribuido en los niveles de gestión empresarial ya establecidos.

TABLA N° 099: TABLAS DE FRECUENCIA POR INDICADOR

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Liderazgo y clima laboral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Liderazgo y clima laboral			DEFICIENTE	0	2	REGULAR	3	5	EFICIENTE	6	7	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>4</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>8</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	Gestión Estratégica de los Recursos Humanos			DEFICIENTE	0	3	REGULAR	4	7	EFICIENTE	8	11
Liderazgo y clima laboral																									
DEFICIENTE	0	2																							
REGULAR	3	5																							
EFICIENTE	6	7																							
Gestión Estratégica de los Recursos Humanos																									
DEFICIENTE	0	3																							
REGULAR	4	7																							
EFICIENTE	8	11																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Gestión de Procesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>11</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>20</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>	Gestión de Procesos			DEFICIENTE	2	10	REGULAR	11	19	EFICIENTE	20	26	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Gestión de la Innovación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>8</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>29</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>50</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Gestión de la Innovación			DEFICIENTE	8	28	REGULAR	29	49	EFICIENTE	50	70
Gestión de Procesos																									
DEFICIENTE	2	10																							
REGULAR	11	19																							
EFICIENTE	20	26																							
Gestión de la Innovación																									
DEFICIENTE	8	28																							
REGULAR	29	49																							
EFICIENTE	50	70																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Posicionamiento Comercial y Social</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>11</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>22</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>	Posicionamiento Comercial y Social			DEFICIENTE	0	10	REGULAR	11	21	EFICIENTE	22	31	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Gestión de compras y ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>9</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>16</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Gestión de compras y ventas			DEFICIENTE	2	8	REGULAR	9	15	EFICIENTE	16	20
Posicionamiento Comercial y Social																									
DEFICIENTE	0	10																							
REGULAR	11	21																							
EFICIENTE	22	31																							
Gestión de compras y ventas																									
DEFICIENTE	2	8																							
REGULAR	9	15																							
EFICIENTE	16	20																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Planificación Estratégica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>6</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Planificación Estratégica			DEFICIENTE	0	2	REGULAR	3	5	EFICIENTE	6	8	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Posicionamiento Sectorial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>4</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>7</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	Posicionamiento Sectorial			DEFICIENTE	1	3	REGULAR	4	6	EFICIENTE	7	9
Planificación Estratégica																									
DEFICIENTE	0	2																							
REGULAR	3	5																							
EFICIENTE	6	8																							
Posicionamiento Sectorial																									
DEFICIENTE	1	3																							
REGULAR	4	6																							
EFICIENTE	7	9																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Priorización de acciones estratégicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>5</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>10</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Priorización de acciones estratégicas			DEFICIENTE	0	4	REGULAR	5	9	EFICIENTE	10	13	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Objetivos y resultados sectoriales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>9</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>15</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Objetivos y resultados sectoriales			DEFICIENTE	3	8	REGULAR	9	14	EFICIENTE	15	18
Priorización de acciones estratégicas																									
DEFICIENTE	0	4																							
REGULAR	5	9																							
EFICIENTE	10	13																							
Objetivos y resultados sectoriales																									
DEFICIENTE	3	8																							
REGULAR	9	14																							
EFICIENTE	15	18																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>16</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>82</td> <td>147</td> </tr> <tr> <td>EFICIENTE</td> <td>148</td> <td>213</td> </tr> </tbody> </table>		TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL			DEFICIENTE	16	81	REGULAR	82	147	EFICIENTE	148	213												
TOTAL VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL																									
DEFICIENTE	16	81																							
REGULAR	82	147																							
EFICIENTE	148	213																							

Elaboración Propia

ANEXO N° 03: CUESTIONARIO



CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MUEBLERÍAS

ESTIMADO COLABORADOR:

Me encuentro realizando un estudio sobre la influencia de la Gestión Empresarial en el Nivel de Ventas de las Mypes en el sector mueblerías en el distrito de Tacna, es por ello que he elaborado un cuestionario para conocer la Gestión Empresarial de las mueblerías a través de la siguiente encuesta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado la encuesta.

INSTRUCCIONES

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según sea el caso en su empresa, marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda.

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa.

SECCION I: DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa (razón social):		
Nombre del propietario:		
Dirección:		
Ruc:		
Teléfono:		
Local de exhibición:	Propio ()	Alquilado()
Local de producción:	Propio ()	Alquilado()

SECCION II: ENUNCIADOS

<p>1. ¿Quién es la persona a cargo de su empresa?</p> <p>A. Profesional externo ()</p> <p>B. Dueño ()</p> <p>C. Algún familiar ()</p> <p>D. Otro. ()</p> <p>Especificar: _____</p>	<p>2. ¿Su empresa tiene sucursales?</p> <p>Sí () No ()</p>
<p>3. ¿Cuántos años de experiencia posee la empresa?</p> <p>A. De 1 a 3 años ()</p> <p>B. De 4 a 6 años ()</p> <p>C. De 7 a 10 años ()</p> <p>D. De 11 a más ()</p>	<p>4. ¿Trabaja con el estado? Sí () No ()</p> <p>En caso sea SI, ¿Cuántas licitaciones del Estado ha ganado el año pasado?</p> <p>A. Ninguna ()</p> <p>B. De 1 a 3 ()</p> <p>C. De 4 a 6 ()</p> <p>D. De 7 a más ()</p>
<p>5. ¿De dónde se abastece de la materia prima que utiliza para la producción en su empresa?</p> <p>A. Empresas locales ()</p> <p>B. Empresas nacionales ()</p> <p>C. Empresas Internacionales ()</p>	<p>6. ¿Con cuantos proveedores trabaja su empresa?</p> <p>A. Solo 1 ()</p> <p>B. Entre 2 y 4 ()</p> <p>C. Entre 5 y 7 ()</p> <p>D. Más de 8 ()</p>

<p>7. ¿Su empresa cuenta con su propio transporte?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>8. ¿Su empresa cuenta con visión y misión declarada?</p> <p>Sí () No ()</p>																			
<p>9. ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>10. ¿Su empresa planifica sus actividades y proyectos futuros?</p> <p>Sí () No ()</p>																			
<p>11. ¿Evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>12. ¿Su empresa establece prioridades y planifica acciones de mejora en todas sus áreas?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>																			
<p>13. ¿Su empresa promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración de sus trabajadores?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>14. ¿Considera usted, que su empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y que la comunicación de los trabajadores ayuda en el desempeño de las labores diarias?</p> <p>Sí () No ()</p>																			
<p>15. ¿Cuántas veces capacita a su personal al año?</p> <p>A. Ninguna () B. De 1 a 3 veces () C. De 4 a 6 veces () D. De 7 a Más ()</p>	<p>16. ¿Cuántas veces se capacita Usted (dueño) al año?</p> <p>A. Ninguna () B. De 1 a 3 veces () C. De 4 a 6 veces () D. De 7 a más ()</p>																			
<p>17. ¿El punto de venta de su empresa se encuentra ubicado en una zona estratégica para la captación de clientes?</p> <p>A. Nada Estratégica () B. Poco Estratégica () C. Regular () D. Estratégica () E. Muy Estratégica ()</p>	<p>18. ¿Con qué tipos de equipos y maquinaria cuenta su empresa? (Marque una o más alternativas)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Básico</th> <th>Especializado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tupi ()</td> <td>Canteadora ()</td> </tr> <tr> <td>Circular ()</td> <td>Sierra Escuadradora ()</td> </tr> <tr> <td>Taladros ()</td> <td>Cepilladora ()</td> </tr> <tr> <td>Comprensora ()</td> <td>Fresadoras ()</td> </tr> <tr> <td>Lijadora ()</td> <td>Moldureras ()</td> </tr> <tr> <td>Prensas ()</td> <td>Enchapadora ()</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Secadoras ()</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Talladoras ()</td> </tr> </tbody> </table>		Básico	Especializado	Tupi ()	Canteadora ()	Circular ()	Sierra Escuadradora ()	Taladros ()	Cepilladora ()	Comprensora ()	Fresadoras ()	Lijadora ()	Moldureras ()	Prensas ()	Enchapadora ()		Secadoras ()		Talladoras ()
Básico	Especializado																			
Tupi ()	Canteadora ()																			
Circular ()	Sierra Escuadradora ()																			
Taladros ()	Cepilladora ()																			
Comprensora ()	Fresadoras ()																			
Lijadora ()	Moldureras ()																			
Prensas ()	Enchapadora ()																			
	Secadoras ()																			
	Talladoras ()																			
<p>19. ¿Cada cuánto tiempo compra maquinaria y equipo básico para su empresa?</p> <p>A. Cada 6 meses B. Cada año C. Cada 2 años D. De 3 años a más</p>	<p>20. ¿Cada cuánto tiempo compra maquinaria y equipo especializado para su empresa?</p> <p>A. Cada 3 años B. Cada 5 años C. Cada 8 años D. De 10 años a más</p>																			

<p>21. ¿Su empresa brinda garantía por la compra de muebles? Sí () No ()</p>	<p>22. ¿Su empresa cuenta con una página web? Sí () No ()</p>																																																
<p>23. ¿Cómo selecciona los diseños a trabajar?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia Diseños</th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revistas especializadas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revistas informales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Catálogo propio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia Diseños	Nunca	A veces	Siempre	Revistas especializadas				Revistas informales				Catálogo propio				Internet				<p>24. ¿Trabaja Usted con programas informáticos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel Programa</th> <th>Básico</th> <th>Intermedio</th> <th>Especializado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Logística</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inventario</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Corte</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Optimización</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nivel Programa	Básico	Intermedio	Especializado	Logística				Ventas				Inventario				Corte				Optimización							
Frecuencia Diseños	Nunca	A veces	Siempre																																														
Revistas especializadas																																																	
Revistas informales																																																	
Catálogo propio																																																	
Internet																																																	
Nivel Programa	Básico	Intermedio	Especializado																																														
Logística																																																	
Ventas																																																	
Inventario																																																	
Corte																																																	
Optimización																																																	
<p>25. Cuando necesita financiamiento para nuevas inversiones, ¿a quién recurre? A. Entidad Financiera (Banco, Caja, Edpyme, Cooperativa) () B. Familiares () C. Prestamistas particulares ()</p>	<p>26. ¿Cuántas entidades financieras le han otorgado créditos? A. Ninguna () B. De 1 a 2 () C. De 3 a 4 () D. Más de 4 ()</p>																																																
<p>27. ¿Entrega sus productos en el tiempo pactado con sus clientes? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>28. ¿Organiza Usted la información de la empresa en forma virtual? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>																																																
<p>29. ¿Solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>30. ¿Se encuentra su empresa inscrita en la cámara de comercio de Tacna? Sí () No ()</p>																																																
<p>31. ¿Realiza publicidad para su empresa?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia Publicidad</th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Radio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Televisión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Periódicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia Publicidad	Nunca	A veces	Siempre	Radio				Televisión				Periódicos				Internet				Recomendación				<p>32. Realiza investigación sobre los siguientes ítems:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia Ítems</th> <th>Nunca</th> <th>A veces</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demanda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión de Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Exportación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia Ítems	Nunca	A veces	Siempre	Demanda				Precios				Productos				Gestión de Calidad				Exportación			
Frecuencia Publicidad	Nunca	A veces	Siempre																																														
Radio																																																	
Televisión																																																	
Periódicos																																																	
Internet																																																	
Recomendación																																																	
Frecuencia Ítems	Nunca	A veces	Siempre																																														
Demanda																																																	
Precios																																																	
Productos																																																	
Gestión de Calidad																																																	
Exportación																																																	
<p>33. ¿Su empresa exporta muebles? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>34. ¿Investiga la demanda en mercados extranjeros? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>																																																

<p>35. ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>36. En caso su empresa si cuente con certificaciones de calidad, ¿con cuántas cuenta?</p> <p>A. Solo 1 () B. 2 () C. 3 () D. Más de 3 ()</p>																
<p>37. ¿Desarrolla gestión ambiental en su empresa?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>38. ¿Suele reciclar los residuos de la producción?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>																
<p>39. ¿Cuenta su empresa con un área especial de pintado, barnizado para los muebles?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>40. ¿Conoce cómo podría afectar su proceso de producción al medio ambiente?</p> <p>Sí () No ()</p>																
<p>41. ¿Tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado para el desarrollo de empresas como la suya?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>42. En caso SI tuviera conocimiento de los programas brindados por el estado ¿participa en ellos?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>																
<p>43. ¿Terceriza (subcontratar) alguno de sus procesos a otras empresas?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p>	<p>44. ¿Cuántos muebles vende al mes?</p> <p>A. De 6 a12 () B. De 13 a 19 () C. De 20 a 25 () D. De 26 a más ()</p>																
<p>45. Cuánto considera que ha aplicado la innovación en los siguientes procesos:</p> <table border="1" data-bbox="240 1360 813 1539"> <thead> <tr> <th>Frecuencia \ Procesos</th> <th>Nada</th> <th>Poco</th> <th>Mucho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Producción</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia \ Procesos	Nada	Poco	Mucho	Producción				Administración				Ventas				<p>46. ¿Cuán diferenciados son sus productos frente a los productos de sus competidores?</p> <p>A. Nada diferenciados () B. Poco diferenciados () C. Regularmente diferenciados () D. Diferenciados () E. Muy diferenciados ()</p>
Frecuencia \ Procesos	Nada	Poco	Mucho														
Producción																	
Administración																	
Ventas																	
<p>47. ¿Su empresa trabaja con algún material, insumo o suministro exclusivo?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>48. ¿Su marca está inscrita en INDECOPI?</p> <p>Sí () No ()</p>																
<p>49. ¿Posee su empresa una base de datos actualizada de sus proveedores?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>50. ¿Cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes?</p> <p>Sí () No ()</p>																

<p>51. ¿Cómo clasifica a sus clientes?</p> <p>A. No los clasifica ()</p> <p>B. Por sus nombres ()</p> <p>C. Frecuencia de compra ()</p> <p>D. Por volumen de compra ()</p>	<p>52. ¿El cliente influye en el diseño de los muebles a producir?</p> <p>A. Nada ()</p> <p>B. Poco ()</p> <p>C. Regular ()</p> <p>D. Mucho ()</p> <p>E. Bastante ()</p>
<p>53. ¿Sus proveedores de materia prima e insumos producen sus propios muebles?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>54. ¿Cuántas empresas considera que son sus competidores directos?</p> <p>A. De 1 a 3 ()</p> <p>B. De 4 a 6 ()</p> <p>C. Más de 6 ()</p>
<p>55. ¿Del 1 al 5 cuánta considera que es la fuerza de sus competidores? (Siendo 1 el de menor fuerza y 5 el de mayor fuerza).</p> <p>A. 1 ()</p> <p>B. 2 ()</p> <p>C. 3 ()</p> <p>D. 4 ()</p> <p>E. 5 ()</p>	<p>56. ¿Cuál considera que es el factor diferenciador de su principal competidor?</p> <p>A. Calidad</p> <p>B. Precio</p> <p>C. Diseños</p> <p>D. Tiempo de entrega</p> <p>E. Condiciones de pago</p>
<p>57. ¿cuáles son los meses donde más vende?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>58. ¿cuáles son los meses donde vende menos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>59. ¿Le interesaría ser parte de una asociación de empresarios de muebles? ¿Por qué?</p> <p>Si _____</p> <p>_____</p> <p>No _____</p> <p>_____</p>

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN...

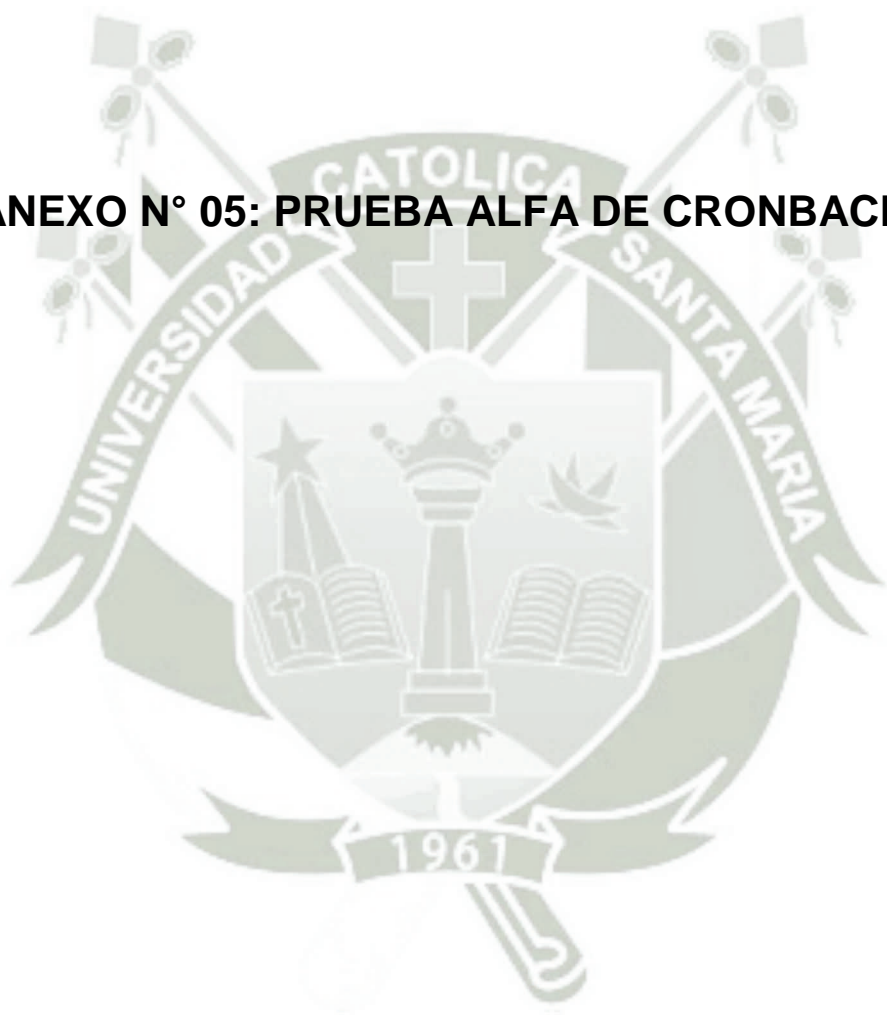
COMENTARIOS FINALES DEL ENTREVISTADO

Tacna, _____ de _____ del 2016

ANEXO N° 04: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



ANEXO N° 05: PRUEBA ALFA DE CRONBACH



APLICACIÓN DE RESULTADOS: ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

A partir de la aplicación del cuestionario a los propietarios de las micro pequeñas empresas del sector mueblerías, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa statgraphics centuriun, para los enunciados de la variable dependiente e independiente, obteniéndose un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.905 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un **nivel muy alto de precisión del instrumento**.

RESUMEN TOTAL DE VALORACIONES DEL COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH

<i>PRUEBAS</i>	<i>VARIABLE 1 (SEGÚN ENUNCIADOS)</i>	<i>VARIABLE 2 (SEGÚN ENUNCIADOS)</i>
PRUEBA 1	0.89	0.98
PRUEBA 2	0.83	0.87
PRUEBA 3	0.90	0.96
TOTAL PARCIAL	0.87	0.94
TOTAL	0.905	

VALORACION DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH (LANDIS Y KOCH, 1977)

<i>VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE ALFA DE CRONBACH</i>	
<i>VALOR</i>	<i>GRADO DE ACUERDO</i>
DE 0.10 A 0.20	MUY BAJA
DE 0.21 A 0.40	BAJA
DE 0.41 A 0.60	MODERADA
DE 0.61 A 0.80	ALTA
DE 0.81 A 1.00	MUY ALTA

Como el resultado total es 0.905, se observa que el coeficiente de alfa de cronbach muestra un grado de confiabilidad muy alto, lo cual nos permite aplicar el cuestionario con un grado de confiabilidad de un 90%.

ANEXO N° 06: MATRÍZ DE TABULACIÓN



EMPRESA	DATOS DE LA EMPRESA				E0.1		E0.2		E1				E2				E3				E4				E4.1				E5				E6				E7				E8				E9				E10			
	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PROPIETARIO	RUC	DIRECCIÓN	A	B	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B										
1	MIRAVEN CONFORT	CALIZAYA TICAHUANCA FELIX SAN	10004429643	CAL. VENEZUE	0	1	1			1				1	1				1					1					1					1				1	1	1												
2	MUEBIA KOKI	ICHPAS HUAMANI JORGE EFRAIN	10093685810	CAL. CRNL.ME	0	1	1			1				1		1			1					1					1					1				1	1	1	1											
3	TABLITAS	LLANQUI CHALLO YONNE	10004493741	AV. SAN MAR	1		1			1				1	1				1			1			1	1				1	1			1	1	1	1	1	1	1												
4	MADERARTE E.J.R.L	MADERARTE E.J.R.L	20535215252	CORONEL ME	0	1	1			1				1	1				1			1			1	1				1	1			1	1	1		1	1	1												
5	MUEBLES SANDOVAL EIRL	ISIDRO CHAMBILLA OSMAR ADA	10013344472	NRO. MZ-B IN	0	1	1			1				1	1				1			1			1	1	1			1	1			1	1	1		1	1	1												
6	INDUSTRIAS Y CARPINTERIAS POMA EMP	INDUSTRIAS Y CARPINTERIAS PO	20519621178	AV. CIRCUNVA	0	1	1			1				1					1			1			1	1			1					1	1	1	1	1	1	1												
7	MEGAMUEBLES EIRL	MAQUERA AQUISE LUIS OSWALD	10005181441	CAL MANCO	1		1			1				1	1				1			1	1			1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
8	DIST.Y DECOR.CASA/VIDRIO EIRL DISTRI	DISTRIBUCIONES Y DECORACION	20519916054	AV. CORONEL	0	1		1		1				1					1			1	1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1												
9	MUEBLES AMAUTA	COAQUIRA ASQUI DANIEL ALCID	10295610421	CAL CAHUIDE	0	1	1			1				1	1				1			1			1			1					1	1	1	1	1	1	1	1												
10	GUIDOS	SANCHEZ ROMERO FELIPE SANTA	10004249181	CAL ROSA AR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
11	MUEBLES LUCAS	CONSORCIO INDUSTRIAL MADER	20519969336	CAL CAHUIDE	1		1			1				1					1			1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
12	MUEB. E INDUSTRIAS TACNA EIRL	MUEBLERIA E INDUSTRIAS TACNA	20519994012	MZA. 34 LOTE	0	1		1		1				1	1				1			1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
13	EL RETABLO S.A.C.	EL RETABLO SOCIEDAD ANONIMA	20520041878	AV. MANUEL A	0	1		1		1				1					1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
14	INDUSTRIAS MUEBLES VIDAL SAC	INDUSTRIAS MUEBLES VIDAL SOC	20520065114	AV. PATRICIO	1		1			1				1					1			1			1			1	1					1	1	1	1	1	1	1												
15	COMERCIAL COMACO	ACOSTA MONJA ROSA ELENA	10004920649	AV. CRNL MEN	0	1		1			1		1						1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
16	LA COLONIA	JIHUALLANGA NINA MARIA ANTO	10293820096	AV. CUZCO NP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
17	FABRICA DE MUEBLES ACOSTA E.I.R.L	FABRICA DE MUEBLES ACOSTA E.	20532322058	AV. CORONEL	0	1	1			1				1	1				1			1			1			1					1	1	1	1	1	1	1	1												
18	MUEBLERIA SHEYLA Y ANDERSON E.I.R.L	MUEBLERIA SHEYLA Y ANDERSON	20532481954	CAL PATRICIO	0	1	1			1				1	1				1			1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
19	MUEBLERIA TORRES	MASCO DE DIAZ MARUJA	10023608681	AV. CORONEL	0	1	1			1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
20	SERVICIOS GENERALES FABRIT	CRUZ HUACCA WILLIAM JOHNNY	10007968189	ASOC. CECO	0	1	1			1				1		1			1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
21	NEOESTILOS EIRL	NEOESTILOS EMP.INDIV.DE RESP	20535311642	MZA. C LOTE.	0	1		1		1				1	1				1			1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
22	MUEBLERIA SANTA ROSA EIRL	HUANCA CASTILLO ROSA ELSA	10004817392	AV. CORONEL	0	1		1		1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
23	FABRICA DE MUEBLES MARVY	TEJADA CHAMBE LOURDES MIRYA	10004846325	AV. CORONEL	0	1	1			1				1					1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
24	METALMAX EDDIE	SAIRE MANRIQUE EDWIN	10296535279	MZA. 35 LOTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
25	FAB.DE MUEBLES DIEGO EIRL	FABRICA DE MUEBLES DIEGO EM	20449245793	AV. CORONEL	1		1			1				1	1				1			1			1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
26	CASA BALBY'S	BALBINA RUIZ LOPEZ	10420775984	AV. CORONEL	0	1		1		1				1					1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
27	IMPORT EXPORT RONNY S.A.C.	IMPORT EXPORT RONNY S.A.C.	20532352631	MZA. G LOTE.	1		1			1				1	1				1			1	1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1												
28	SERVICIOS GNRLS. INNOVA-CREAR	FLORES VARGAS WILBER ALBERTO	10439416985	MZA. C LOTE.	0	1	1			1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
29	MUEBLES RONNY E.I.R.L	MUEBLES RONNY EMPRESA INDIV	20519801664	MZA. G LOTE.	1		1			1				1	1				1			1	1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1												
30	AMUEBLARTE	HANCCO LAJO RICHARD RODOLF	10401418577	AV.BASADRE V	0	1		1		1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
31	HUISA BERNABE JOSE LUIS	HUISA BERNABE JOSE LUIS	10005122771	CAL J. TORIBI	0	1		1		1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
32	MUEBLES MIRANDA	CACHI MIRANDA CESAR ANTONIO	10408803093	AV. CORONEL	0	1		1		1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
33	INDUSTRIAS MARA & DRIWALL	CHAVEZ NIETO JESUS CESAR	10005174304	CAL RAMON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
34	VENTURA LLANOS CARLOS ALBERTO	VENTURA LLANOS CARLOS ALBER	10802957586	CAL HAYA DE	0	1		1		1				1	1				1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
35	ARMIT	MITMA ANAMPA SIXTO	10092626143	AV. SAN MAR	0	1	1			1				1					1			1			1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1												
TOTAL					7	24	19	12	6	22	2	1	8	23	5	8	5	13	10	21	1	2	2	5	29	16	5	16	4	6	5	13	18	8	23	6	25	13	18													

VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL																																																														
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					GESTIÓN OPERACIONAL Y TECNOLÓGICA																			GESTIÓN DEL MARKETING														GESTIÓN ESTRATÉGICA																								
CAPACIDADES HUMANAS					CAPACIDADES ORGANIZATIVAS																			CAPACIDADES COMERCIALES Y SOCIALES														TENDENCIAS DEL PASADO					EXPECTATIVAS FUTURAS																			
Liderazgo y clima laboral		Gestión Estratégica de los Recursos			Gestión de Procesos									Gestión de la Innovación										Posicionamiento Comercial y Social							Gestión de compras y ventas							Planificación Estratégica					Posicionamiento Sectorial					Priorización de acciones estratégicas						Objetivos y resultados sectoriales								
EMPRESA	E1	E14	E16	E11	E13	E15	E5	E7	E28	E35	E36	E43	E49	E50	E51	E0.1	E0.2	E18	E19	E20	E22	E23	E24	E32	E34	E45	E17	E31	E37	E38	E39	E40	E48	E6	E21	E25	E26	E27	E47	E52	E2	E8	E9	E10	E12	E3	E46	E53	E4	E4.1	E29	E41	E42	E30	E33	E54	E55	E56	E59			
1	2	1	1	3	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	8	2	1	0	3	5	2	0	1	2	5	0	0	0	0	2	0	1	0	2	0	1	0	0	1	2	2	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	1	0	1	0	0	1	2	3	0
2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5	3	1	0	3	5	3	1	1	1	5	1	1	0	0	2	0	3	0	3	0	1	0	0	0	3	3	2	1	0	1	0	0	0	3	3	2	1	0	1	0	0	2	2	5	0
3	3	1	2	4	4	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	1	9	3	3	1	9	8	5	2	3	4	8	1	3	0	1	1	4	1	3	1	4	1	2	1	1	1	4	4	3	0	1	1	3	1	0	1	1	2	3	3	0					
4	2	1	1	4	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	10	3	2	0	9	7	4	2	3	3	11	3	2	1	1	1	3	1	3	3	4	1	3	0	1	0	1	3	4	3	0	1	2	2	1	2	1	1	2	3	4	1			
5	2	1	2	4	3	2	5	1	2	0	1	1	0	0	0	1	7	3	3	1	9	6	4	2	2	4	14	2	2	1	1	0	3	1	3	1	4	0	3	1	1	0	1	3	4	2	0	1	2	0	1	1	1	1	3	3	0					
6	2	1	1	4	2	2	2	1	3	0	0	1	0	0	0	1	4	2	2	0	6	5	3	2	3	2	5	2	3	0	1	0	2	1	1	2	4	0	3	0	0	0	1	4	4	2	0	0	1	0	0	2	4	5	1							
7	2	1	2	3	2	2	2	1	3	0	0	0	0	0	1	0	8	3	2	0	4	6	4	1	3	3	5	2	2	0	0	0	3	1	3	2	3	0	2	1	1	0	1	4	4	2	0	1	3	0	0	1	0	1	3	3	0					
8	2	1	2	4	0	1	5	1	1	0	0	0	0	0	0	5	2	3	0	2	5	2	1	1	2	3	2	1	0	0	0	3	1	2	2	3	0	1	1	0	0	1	4	4	1	1	0	0	0	0	2	3	5	0								
9	1	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	1	1	0	1	5	0	1	1	0	3	1	0	0	0	1	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	2	1	3	0								
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
11	2	1	1	3	3	3	5	1	4	1	1	2	1	1	2	1	1	5	2	2	0	11	11	9	3	5	2	13	4	4	1	1	0	4	1	3	3	4	0	4	1	0	1	1	3	3	4	0	1	1	2	1	0	1	2	3	4	4	1			
12	1	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	1	1	0	3	5	3	2	2	1	5	2	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	2	2	1	0	1	0	1	0	0	1	1	4	0				
13	2	1	0	2	2	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	7	1	2	0	8	5	3	0	2	2	6	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0	1	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	0				
14	2	1	1	4	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	8	2	1	0	5	5	3	0	2	2	6	1	1	0	0	0	3	1	3	2	2	0	1	0	0	0	1	3	3	0	1	1	0	3	0	0	0	1	1	5	0					
15	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	2	5	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4	0						
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
17	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0	3	5	1	0	1	2	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
18	2	1	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	5	0	0	1	2	5	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0						
19	2	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	0	2	5	2	0	1	1	3	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0					
20	2	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	1	1	0	3	5	1	1	2	1	3	1	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	3	0					
21	2	1	1	2	0	1	2	0	0	0	1	1	1	1	0	0	7	1	1	0	1	6	2	1	2	9	0	0	0	1	0	1	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0					
22	2	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	3	5	2	0	1	2	4	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	4	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	5	1			
23	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	1	1	0	3	5	0	0	1	2	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	0					
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
25	3	1	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	1	1	3	1	1	7	4	4	0	9	12	10	3	5	4	16	3	4	1	1	0	4	1	3	2	4	0	4	1	1	1	4	4	3	0	1	3	4	1	3	0	2	3	4	2	1				
26	2	1	1	2	3	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7	3	2	0	7	6	4	1	3	3	6	2	3	0	0	0	1	0	1	1	3	0	3	0	0	0	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
27	3	1	3	4	4	3	5	1	4	1	3	3	1	1	3	1	1	14	4	4	1	12	15	10	4	6	4	15	4	4	1	1	1	4	1	3	3	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	3	4	1	4	1	4	3	5	1					
28	3	1	2	3	2	1	2	0	3	0	3	1	0	1	0	1	7	2	3	0	11	10	8	4	5	3	13	4	1	0	1	1	2	1	3	2	3	0	4	0	0	0	3	2	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
29	3	1	3	4	4	3	5	1	4	1	4	4	1	1	3	1	1	14	3	4	1	12	15	10	4	6	4	16	4	4	1	1	1	4	1	3	3	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	3	4	1	3	1	4	3	5	1					
30	2	1	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	2	5	1	0	1	0	5	1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1	0	0	0	2	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
31	2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	2	5	2	0	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	0	2	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
32	2	0	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	1	1	0	0	5	2	0	1	1	5	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0			
33	0	0	0	0	0</																																																									

ANEXO N° 07: MATRÍZ DE CONSISTENCIA



MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>1. Problema General</p> <p>¿Cómo influye la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna?</p> <p>2. problemas específicos</p> <p>a) ¿Cómo es la gestión empresarial de las MYPES del sector de mueblerías en el distrito de Tacna?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna?</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia de la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <p>c) Analizar la gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, para conocer la realidad empresarial del sector.</p> <p>d) Evaluar el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, para determinar si se encuentran obteniendo ganancias económicas considerables.</p>	<p>1. Hipótesis General</p> <p>Dado que la gestión empresarial es esencial para la supervivencia de las microempresas y define las ventas de las mismas: Es probable que en las MYPES del sector mueblerías del distrito de Tacna, la gestión empresarial influya significativamente en el nivel de ventas.</p> <p>2. Hipótesis Específicas</p> <p>a) La gestión empresarial de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es deficiente.</p> <p>b) El nivel de ventas en las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna es bajo. .</p>	<p>1. Tipo de Investigación</p> <p>De acuerdo a la finalidad de la investigación, se trata de un tipo de investigación aplicada. De acuerdo a la fuente de datos, se trata de una investigación mixta.</p> <p>2. Nivel de Investigación</p> <p>Será una investigación “descriptiva” en un primer momento, luego “explicativa” y finalmente “correlacionada”.</p> <p>3. Metodología de Investigación</p> <p>Se empleará el método analítico, deductivo, inductivo y estadístico.</p> <p>4. Diseño de Investigación</p> <p>El diseño que se aplicará será el no experimental.</p> <p>5. Población</p> <p>La población está conformada por todas las empresas del sector mueblerías del Distrito de Tacna.</p> <p>6. Muestra</p> <p>Se trabajará con toda la población.</p> <p>7. Técnicas</p> <p>Se emplearán la Entrevista, Encuesta y Análisis Documental.</p> <p>8. Instrumentos</p> <p>Se aplicarán la Guía de Análisis Documental, Formulario de Entrevista, Cuestionario.</p>