

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA  
DE SAN MARTÍN, DURANTE EL AÑO 2012.**



**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**ECONOMISTA**

**AUTORA:**

**Bach. ROXANA ARRELUCEA GRÁNDEZ**

**ASESOR:**

**Lic. Mg. HUGO ELÍAS BERNAL LOZANO**

**TARAPOTO - PERÚ**  
**2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA  
DE SAN MARTÍN, DURANTE EL AÑO 2012.**

**TESIS**

**Para Optar al Título Profesional de:**

**ECONOMISTA**

**Autora:**

**Bach. ROXANA ARRELUCEA GRÁNDEZ**

**Asesor:**

**Lic. Mg. HUGO ELÍAS BERNAL LOZANO**

**Tarapoto – Perú**

**2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA  
DE SAN MARTÍN, DURANTE EL AÑO 2012.**

**TESIS**

**Para Optar al Título Profesional de:**

**ECONOMISTA**

**Autora:**

**Bach. ROXANA ARRELUCEA GRÁNDEZ**

**Asesor:**

**Lic. Mg. HUGO ELÍAS BERNAL LOZANO**

**Tarapoto – Perú**

**2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA  
DE SAN MARTÍN, DURANTE EL AÑO 2012.**

**TESIS**

LA SUSCRITA DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL,  
EN SU CONTENIDO Y FORMA.



.....  
**Bach. ROXANA ARRELUCEA GRÁNDEZ**

TARAPOTO – PERU

2013



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA  
DE SAN MARTÍN, DURANTE EL AÑO 2012.

TESIS

Para Optar al Título Profesional de:

ECONOMISTA

Presentado por la:

Bach. ROXANA ARRELUCEA GRÁNDEZ

Sustentada y Aprobada en contenido y estilo el 31 de Mayo de 2013, ante el siguiente Jurado:

  
.....  
Econ. Carmen Teodoro Cárdenas Alayo  
PRESIDENTE

  
.....  
Econ. Sonia Elizabeth Salazar Vega  
SECRETARIA

  
.....  
Econ. Danny Otdy Encomenderos Dávalos  
MIEMBRO

  
.....  
Lic. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

*A mis queridos y respetados padres Santos y Luz, por el apoyo incondicional y moral que me brindaron, lo que hicieron posible la realización de mi anhelo profesional.*

*A mi hermano Daniel, por su apoyo moral durante la realización de la presente tesis.*

## **AGRADECIMIENTO**

- Al Dios todopoderoso que con su poder incomparable hizo los cielos y la tierra; por darnos vida, inteligencia, paz y felicidad en un mundo tan agitado y desafiante como el nuestro.
- Al Licenciado en Administración de Empresas Hugo Elias Bernal Lozano, por el conocimiento y asesoramiento brindados oportunamente.
- A mis buenos e incondicionales amigos Alonso, Carlos, Jeanette, Olano y Antoni; por el apoyo moral brindados, para seguir adelante y lograr mis aspiraciones.
- A los empresarios industriales de la Provincia de San Martín, por el tiempo e información otorgados para la realización de la presente investigación.
- A la Sra. Cesith Flores Pinedo, responsable del área de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín – Tarapoto, por la data proporcionada sobre el listado de empresas que se utilizó como fuente y base para la investigación.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Calificador:

Como requisito básico para optar el título profesional de economista, y de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, se cumple con presentar el Informe de Tesis titulado "Los Factores Determinantes de la Competitividad Utilizados por las Empresas Industriales de la Provincia de San Martín, durante el año 2012", a través del análisis del entorno industrial en nuestra provincia, revisión bibliográfica, desarrollo de encuestas a una muestra de 12 empresas, procesamiento de datos, presentación de resultados, conjuntamente con las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

Esta investigación ha permitido comprobar la hipótesis planteada en la tesis, con relación a los factores más relevantes que determinaron la competitividad en las empresas industriales de la provincia de San Martín y la influencia que ocasionaron durante el año 2012; los cuales fueron detectados y analizados, permitiéndose así la elaboración de una estructura basada en la realidad industrial de nuestra provincia, aplicando el diamante de Porter, en suma; se espera sirva como cimiento para la elaboración de estrategias y medidas correctivas y reguladoras en favor de las empresas industriales de la provincia y por ende su desarrollo y crecimiento empresarial.

Esperando vuestra comprensión y análisis ante la presente investigación expuesta y reconociendo la atención que brinde a la presente tesis.

**Roxana Arrelucea Grández**



## RESUMEN

La problemática de las empresas industriales en el Perú ha demostrado que a pesar de contar con una administración eficaz, tienden a seguir presentando problemas, disminuyendo el desarrollo de las mismas. Estudios realizados tales como los de CENTRUM, el Instituto Peruano de Economía, CEPLAN, entre otros; aseveran la importancia de la competitividad conociendo ciertos factores, que aseguran una productividad creciente, no obstante al desconocer cuales son estos factores, también, no son muy específicos a la realidad nacional y mucho menos a la local.

La presente investigación se basó en estudios referidos a la competitividad y los factores que lo componen, haciendo hincapié en los más relevantes, dentro de un contexto a nivel local, específicamente en las empresas industriales de la Provincia de San Martín, con el objetivo de conocer, analizar, determinar y estructurar la influencia que estos tuvieron dentro del periodo de tiempo comprendido en el año 2012, tomando como base los postulados de Michael Porter.

En la investigación se recopilaron los datos mediante la aplicación de una encuesta, elaborada con determinados criterios, de este modo al procesarse, se obtuvo como resultado los factores determinantes de la competitividad, los cuales fueron: capacitación, certificación y planificación y al realizar el análisis correspondiente se determinó que estos estaban poco desarrollados lo que en conclusión denotó una influencia desfavorable en el desarrollo de las empresas industriales.

Teniendo los resultados y la información correspondiente, se planteó una estructura basada en el modelo del diamante de la competitividad de Porter, la cual puede ser adaptada a la realidad independiente de cada empresa y así poder optimizar su aplicación; además se brindó algunas recomendaciones con la finalidad de apoyar a las empresas industriales en su desarrollo productivo, en camino a la competitividad.

## ABSTRACT

The problem of industrial enterprises in Peru has shown that despite having an effective administration, tend to continue to have problems, reducing their development. Studies made such as CENTRUM, the Peruvian Institute of Economics, CEPLAN, among others, assert the importance of knowing certain factors competitiveness, ensuring increased productivity, however by ignoring these factors which are also not very specific to the national reality and much less local.

This research was based on studies related to competitiveness and the factors that compose it, stressing the most relevant, within a local context, specifically industrial enterprises in the Province of San Martín, in order to know, analyze, identify and structure the influence they had in the time period in 2012, based on the tenets of Michael Porter.

The research data were collected by applying a survey, made with certain criteria, thus when processed, was obtained as a result the determinants of competitiveness, which are training, certification and planning and when corresponding analysis determined that these were underdeveloped in conclusion it denotes an unfavorable influence on the development of industrial enterprises.

Given the results and related information, was raised a structure based on the diamond model of competitiveness of Porter, which can be adapted to the reality independent of each company and to optimize its implementation and the recommendations provided in the order to support industrial enterprises in productive development, en route to competitiveness.

## ÍNDICE

A. Dedicatoria	.....	i
B. Agradecimiento	.....	ii
C. Presentación	.....	iii
D. Resumen	.....	iv
E. Abstrac	.....	v

### **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

1.1. Formulación del Problema	.....	2
1.2. Justificación de la Investigación	.....	5
1.2.1. Área del Conocimiento	.....	6
1.3. Objetivos de la Investigación	.....	6
1.3.1. Objetivo General	.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	.....	6
1.4. Hipótesis de la Investigación	.....	6
1.5. Limitaciones de la Investigación	.....	7
1.6. Delimitación de la Investigación	.....	7

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes	.....	8
2.1.1. Trabajos de Investigación a Nivel Mundial	.....	8
2.1.2. Trabajos de Investigación a Nivel Latinoamericano	.....	8
2.1.3. Trabajos de Investigación a Nivel Regional	.....	12
2.2. Bases Teóricas	.....	13
2.2.1. La Teoría Económica Tradicional: Modelos del Comercio Internacional ...	13	
2.2.1.1. El Concepto de Competitividad dentro del Pensamiento Histórico ...	18	
2.2.2. La Teoría Económica Moderna: El Modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones	.....	20
2.2.2.1. Estudio de la Competitividad a Nivel de la Industria	.....	30
2.2.3. Base y Marco Legal	.....	48
2.2.3.1. Planes para el Fomento de la Competitividad	.....	51

2.3.	Definición de Términos Básicos	56
2.3.1.	Siglas Utilizadas	61
2.4.	Variables e Indicadores	62

### **CAPITULO III METODOLOGÍA**

3.1.	Población y Muestra	63
3.1.1.	Población	63
3.1.2.	Muestra	63
3.2.	Tipo, Método y Diseño de Investigación	63
3.2.1.	Tipo de Investigación	63
3.2.2.	Método de Investigación	64
3.2.3.	Diseño de Investigación	64
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	65
3.3.1.	Técnicas de Recolección de Datos	65
3.3.2.	Instrumentos de Recolección de Datos	65
3.4.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	66
3.4.1.	Técnicas de Procesamiento de Datos	66
3.4.2.	Técnicas de Análisis de Datos	66

### **CAPITULO IV RESULTADOS OBTENIDOS**

4.1.	Presentación de Datos Generales	67
4.2.	Interpretación y Discusión de Resultados	100

### **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones	109
5.2.	Recomendaciones	113

<b>REFERENCIAS</b>	114
<b>ANEXOS</b>	120

## **LISTADO DE CUADROS**

- CUADRO N°1** : INCORE - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE SAN MARTÍN 2012.
- CUADRO N°2** : PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL.
- CUADRO N°3** : ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN.
- CUADRO N°4** : LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.
- CUADRO N°5** : LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA COMPETITIVIDAD 2012-2013.
- CUADRO N°6** : OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.
- CUADRO N°7** : FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN .

## **LISTADO DE DIAGRAMAS**

- DIAGRAMA N°1** : INCORE - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE SAN MARTÍN 2012.
- DIAGRAMA N°2** : ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.
- DIAGRAMA N°3** : TIPOS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.
- DIAGRAMA N°4** : DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER.
- DIAGRAMA N°5** : ESTRUCTURA ANALÍTICA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN.

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

- GRÁFICO N°1** : CAPACITACIONES BRINDADAS AL PERSONAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°2** : EXPERIENCIA DEL PERSONAL.
- GRÁFICO N°3** : SUELDO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES.
- GRÁFICO N°4** : EXPECTATIVAS SOBRE CONVOCATORIAS DE PERSONAL.
- GRÁFICO N°5** : ANTIGÜEDAD DE LAS MAQUINARIAS Y/O EQUIPOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°6** : PROMEDIO DE IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.
- GRÁFICO N°7** : TIPOS DE LOCALES DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

- GRÁFICO N°8** : PRESENCIA DE UN ÁREA DE I+D (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO), EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°9** : TENDENCIAS TECNOLÓGICAS O TÉCNICAS APLICADAS A LOS PRODUCTOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°10** : PLANES DE DESARROLLO CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°11** : TIPOS DE SEGMENTACIÓN QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°12** : POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS EN EL MERCADO.
- GRÁFICO N°13** : VARIACIÓN DE PROCESAMIENTO DE LOS PRODUCTOS PRINCIPALES.
- GRÁFICO N°14** : VARIACIÓN DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS.
- GRÁFICO N°15** : VARIACIÓN DE LAS VENTAS.
- GRÁFICO N°16** : CAUSAS POR LO QUE LAS VENTAS SON CONSTANTES O DECRECIENTES.
- GRÁFICO N°17** : EVALUACIÓN SOBRE LA CARTERA DE CLIENTES.
- GRÁFICO N°18** : CAUSAS SOBRE EL ESTADO DE LA CARTERA DE CLIENTES.
- GRÁFICO N°19** : DESARROLLO SOBRE LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO ESTRELLA A MERCADOS EMERGENTES.
- GRÁFICO N°20** : PROGRESO DEL COSTO DE LOS INSUMOS.
- GRÁFICO N°21** : CALIFICACIÓN A LOS DISTRIBUIDORES CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°22** : CALIFICACIÓN A LOS TIEMPOS DE ENVÍO DE LOS INSUMOS, CON RELACIÓN A LOS PROVEEDORES.
- GRÁFICO N°23** : GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE CAPACITACIONES BRINDADAS POR INSTITUCIONES RECONOCIDAS.
- GRÁFICO N°24** : CALIFICACIÓN SOBRE EL SERVICIO QUE OFRECE LA VUPE.
- GRÁFICO N°25** : DECISIÓN DE INTEGRARSE AL SERVICIO DE BOLSA DE TRABAJO OFRECIDO POR LA VUPE.
- GRÁFICO N°26** : CAUSAS PARA NO INTEGRARSE AL SERVICIO DE BOLSA DE TRABAJO OFRECIDO POR LA VUPE.
- GRÁFICO N°27** : CERTIFICACIONES ADQUIRIDAS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°28** : ALIANZAS ESTRATÉGICAS.
- GRÁFICO N°29** : RESULTADOS SOBRE NEGOCIACIONES CON EMPRESAS EXTERNAS.

- GRÁFICO N°30** : TIPOS DE FINANCIAMIENTO CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°31** : TIPOS DE HORIZONTES DE PLANEACIÓN CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°32** : ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°33** : DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°34** : RESPONSABLES DE LAS DECISIONES DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°35** : PERSPECTIVAS SOBRE LA EXPANSIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.
- GRÁFICO N°36** : ANÁLISIS SOBRE LA COMPETENCIA.
- GRÁFICO N°37** : CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LOS PLANES IMPULSADOS POR EL GOBIERNO.
- GRÁFICO N°38** : SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS POLÍTICOS.
- GRÁFICO N°39** : SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS EN LA ECONOMÍA.
- GRÁFICO N°40** : SENSIBILIDAD A LOS ACCIDENTES POLÍTICOS.
- GRÁFICO N°41** : SENSIBILIDAD A LOS DESASTRES NATURALES.



## **ANEXOS**

- ANEXO N°1** : LISTADO DE EMPRESAS DEL RUBRO INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE SAN MARTIN.
- ANEXO N°2** : ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTIN.
- ANEXO N°3** : ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN.
- ANEXO N°4** : CONDICIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN SAN MARTÍN.
- ANEXO N°5** : CONDICIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN SAN MARTÍN.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Buena parte de los estudios tratan a la competitividad como un fenómeno directamente relacionado con las características de desempeño, eficiencia técnica, tecnología, innovación, infraestructura entre otros aspectos que están dentro del marco empresarial y consideran que la competitividad resulta como una especie de desarrollo de varios factores y/o componentes.

Pero el análisis es genérico; al revisar varias fuentes bibliográficas, no se logra objetivizar la competitividad para saber específicamente cuáles son los potenciales factores que determinan la denominada competitividad de las empresas, sobre todo por sectores económicos, aunque se plasmen estudios de gran magnitud y donde casi todos se desprenden de los postulados de Michael Porter, en torno a su modelo del diamante de la competitividad, las interpretaciones se vuelven intrínsecas, derivando en un enfoque global, que aunque sea correcto no podría aplicarse en su totalidad a un ambiente específico.

Es así que, se creyó conveniente realizar un estudio a fondo sobre dichos factores que determinan la competitividad, tomando como población las empresas industriales, las cuales conforman un sector económico pequeño en la Provincia de San Martín, de modo que, además se conozca la influencia que ocasionaron durante un año en particular.

## 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La actividad industrial en el Perú es todavía insuficiente y poco agresiva para fomentar el desarrollo de nuestra nación, sobre todo en nuestra región; y aún más en la Provincia de San Martín, ya que siempre se han presentado problemas microeconómicos dentro del sector industrial; como son la imposibilidad de obtener materia prima y componentes, el periodo de incremento rápido en los precios de los mismos, ausencia de gran parte de infraestructura, ausencia de estandarización y tecnologías, entre otros problemas, los que engloba factores relacionados a la competitividad, sin dejar de mencionar la cantidad minoritaria de empresas industriales existentes en la provincia a comparación de otros rubros y el desconocimiento que se presentan en relación a la existencia de dichas empresas y de sus factores competitivos *(doi Pdf. unmsm, p.25)*.

Los problemas mencionados, entre otros son un retraso para que las empresas industriales de la Provincia de San Martín, sean competitivas en los diferentes niveles, tanto local, nacional e internacional, por ende es necesario saber en dónde radican esos problemas, de modo que se pueda saber cuáles son los factores determinantes de la competitividad de dichas empresas industriales y la influencia que ocasionaron.

Mediante un estudio realizado por CENTRUM Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica, presentó el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (ICRP2010); ranking de competitividad regional basado en los 24 departamentos, en donde San Martín ocupa el puesto 19 con un índice de competitividad de 25.18. Dicho estudio divide la evaluación en cinco pilares tales como Economía, Infraestructura, Gobierno, Personas y Empresas; analizando los factores competitivos y de desarrollo de cada región. Para San Martín tenemos que ocupa el puesto 23 en el pilar Empresas, el cual mide la productividad de la región, así como capacidades e indicadores de gestión de sus empresas, con un índice de 22.35; el puesto 14 en Economía mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo, con un índice de 19.37; el puesto 10 en Gobierno el cual mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia, con un índice de 41.20; el puesto 16 en Personas el cual mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud, con un índice de 30.28 y el puesto 17 en Infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de

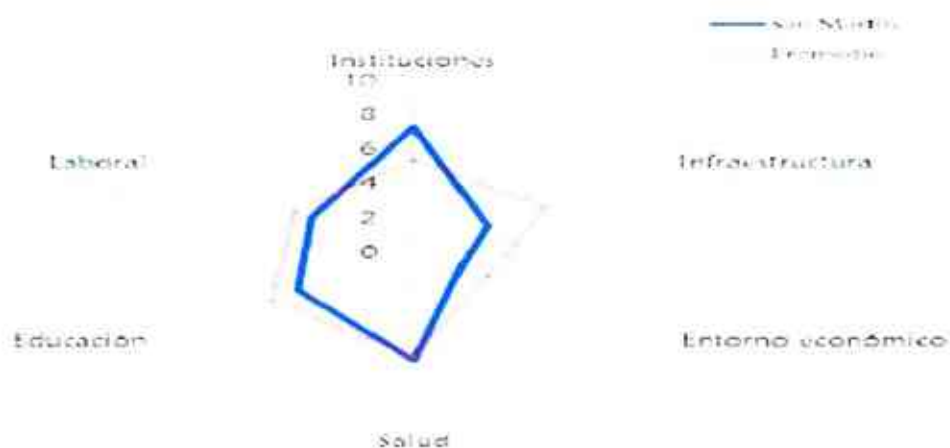
comunicaciones, con un índice de 12.67. Los resultados obtenidos demuestran que San Martín, a pesar de su desarrollo; aún está por debajo de los 10 departamentos principales; pero no se descarta que puede llegar a ser un sector prospero (*Centrum Católica Perú* p.1, 2, 3, 4, 5, 6).

**CUADRO N°1: INCORE - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE SAN MARTÍN 2012.**

REGIÓN SAN MARTÍN	PUESTO (DE 24)	PUNTAJE (DE 0 A 10)
Índice Total	15	4.48
Instituciones	1	7.24
Infraestructura	20	2.92
Entorno económico	17	1.84
Salud	13	6.35
Educación	16	4.52
Laboral	18	3.98

**Fuente:** Instituto Peruano de Economía.

**DIAGRAMA N°1: INCORE - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE SAN MARTÍN 2012.**



**Fuente:** Instituto Peruano de Economía.

Además de los ya mencionados factores, tenemos el Diamante de la Competitividad de Porter (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo (los sectores afines y auxiliares), estrategia, estructura y rivalidad empresarial, el papel del gobierno y el papel del azar).

Por ello es importante conocer con exactitud los factores determinantes de la competitividad; ya que se presentan varios estudios sobre el tema. De modo que se pueda elaborar una estructura; que servirá como estrategia para la preparación de programas nuevos a favor de la competitividad de las empresas industriales.

**TRIVEÑO, Gladys, (2012)**, señala que "... fuese bueno diseñar un programa promotor que sí pueda implementarse, basados en los determinantes competitivos en nuestra economía. Por lo que ahora ya no es necesaria una nueva Ley de Industria para desarrollar el sector industrial, ni acumular diagnósticos y estudios como lo hacían los anteriores gobiernos, además de que no supieron (o no quisieron) poner manos a la obra en temas como generación de valor agregado, capacitación, tecnología, desarrollo de clústers y descentralización. Así que ya no se puede pasar el tiempo en recolectar información estadística del mencionado sector, pues esta es abundante..." (*Diario el Comercio* /6/4/2012., p.25).

**PORTER, Michael, (2010)**, señala que "... el desafío se basa en encontrar alguna manera de compartir este crecimiento; ya que el Perú necesita realmente tener una estrategia económica. Tenemos que saber a dónde vamos como país, donde podemos ser competitivos, así como cuáles son los reales activos y fortalezas que tenemos", y donde nuestro país tenga una política y una estrategia de largo plazo en temas de competitividad..." (*Conferencia Anual de Ejecutivos CADE 2010, realizada en Urubamba* /29/02/2012).

#### **Interrogante Genérica:**

¿Cuáles son los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se sustenta por lo siguiente:

- **Justificación Metodológica**

La investigación se justifica por que se conocerá los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012, debidamente registradas en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín; para lo cual se aplicó diversos instrumentos para la recolección de datos como son el análisis documentario y encuestas a los gerentes, que servirán de base para la elaboración del presente informe.

- **Justificación Teórica**

En el trabajo de investigación planteado se utilizó los estudios de Michael Porter, sobre todo el Modelo del Diamante de la Competitividad, el cual contribuirá a masificar el conocimiento de los factores determinantes de la competitividad que tienen actualmente las empresas industriales de la Provincia de San Martín y así saber de qué manera influyen estos al desarrollo de la competitividad de dichas empresas.

- **Justificación Práctica**

Se conoce que hoy en día los mercados y el comercio internacional, exigen una serie de requisitos para competir y para ello es necesario conocer los factores imperantes para lograr la competitividad deseada y saber cuál es la influencia que causaron durante el año 2012, por ende presentar posibles soluciones para afrontar el mercado competitivo en el que nos encontramos.

- **Justificación Académica**

De acuerdo a la Ley Universitaria y a los estatutos de la UNSM, una modalidad para obtención del título profesional es la elaboración de un proyecto de investigación, denominado Tesis.

### 1.2.1. Área del Conocimiento

- Campo : Ciencias Económicas
- Área : Dirección Estratégica de la Empresa
- Línea : Empresas Industriales
- Especificación : De 10 a más Trabajadores.

## 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1. Objetivo General

Conocer los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la Provincia de San Martín.
- Determinar la influencia que ocasionaron los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín, durante el año 2012.
- Diseñar una estructura con los factores determinantes de la competitividad para una empresa industrial, basado en el diamante de la Competitividad de Porter.

## 1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales son: **Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, las estrategias, el papel del gobierno y el papel del azar;** e influyeron **desfavorablemente** durante el año 2012.



## 1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Limitación por Cobertura.** Sobre las empresas investigadas comprende solo el tema de competitividad.
- **Limitación por Generalización.** Los resultados del presente estudio, son válidos sólo para las empresas del rubro industrial de la Provincia de San Martín.
- **Limitación del Diseño.** El diseño propuesto establece la aplicación del diamante de la Competitividad de Michael Porter, puesto que fue el único modelo que se puede adaptar a la realidad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín.
- **Limitación del Tiempo.** El periodo de tiempo estudiado comprende el año 2012, ya que la información concierne a ese año es casi reciente, pero cabe mencionar que la información fue trabada por la burocracia de las empresas industriales ocasionando retraso en la investigación.
- **Limitación de Espacio o Territorio.** Para la investigación se tomó como población y muestra, las empresas industriales de la Provincia de San Martín, ya que dicha información es factible de conseguirla a nivel de provincia, a comparación de otros datos a nivel departamental.

## 1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la Provincia San Martín<sup>1</sup>, la cual está ubicada al Noreste del territorio peruano, en el flanco oriental del relieve andino, en el sector septentrional y central entre los paralelos 5° 15' y 8°25'15" de latitud sur a partir del Ecuador; del departamento de San Martín.

---

<sup>1</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_San\\_Mart%C3%ADn](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_San_Mart%C3%ADn)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. Trabajos de Investigación a Nivel Mundial:

**INSTITUTO DE ECONOMÍA APLICADA A LA EMPRESA, (2010)**, desarrolló el proyecto de investigación, la Competitividad de las Empresas Industriales Vascas: Situación, Perspectivas y Factores Determinantes, en el cual, se sostiene que: "... los factores competitivos en los que las empresas industriales vascas están peor posicionadas son la innovación, la dimensión, las relaciones de colaboración y la internacionalización; mientras que sus principales fortalezas se remiten a factores como situación y estrategia comercial y adaptación a las fluctuaciones del mercado..." (p.8).

##### 2.1.2. Trabajos de Investigación a Nivel Latinoamericano:

**GARAY, Luis J., (2004)**, en su trabajo de investigación, Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1987-1996. El Enfoque de los Determinantes de la Competitividad, afirma que: "... existe mayor consenso de que un análisis de la competitividad basado solamente en aspectos como precios, costos en especial salarios y tasas de cambio es insuficiente. Bajo esta perspectiva, la de los determinantes de la competitividad, se define la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: los empresariales, los estructurales y los sistémicos..." (p.1-2).

- Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:
  1. Gestión
  2. Innovación
  3. Producción
  4. Recurso humano.

- En el segundo grupo de factores, los estructurales, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Como factores estructurales se identifican los siguientes:
  1. Mercado.
  2. Estructura industrial.
  3. Incentivos y regulaciones
  
- Por último, el tercer grupo de factores que afectan la competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna. Estos factores son de muy diversos tipos:
  4. Macroeconómico
  5. Políticos e institucionales
  6. Legales y regulatorios
  7. Sociales
  8. Internacionales.

**LOMBANA, Jahir; ROZAS, Silvia, (2009)**, en su trabajo de investigación de la Universidad del Norte – Colombia, denominado Marco Analítico de la Competitividad: Fundamentos para el Estudio de la Competitividad Regional, concluye que: "...el concepto de la competitividad ha estado en el debate entre varios centros de pensamiento a nivel internacional y después de hacer un análisis de las bases teóricas de la competitividad, este artículo resalta que son de suma importancia los factores determinantes de la competitividad para un pleno desarrollo y crecimiento micro y macroeconómico". (p. 134-135).

Además hace mención en Porter, ya que él enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas, en este caso de Colombia, era necesaria para el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial. Como resultado de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:

1. Pensar con un enfoque micro (empresas).
2. Desarrollo del centro de innovación.

3. Mejorar la demanda local.
4. Educación o capacitación en estrategia comercial.
5. Formación de nuevas empresas.
6. Incentivar las relaciones compradores -- oferentes.
7. Crear el Consejo de Competitividad (investigación).
8. Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios.
9. Incentivar los recursos humanos especializados.
10. Vender o promocionar la imagen país.

**ALVAREZ, Lourdes, (2008)**, en la revista venezolana de Gerencia, Competitividad de la Empresa Industrial: Una Reflexión Metodológica, sostiene que: "... en los últimos años han aparecido una infinidad de enfoques para estudiar la competitividad, sin embargo no existe consenso en la definición, dimensiones o categorías en que debe estudiarse. Este trabajo reflexiona sobre las limitaciones de los indicadores de competitividad más difundidos (indicadores de comportamiento exportador y de innovación tecnológica). Estos indicadores demostraron debilidades ya que una empresa que incrementa sus ventas en el mercado mundial puede no dejar beneficios al país o a las personas que en ella laboran, además las empresas más innovadoras no siempre son las más competitivas, lo que se relaciona con la estructura y características de la industria..." (p.25, 26, 27).

**DE REARTE G., Ana, (1993)**, en su trabajo de investigación, Factores Determinantes de la Competitividad de las Firms el caso de la Industria Textil Marplatense. Documento de Trabajo N°36 - Publicación CEPAL. Buenos Aires-Argentina, concluye que: "...los incrementos en productividad, que toda empresa necesita para mantenerse en mercados altamente competitivos, no solo dependen de la eficiencia interna de cada firma sino de una serie de factores exógenos, tanto del contexto internacional a través de la incidencia de la forma de producción de bienes, la organización del mercado de productos o insumos o la legislación internacional, como del contexto macroeconómico nacional por su incidencia directa sobre el comportamiento y la toma de decisiones..." (p.104).

mexicanas. Los resultados muestran valores positivos y significativos en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica; los cuales concluyen en que las pequeñas y medianas empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico..." (p.42).

**LEAL MORANTES, Miraidy Elena, (2007)**, en la revista venezolana de Ciencias Sociales [online], Tecnología de Información e Innovación: Factores clave de la Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas, concluye que: "... para poder competir en un mercado globalizado, las empresas deben apoyar sus procesos en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación. Asimismo, corresponde al Estado el diseño y ejecución de una serie de políticas orientadas al fomento de la ciencia, la tecnología e innovación, como pilares fundamentales del progreso económico y social del país..." (p.28).

### **2.1.3. Trabajos de Investigación a Nivel Regional:**

**GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN, (2003)**, en su proyecto de investigación, Fortalecimiento de las Mypes para la Competitividad en la Región San Martín, sostienen que: "... los factores como el dinamismo, capacidad de absorción de mano de obra entre otros; no han alcanzado todavía los niveles de desarrollo y competitividad esperados; vale decir, que no son lo suficientemente capaces de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más competitivos que los demás, ocupando consecuentemente una inadecuada posición en mercados cambiantes y exigentes; debido a varias circunstancias como la escasas de implemento de tecnología e innovación..." (p.14).

**SOUSA, Reniger; BERNAL, Hugo; ZEGARRA, Juan; SALAZAR, Sonia, (2010)**, en su proyecto de investigación, Los Factores Determinantes de la Competitividad de las Empresas de Servicios afiliadas a la Cámara de Comercio de San Martín en el Año 2010, afirman que: "...para su estudio se utilizó el diamante de Porter, en el cual indican que dentro de las condiciones de los factores una de las principales fuentes de crecimiento de la productividad al interior de las empresas es la capacitación a sus trabajadores. Sin embargo, solo un reducido porcentaje de trabajadores es capacitado por sus empresas, usualmenté, las empresas tienen pocos incentivos para ofrecer capacitacionés

porque el personal rota o cambia frecuentemente y no se benefician completamente de su inversión. Otro factor que afecta la productividad de los trabajadores es la baja de calidad de la educación en el Perú, tanto escolar como técnica; dentro de las condiciones de la demanda los factores más resaltantes son el escaso estudio de mercado y la baja productividad, ya que incurre en varios costos realizar contrataciones formales, y despidos de personal; dentro del papel del gobierno el gran problema es la calidad de la educación básica, insuficientes recursos, muy poca inversión e inadecuada distribución, docentes mal remunerados, deficiente formación, y sobre todo la educación superior técnica, la cual no se ajusta a las necesidades del mercado laboral" (p. 52,53).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. LA TEORÍA ECONÓMICA TRADICIONAL: MODELOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

**PORTER, M. (1991)**, analiza, la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su análisis parte de las empresas, su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales (p.56).

Este análisis emplea el marco teórico desarrollado por el mismo Porter en su libro estrategia competitiva, y es un estudio realizado por países y sectores.

Sus investigaciones analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas.

El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales. Agrupa los factores explicativos en cinco grupos: los recursos, la demanda, la oferta, Las relaciones en el sector, el gobierno, la gestión empresarial (p.72).

Por lo que el comercio internacional sigue ocupando un aspecto central de la actividad económica, el crecimiento y los procesos de desarrollo de la mayoría de las sociedades modernas.

**KRUGMAN, P. (1991)**, argumenta que las naciones se implican en el comercio internacional por dos razones fundamentales. La primera es que los países que comercializan en el mercado internacional no son necesariamente similares, sino

diferentes unos a otros; el comercio permite a estos países beneficiarse de sus diferencias, adquiriendo del mercado extranjero lo que no se tiene o no es económicamente factible producir en el mercado local, y alcanzando, como consecuencia, un cierto perfeccionamiento en su producción local. La segunda razón hace referencia a que los países comercializan para alcanzar economías de escala en la producción, de forma que la ampliación de los mercados y de los clientes que adquieren sus productos permite a cada país producir sólo una variedad muy limitada de bienes a una escala mayor y de manera más eficiente que si intentasen producir una gran variedad de bienes para satisfacer determinados mercados locales (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.62*).

**EZEALA-HARRISON, (1999)**, en tal sentido, comenta que el comercio internacional se puede interpretar como el motor que impulsa el crecimiento, y la competitividad internacional como el combustible que alimenta dicho motor (*Porter 1991, p.83-88*).

La evidencia histórica indica que el comercio internacional ha sido el motor de crecimiento y de desarrollo económico para la mayoría de los países desarrollados de hoy en día; y según él, el libre comercio ofrece las siguientes ventajas a un país:

11. Un mercado para exportaciones masivas.
12. La adquisición de capital a través del comercio.
13. La adquisición de capital a través de préstamos.
14. La transferencia tecnológica.
15. La amistad internacional y los intercambios culturales.

Dentro de este acápite, es necesario mencionar a las exportaciones, la cual tiene participación dentro del comercio internacional. Exportar es concretar una salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior y la prestación de servicios al extranjero, efectuada en determinadas condiciones, con la intención de ser utilizada o consumida.

La institución encargada de autorizar la salida de las mercancías del territorio nacional es la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, la que sólo podrá realizarse por los puertos marítimos, fluviales y lacustres, aeropuertos y fronteras aduaneras habilitadas.



La exportación de bienes en el Perú no se encuentra afectada a tributo alguno.

Ésta puede ser efectuada por cualquier empresa (persona natural o jurídica) sin necesidad de inscribirse en entidades públicas o privadas, o tramitar licencia alguna.

Sin embargo, para ello es necesario seguir una serie de pasos y procedimientos, incluyendo el cumplimiento de una serie de requisitos legales y operativos.

En el cuadro N°2 se presentan los principios de competitividad mundial que establece el estudio del International Institute for Management Development, donde confluyen parámetros micro y parámetros macro de competitividad, para el Comercio Internacional.

#### **CUADRO N°2: PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL.**

<b>Actividad Económica</b>
1. La prosperidad de un país refleja su actividad económica pasada.
2. La competencia gobernada por las fuerzas del mercado mejora la actividad económica de un país.
3. Cuanta más competencia exista en la economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas en el exterior.
4. El éxito de un país en el comercio internacional refleja la competitividad de su economía doméstica (siempre que no existan barreras comerciales).
5. La apertura hacia actividades económicas internacionales incrementa la actividad económica del país.
6. La inversión internacional asigna de forma eficiente los recursos económicos a nivel mundial.
7. La competitividad de las exportaciones a menudo está asociada con la orientación al crecimiento en la economía doméstica.
<b>Eficiencia del Gobierno</b>
1. La intervención estatal en las actividades empresariales debería ser minimizada, aparte de crear las condiciones competitivas para las empresas.

2. El Gobierno debería, sin embargo, proporcionar las condiciones macroeconómicas y sociales que hagan previsible y, de esta forma, minimicen los riesgos externos para las empresas.
3. El Gobierno debería ser flexible en adaptar sus políticas económicas a un entorno internacional cambiante.
<b>Eficiencia de la empresa</b>
1. La eficiencia en la actividad económica y la capacidad para adaptarse a los cambios en un entorno competitivo son atributos directivos cruciales para la competitividad de las empresas.
2. Las finanzas facilitan las actividades de valor agregado.
3. En un país, un sector financiero bien desarrollado e integrado internacionalmente apoya su competitividad internacional.
4. Mantener un elevado estándar de vida requiere integración con la economía internacional.
5. La capacidad emprendedora es crucial para la actividad económica en sus etapas iniciales.
6. Una mano de obra capacitada incrementa la competitividad de un país.
7. La productividad refleja el valor agregado a corto plazo.
8. La actitud de la mano de obra afecta a la competitividad de un país.
<b>Infraestructura</b>
1. Una infraestructura bien desarrollada, que incluya sistemas empresariales funcionales, apoya la actividad económica.
2. Una infraestructura bien desarrollada también incluye desarrollos en Tecnología de Información y una eficiente protección del entorno.
3. La ventaja competitiva se puede construir sobre la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías existentes.
4. La inversión en investigación básica y la actividad innovadora que crea nuevo conocimiento es crucial para un país en una etapa más madura de desarrollo económico.
5. La inversión a largo plazo en I+D es probable que incremente la competitividad de una empresa.
6. La competitividad tiende a incrementar el nivel de expectativas por la calidad de vida.

Fuente: IMD "International Institute for Management Development" (2001).

### **2.2.1.1. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD DENTRO DEL PENSAMIENTO HISTÓRICO**

#### **La Competitividad en el Pensamiento de la Filosofía Antigua.**

No podemos detectar la existencia del concepto de competitividad antes de nuestra era, sin embargo, históricamente sí es posible vincular este concepto con la preocupación del hombre por producir, organizar y administrar eficientemente la riqueza.

**JENOFONTE.** (427-355 a de c.), afirma que: "...Un buen administrador se esfuerza por incrementar el tamaño del excedente económico de la sociedad que supervisa. Esto se logra por medio de la habilidad, el orden y uno de los principios básicos, la división del trabajo...". Bajo la lógica anterior se puede afirmar que Jenofonte fue el predecesor de Adam Smith en la idea de la división del trabajo (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14*).

**ARISTÓTELES.** (384-322 a de C.), afirma que: "...el origen del bienestar está en el proceso de intercambio...". Argumenta que cuando aumenta la calidad de vida (bienestar), éste se genera dentro de la sociedad. Para él, el bienestar es resultado de la existencia de un excedente, el cual se puede intercambiar; el excedente se generará cuando exista la propiedad privada en todas las clases sociales, porque precisamente la propiedad privada promueve la eficiencia económica (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14*).

#### **El Concepto de Competitividad dentro del Pensamiento Mercantilista.**

Desde mediados del siglo XVI, bajo los postulados de los escritos mercantilistas, se abogaba por mantener superávit comercial con el objeto de acumular activos externos, principalmente oro. Los mercantilistas relacionan la acumulación de metales preciosos como indicador del bienestar de una nación, además, el objetivo al hacerlo era continuar las conquistas de otras naciones; para lograrlo era necesario un nivel competitivo de precios (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14*).

Por lo tanto, dicha significación del concepto determina que los países competitivos sean aquellos cuyos tipos de cambio, y por ende sus precios y salarios internos, se fijen a niveles tales que permitan el crecimiento y

auge de sus exportaciones. En un escenario actual, los mercantilistas basarían la acumulación de metales preciosos utilizando el instrumento que hoy conocemos como competitividad espuria<sup>3</sup>.

Los mercantilistas recomiendan estimular las exportaciones y evitar las importaciones suntuarias, el objeto es evitar la salida de riqueza de la nación.

Para ellos, el comercio es un juego de suma cero, mientras unos pierden, otros ganan.

**BOTERO, Juan. (1540-1617)**, argumenta que la mayor riqueza de una nación es su población, investiga las causas del crecimiento demográfico y considera en particular el desarrollo industrial, en el cual las materias primas son fundamentales, señala que la productividad se puede incrementar cuando el Estado premie a los inventores. Con Botero ya se percibe la importancia que tiene la investigación en la generación de competitividad *(doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14)*.

#### **El Concepto de Competitividad en el Pensamiento Clásico.**

A la llegada de los economistas clásicos se observan aportaciones más claras del concepto analizado.

**SMITH, Adam. (1723-1790)**, basa la productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión. La división del trabajo genera una mayor riqueza económica porque da por resultado: El aumento de la habilidad de trabajador, ahorro de tiempo y la posibilidad de generar la invención de nueva maquinaria. La concentración de la persona en una tarea particular hace que ésta sea más eficiente y por ende pueda llegar a innovar y por tanto a incrementar los niveles de competitividad. Smith argumenta: la división del trabajo origina el proceso de crecimiento, pero el capital genera la base, entre más grande sea la inversión, mayor será el crecimiento de cualquier nación *(doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14)*.

---

<sup>3</sup>La competitividad espuria se encuentra vinculada con salarios bajos, explotación excesiva de los recursos naturales y/o en la devaluación de la moneda; el objetivo es una mejora relativa dentro de la competitividad internacional, pero sin bases sólidas a largo plazo.

**RICARDO, David. (1772-1823)**, analiza la productividad en términos marginales, introduce la Ley de los Rendimientos Decrecientes<sup>4</sup>. Para él, llega un momento en el proceso de producción en que el producto marginal disminuye, resultado de añadir más unidades de capital y trabajo a un mismo factor fijo. Para incrementar la productividad propone el aumento tanto de los insumos variables y del factor fijo utilizado para cada nivel de producción *(doi. Pdf. Ensayo2-36, p.14)*.

### **La Competitividad dentro del Pensamiento Marxista.**

**MARX, Carl. (1818-1873)**, criticó la economía clásica. Sus aportaciones no fueron para mejorar la productividad y la competitividad en el sistema capitalista, sino para analizarla y criticarla. Argumenta que la productividad del trabajo se incrementa cuando el capitalista moderniza tecnológicamente su fábrica, a partir de ese momento el obrero ya no produce 10 piezas por hora, sino 20. Marx incorpora en su análisis la inserción de la tecnología en el proceso de producción, pero además, destaca la destreza de los trabajadores. "...la productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto..." *(doi. Pdf. Ensayo2-36, p.15)*.

Marx define a la productividad del trabajo, como un aumento de la producción, pero sin incrementar el factor input. El aumento de la productividad se generará a través de la eficiencia en la mano de obra, dada su especialización y la introducción del factor tecnológico, pero sin aumentar el tiempo de trabajo.

## **2.2.2. LA TEORÍA ECONÓMICA MODERNA: EL MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES.**

La teoría económica moderna surge como respuesta a una economía cada vez más globalizada, donde existe un mayor grado de concentración empresarial, un mayor número de multinacionales que operan en diversos países, una creciente y cada vez más variada demanda y una oferta más diferenciada.

---

<sup>4</sup> "A medida que se va agregando más unidades del factor variable (trabajadores), mientras el otro factor (tierra) permanece fijo, después del Punto Óptimo Técnico, la producción aumenta en forma decreciente".

**PORTER, M. (1991)**, la unidad básica para entender la competencia es el sector *(p.122)*.

Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventaja competitiva son similares.

Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable y a la vez sostenible. Existen dos elementos que sirven de base para la elección de la estrategia competitiva: La estructura del sector en el que compete la empresa. El posicionamiento dentro del sector. Una empresa perteneciente a un sector altamente atractivo puede que no consiga una rentabilidad satisfactoria si ha elegido un posicionamiento competitivo deficiente. Tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas. Los sectores pueden evolucionar hacia una mayor o menor atractivo con el transcurso del tiempo. La esencia de la formulación de estrategia es hacer frente a la competencia *(p.123)*.

Un hito en la carrera de Porter fue La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990), donde estudió las variables que hacían competitivos (o no) a los países y las regiones *(p.123)*.

Allí concluía que el éxito dependía de una combinación entre factores duros y blandos. En el llamado diamante de Porter, demostraba que la competitividad de un sector dependía tanto de la abundancia y la calidad de los clásicos factores de producción y de las industrias de soporte, como de las condiciones de la demanda y de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector *(p.128)*.

En vinculación con este concepto, desarrolló la noción de clusters, polos productivos altamente especializados, enclavados en una determinada región geográfica. La creación de estos clusters permite ofrecer productos de alto valor agregado, ganando ventajas competitivas a nivel mundial.

Las contribuciones de Porter se adentraron luego en el rol de Internet en la estrategia y en el estudio de industrias específicas.

Sus conceptos han dado la vuelta al planeta y lo han transformado en uno de los padres de la estrategia competitiva. Si bien, como buen padre, también ha recibido una buena cuota de críticas, es innegable que sus aportes han servido como pilares para elaborar mejores herramientas de análisis organizacional.

Por consiguiente, tomando la premisa de Porter, en el que hace referencia a que para entender la competencia y otros puntos inmiscuidos, hay que sectorizarlo, por tanto, en la presente investigación se tomó el sector industrial como campo, para estudiar a las empresas de dicho sector y así conocer los factores imperantes de la competitividad y a la vez la influencia que ocasionaron durante el año 2012 en la Provincia de San Martín.

**PORTER, M. (2006)**, argumenta la presencia de multinacionales que no sólo exportan, sino que también compiten en el extranjero a través de sucursales que han hecho insuficientes las explicaciones tradicionales de por qué y dónde exporta una nación (p.28).

**PORTER, M. (1991)**, por otra parte sostiene, que en su momento una certificación representó una ventaja competitiva, lo que hoy día es más bien un requisito estar certificado para poder comerciar con ciertos clientes en determinados países, por tanto, empresas que hoy se certifican, hacen que sus operaciones sean más eficientes, pero eso no significa que tengan la mejor posición estratégica de sus diferentes industrias (p.186).

En los últimos años las empresas se han preocupado por aplicar y mejorar los procesos de reingeniería y certificación de procesos, innovaciones tecnológicas con el fin de apoyar la operación y hacerla más fuerte ante la competencia buscando siempre la eficacia operativa, además, este lo considera como un factor interno de la empresa que le permite producir bienes y servicios, así como competir en el mercado, de tal modo se tenga una certificación pertinente (p.188).

**CUADRO N°3: ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN.**

<b>ORGANISMOS CERTIFICADORES</b>	<b>CERTIFICADOS QUE OTORGAN</b>
La Organización Internacional de Estandarización (ISO).	Certificado de Calidad.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).	Certificado de Marca y Protección.
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	Certificación de Competencias Laborales.
La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).	Certificación y Registro Sanitario.
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a través de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo.	Prueba de Origen (Certificado de origen o declaración de origen).

Fuente: Elaboración Propia.

**TOH Y TAN, (1998)**, señalan que la competencia se ha intensificado en casi todo el planeta, forzando a los países, independientemente de su nivel de desarrollo, a tener una mayor comprensión y control de la competitividad (*Porter 1991, p.75*).

Por otro lado, la estructura de la competencia, unida a la influencia de la cultura asiática en América y Europa, ha motivado un mayor dinamismo en la economía internacional.

**PORTER, TAKEUCHI Y SAKAKIBARA, (2000)**, cuando dicen que Japón, la segunda potencia mundial, ha tenido una influencia significativa en el crecimiento económico y la toma de decisión política en Asia y en el extranjero, afectando a las relaciones de EE.UU. con otros países. Además, técnicas como la gestión de la calidad total, la mejora continua y el just-in-time, procedentes de la forma de actuar de las empresas japonesas, han sido ya difundidas por todo el mundo (*Porter 2006, p.78*).

Numerosos investigadores han comentado que la competitividad de los territorios se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los gobiernos e industrias de cada nación. Por otro lado, las hipótesis subyacentes a la ventaja comparativa resultaban más convincentes en los siglos XVIII y XIX, cuando la mayoría de las industrias estaban fragmentadas, la producción era más intensiva en trabajo y menos en capacidades, y el comercio reflejaba las diferencias en las dotaciones de factores. Además, son muchas las cuestiones que la teoría



tradicional no ha sido capaz de resolver adecuadamente, entre las que se encuentran las siguientes: ¿qué debe hacer un país para asegurarse el mantenimiento de una competitividad relativa en sus transacciones comerciales internacionales?; ¿por qué algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competitividad internacional?; ¿por qué naciones con un desarrollo más lento o con un mercado doméstico más pequeño para un producto emergen a menudo como líderes mundiales? (p.133).

Pero también las últimas décadas del siglo XX han constituido una etapa de globalización, que ha tenido importantes consecuencias para las naciones que no han alcanzado un cierto nivel de desarrollo.

Las diferencias económicas entre países desarrollados y no desarrollados son cada vez más vitales, las tasas de natalidad y mortalidad mundial se disparan, las presiones por ser competitivos son cada vez mayores y, como resultado, existe un mayor interés por conocer los factores determinantes de la competitividad.

#### **Desarrollo Teórico actual del concepto: Competitividad**

El concepto de competitividad no se encuentra plenamente definido, se modifica en base al tiempo, el lugar y el objeto de estudio.

**HECKSCHER - OHLIN (H-O)**, en su modelo (H-O), señala que las distintas dotaciones de factores entre los países generan diferencias de productividad. Lo importante no es la cantidad absoluta de capital y de trabajo que se empleen en la producción de dos bienes, sino, la cantidad de capital por unidad de trabajo (Porter 1991, p.82).

En el entorno actual la nación logra incrementar su productividad a partir de la exportación. Un país exportará los bienes en cuya producción se utilizó intensivamente el factor relativamente abundante y barato, e importará los insumos y bienes cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro. H-O, vinculan por tanto la teoría de la ventaja comparativa a su análisis del comercio internacional (p.85).

**KRUGMAN, P. (2005)**, considera que la competitividad es un concepto difícil de definir, argumenta: "...adoptar la posición de que las palabras quieren decir lo que nosotros queremos que signifiquen, que todos son libres, si ese es su

deseo, de usar el término de competitividad como una forma poética de decir productividad, implicando de hecho que la competencia Internacional no tiene nada que ver con el término" (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.15*).

Dados los elementos antes expuestos, consideramos que la competitividad es la capacidad de una empresa, sector, región o país, con ventajas para incorporarse al mercado mundial de forma eficiente. Estas superioridades pueden ser el resultado de: la calidad, la tecnología, el aprovechamiento de las economías de escala, una excelente comercialización, eficiencia de la mano de obra y en general un marco económico adecuado para desarrollar actividades de producción.

**BIANCO, Carlos. (2007),** detecta diferentes tipos de competitividad: macroeconómica, microeconómica, sectorial, regional, industrial, por lo alto, por lo bajo, genuina, auténtica, espuria, precio, no precio, costo, no costo, estructural, sistémica, empresarial, internacional, comercial, revelada, potencial y global. (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.15*).

**KLAUS ESSE Y LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA,** la competitividad sistémica (CS), es una teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo. La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad, enriquecen la teoría de la ventaja competitiva, ellos en su análisis pasan a considerarla: ventaja competitiva sistémica, en ésta incorporan, no sólo los elementos estudiados por Porter, sino que van más allá y toman en consideración factores socioculturales y ambientales (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.18*).

Para desarrollar su análisis, parten del enfoque estructural de la OCDE, el cual señala: "En el marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se han elaborado algunos trabajos que sistematizan los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad, y los han resumido en un enfoque integral bajo el concepto de competitividad estructural". Los componentes fundamentales de la competitividad son: La innovación es un factor imprescindible para lograr el desarrollo económico, la base del mismo es una organización empresarial capaz de impulsar la capacidad de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, además, una segunda base es la

creación de redes de colaboración encaminadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones con cualidades para fomentar la innovación.

Combinado con las aportaciones de la OCDE, la teoría de la competitividad sistémica argumenta que las exigencias del mercado internacional a las empresas nacionales son cada vez mayores. Es por ello que las empresas que actúan en el mercado mundial se ven obligadas a hacerlo en forma de clústers industriales.

Para lograr la eficiencia empresarial, se hace necesario un contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de investigación más desarrollo, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de información para la exportación y organizaciones sectoriales no estatales.

**MESSNER, D., (1993)**, un entorno deficiente no impide en principio mejorar la competitividad empresarial, sin embargo, con la transición de un mercado interno protegido a una economía abierta, se genera la disyuntiva de elevar la eficiencia o salir del mercado. Por lo menos una parte de las empresas realiza los esfuerzos necesarios para mejorar con rapidez la competitividad, sin embargo, bajo la ausencia de un entorno eficaz, se limita la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera, y es que las empresas no pueden concentrarse en su actividad productiva de forma exclusiva, porque se ven obligadas a desarrollar producciones y servicios internos que a otras empresas en diferentes países desarrollados les basta con adquirir o explotar como efectos externos. En consecuencia, no se produce el "upgrading", lo cual distingue a las empresas de eficiencia duradera de las que no lo son. La competitividad sistémica cuenta con cuatro grandes niveles. Abordamos a continuación cada uno de ellos (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.19*).

#### **1. El Nivel Microeconómico en la Competitividad Sistémica.**

En el nivel microeconómico se ha generado un mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de producción, con ello se han producido externalidades positivas y se ha generado un entorno en el que las empresas desarrollan cuatro factores necesarios para alcanzar la competitividad: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y

capacidad de respuesta; para lograrlo se han realizado cambios en organización de la producción y desarrollo de producto.

El nivel micro de la competitividad sistémica propone para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción, el desarrollo de cambios en dos planos diferentes:

- a) Modificar la organización de la producción, para ello es necesario disminuir los tiempos de producción mediante la sustitución, por ejemplo, de las cadenas de ensamblaje, y de los sistemas de transferencia por celdas de fabricación. Sustituir el método anterior permitiría responder con rapidez a los deseos del cliente y reducir las existencias en depósito, además se lograría disminuir los costos del capital de giro (Parte del capital que se utiliza para financiar los activos circulantes de la empresa).
- b) Es necesario que las empresas se especialicen en aquella producción que les asegure mejorar su competitividad; reorganicen el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados justo a tiempo y reduzcan la cantidad de proveedores directos.

## **2. El Nivel Meso Económico en la Competitividad Sistémica.**

El entorno empresarial, las instituciones y los patrones políticos situados en el nivel meso han cobrado mayor importancia a lo largo de la última década.

Plantean que las innovaciones y la acumulación de conocimientos, van de la mano con la formación de redes de colaboración inter-empresarial y con otras instituciones de cooperación; para ellos, la creación de esos conjuntos institucionales constituye el fundamento de toda política locacional activa.

Por ejemplo, la capacidad tecnológica en cuanto fundamento de la competitividad, se basa en stocks de conocimientos y en procesos de aprendizaje acumulativo difícilmente transferibles. De esta manera surgen los patrones y las ventajas competitivas particulares para cada país y región, los cuales no son fáciles de copiar.

El nivel meso se crea en el momento en que el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de

estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. El nivel meso se distingue por el fenómeno de las soberanías compartidas, que afecta por igual a las instituciones públicas, las empresas y las organizaciones intermedias.

Las políticas que conforman el nivel meso poseen una dimensión nacional, regional y local. Las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (puertos, redes ferroviarias y de carreteras, telecomunicaciones, sistemas de abastecimiento y eliminación de residuos) y estructuras intangibles como los sistemas educativos, políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial y estrategias de penetración a los mercados). Si se mejora en el nivel meso, se tiene la posibilidad de apoyar a los clústers tanto regionales como locales.

La competitividad meso requiere de un modelo basado en tres elementos fundamentales:

- a) Organizacional. Este punto se refiere a la articulación productiva en los diversos sectores y actividades productivas, con base en cadenas empresariales, conglomerados productivos e integración de la cadena de valor.
- b) Intelectual. La importancia del capital intelectuales que éste es el nuevo factor de competitividad y por ello se requiere ir más allá del simple concepto de desarrollo científico y tecnológico. Es necesario crear un sistema nacional para la innovación y absorción tecnológica básica, que involucre a todas las instituciones encaminadas a lograr ese objetivo.
- c) Logística. Es necesario trabajar en la creación de infraestructura básica, lo cual requiere del desarrollo de la infraestructura (transporte multimodal, telecomunicaciones y energía) y programas para la formación del capital intelectual.

### **3. El Nivel Macroeconómico en la Competitividad Sistémica.**

La eficiencia macroeconómica es base para la competitividad de las empresas y para el desarrollo regional, en este sentido son múltiples las variables de análisis. Con objeto de lograr una asignación efectiva de

recursos, resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Elementos fundamentales que permitirían desarrollar nuevas capacidades para operar con éxito en el mercado internacional.

#### **4. El Nivel Meta Económico en la Competitividad Sistémica.**

En este nivel se analiza la capacidad de los agentes en el nivel local, regional y nacional, con el objeto de crear las condiciones favorables para el desarrollo económico y social. La tarea en el nivel meta está basada en hacer frente a la fragmentación social y en mejorar la capacidad de aprendizaje.

La formación de estructuras al interior de la sociedad, tiene la posibilidad de articular los intereses de la misma y satisfacer las exigencias del mercado: tecnología, organización, ambientales, etc. La capacidad que un país debe tener en el entorno meta implica la existencia de:

- a) Consenso acerca del modelo a seguir. Crear coincidencia en el rumbo a seguir y tener conciencia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los intereses del presente (Por ejemplo, la reforma energética es una de las tareas pendientes en México).
- b) Separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Existen casos que demuestran que cuando se ha concluido la separación de las instituciones, existe la posibilidad de que surja un Estado autónomo y eficiente, (Alemania, Japón, Italia etc.), aunque para lograrlo, el gobierno y los empresarios deben estar dispuestos a cooperar y articularse entre sí.

#### **Competitividad Sistémica para el Desarrollo**

**VILLARREAL, Rene. (2002)**, afirma que se requiere de empresas flexibles y con capacidad de respuesta y velocidad al cambio, apoyadas por trabajadores del conocimiento multivalente o multi-habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. Empresas que aprendan, innoven y respondan rápidamente tendrán mayores posibilidades de mantenerse en la competencia. El autor destaca que se vive en este momento una hipercompetencia global en el mercado local *(doi. Pdf. Ensayo2-36, p.22)*.

Este concepto surge a partir de la observación de la realidad, y es que los factores estáticos y el comercio entre países es una realidad que ha quedado atrás.

Para el autor, "...la competitividad adquiere carácter sistémico al involucrar el cambio y la incertidumbre en distintos niveles y la toma de decisiones de múltiples actores en cada uno de éstos: desde el nivel micro, de la empresa, hasta el nivel país y mercado global. Al final del camino son las empresas quienes deben ser competitivas, si bien dicha competitividad está condicionada por la del país en su conjunto, y sin duda alguna por el nivel y calidad de educación de su gente" (*doi. Pdf. Ensayo2-36, p.22*).

**PORTER, M. (1991)**, señala que el único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital y el trabajo. La productividad es la cantidad de output producido por unidad de capital invertido (*p. 52-53*).

Para él son las empresas las unidades básicas para desarrollar las ventajas competitivas. Con lo anterior, se desarrolla el concepto de competencia, la cual incluye una serie de elementos vinculados con mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala.

La base de la productividad en un país se encuentra en sus empresas; es decir, la capacidad que tengan éstas para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. No importa cuánto se posea, sino qué se hace con lo que se tiene, y esto lo subraya constantemente, no es el mero acceso a los factores, sino la capacidad para desplegarlos productivamente lo que tiene importancia es el capital para la ventaja competitiva.

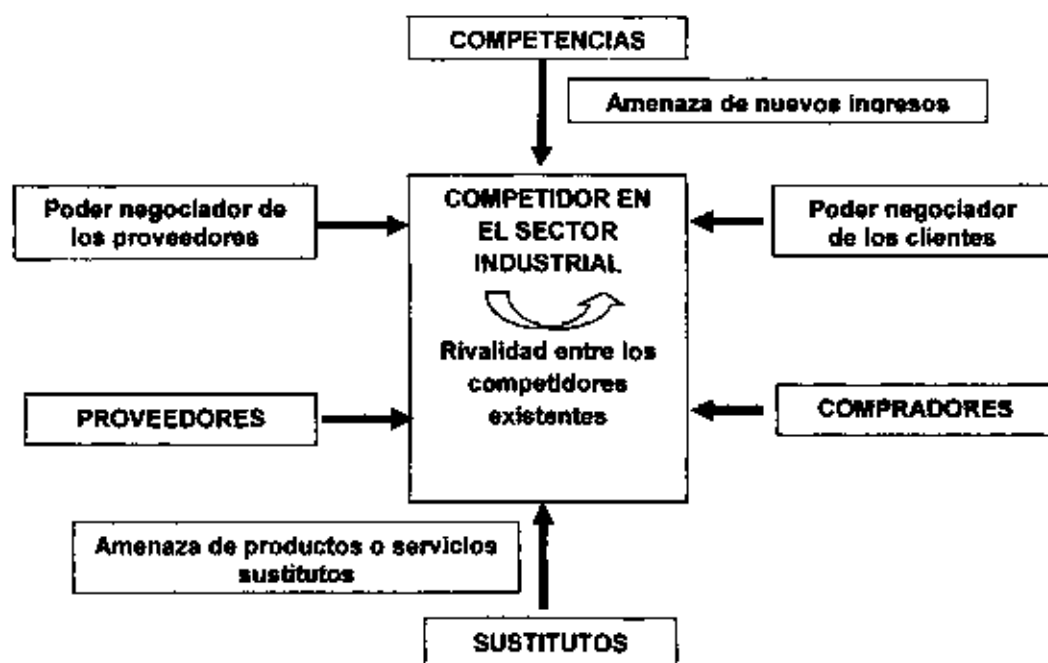
#### **2.2.2.1. EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD A NIVEL DE LA INDUSTRIA**

Se tomó como base de la presente investigación las premisas de Porter que a continuación se menciona:

**PORTER, M. (2006)**, propone estudiar la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes,

amenaza de nuevas empresas entrantes y amenaza de productos sustitutos (p.4).

**DIAGRAMA N°2: ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.**



Fuente: Porter (2006), "Ventaja Competitiva" – Edición Revisada p.4.

## **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.



- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.
- Análisis del cliente.

## **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior.
- La calidad de la depreciación.

### **(F3) Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
- Expectativas sobre el mercado.

### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: 1. Economías de escala. 2. Diferenciación del producto. 3. Inversiones de capital. 4. Desventaja en costos independientemente de la escala. 5. Acceso a los canales de distribución. 6. Política gubernamental.

1. **Economías de Escala:** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
2. **Diferenciación del Producto:** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- 3. Inversiones de Capital:** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- 4. Desventaja en Costos Independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- 5. Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores

que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- 6. Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

Además, describe cuatro tipos de industrias: maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación- y tres estrategias genéricas: bajo costo, diferenciación y enfoque.

- **Las Industrias Maduras**, son aquellas que han llegado a su máximo desarrollo, habiéndose estancado su producción, debido principalmente al uso de tecnología anticuada. En el mundo desarrollado, este tipo de industrias suelen ser las pesadas, tales como las metalurgias, astilleros, etc.
- **Las Industrias Emergentes**, es aquella que se encuentra en la primera etapa de formación el sector aeroespacial sería un buen ejemplo.

- **Las Industrias Fragmentadas**, una industria fragmentada es aquella que se compone de gran cantidad de compañías pequeñas y medianas.

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras de entrada.

Una industria puede estar fragmentada debido a que las necesidades de los clientes son bastantes especializadas de tal manera que solo se requieren pequeños lotes de producto, y así no hay posibilidad de llevar a cabo amplias operaciones de producción en serie con el fin de satisfacer el mercado.

Un sector industrial en declinación es el que ha experimentado reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo. La declinación no puede adscribirse únicamente al ciclo comercial, es una situación real donde se debe crear una estrategia para salir de ese estado. Cuando se mira como fase del ciclo de vida, se encuentra que la declinación se caracteriza por el encogimiento de los márgenes, recortes en las líneas de los productos, decaimiento en I&D (Investigación y desarrollo), publicidad y disminución del número de competidores. Siempre se ha creído que para esta etapa la estrategia que se debe aplicar es la de "cosecha", es decir, eliminar todas las inversiones y generar un flujo de caja máximo en la empresa, seguido por el eventual abandono. Sin embargo, la competencia y las acciones estratégicas que se presentan en sectores en declinación son mucho más complejas.

Todas estas a las que se apegan la mayor parte de las empresas en una industria. Su metodología se critica porque no hay una lógica que sustente la selección de los cinco factores; a pesar de que Porter señala que llegó a esta conclusión después de estudiar cientos de empresas y no hay argumentos que apoyen esta generalización.

Es necesario hacer mención de las estrategias genéricas de Michael Porter, ya que son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

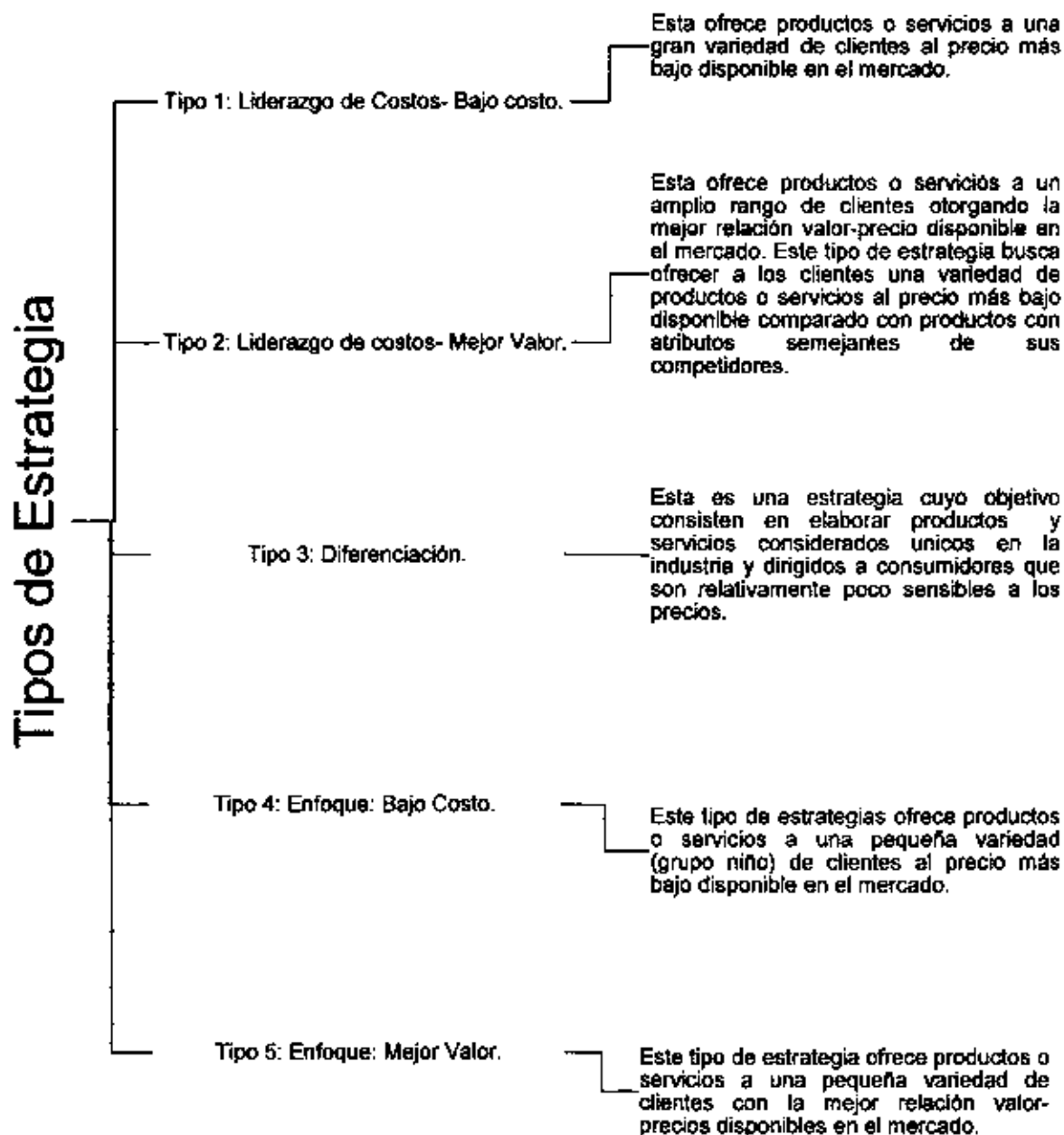
Estas estrategias propuestas buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

**CUADRO N°4: LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER**

<b>ESTRATEGIAS GENÉRICAS</b>	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	<b>SE BUSCA</b>
<b>Liderazgo de costos</b>	<b>Tipo1: Liderazgo de costos-Bajo Costos</b>	<p>Ser el productor de menor costo en su sector industrial.</p>
	<b>Tipo2: Liderazgo de Costos-Mejor Valor</b>	<p>Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.</p>
<b>Diferenciación</b>	<b>Tipo 3: Diferenciación</b>	<p>Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único.</p> <p>Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.</p>
<b>Enfoque</b>	<b>Tipo 4: Enfoque: Bajo Costo</b>	<p>Descansa en la selección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servicios con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.</p>
	<b>Tipo5: Enfoque: Mejor Valor</b>	

**Fuente:** Porter (2006), "Estrategia Competitiva". p.23.

DIAGRAMA N°3: TIPOS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Porter (2006), "Estrategia Competitiva", p. 28.



La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL-1999) propone analizar la competitividad de la industria de cada país con base en su comportamiento exportador. Esta metodología permite conocer el desempeño de una industria o producto que está siendo exportado al mercado internacional.

También, ayuda a detectar a los países que compiten en una industria determinada y a conocer la dinámica o el comportamiento de las exportaciones.

Esta es una excelente herramienta para comprender la forma de competencia en mercados internacionales a través del comportamiento exportador de los países y de las industrias. Cuando se realiza este análisis es conveniente recordar que la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo enfatiza que la competitividad en las exportaciones comienza con un incremento en la participación de mercado, también implica diversificar la canasta de exportación, sostener tasas más elevadas de crecimiento en la exportaciones, aumentar el contenido tecnológico y de habilidades en las actividades de exportación y ampliar la base de empresas locales capaces de competir internacionalmente, de tal manera que la competitividad se vuelva sustentable y venga acompañada de ingresos crecientes<sup>6</sup>.

A continuación se hace mención sobre el modelo denominado el Diamante de la Competitividad, el cual se tomó como base para el análisis de los factores de las empresas industriales de la Provincia de San Martín, así como para la elaboración de una estructura con los factores resultantes y el nivel en el que se encuentran, para el planteamiento de algunas recomendaciones que servirán para el desarrollo y mejora de dichas empresas en torno a la competitividad.

#### **A. El Diamante de la Competitividad de Porter**

La principal aportación de Porter es el diamante de la competitividad, el cual es una base para diagnosticar la situación competitiva de un país, región, o empresa.

Considera para ello las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo estamos?
2. ¿Dónde estamos en el entorno actual?
3. ¿Cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

---

<sup>6</sup> [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300002&script=scl\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300002&script=scl_arttext)

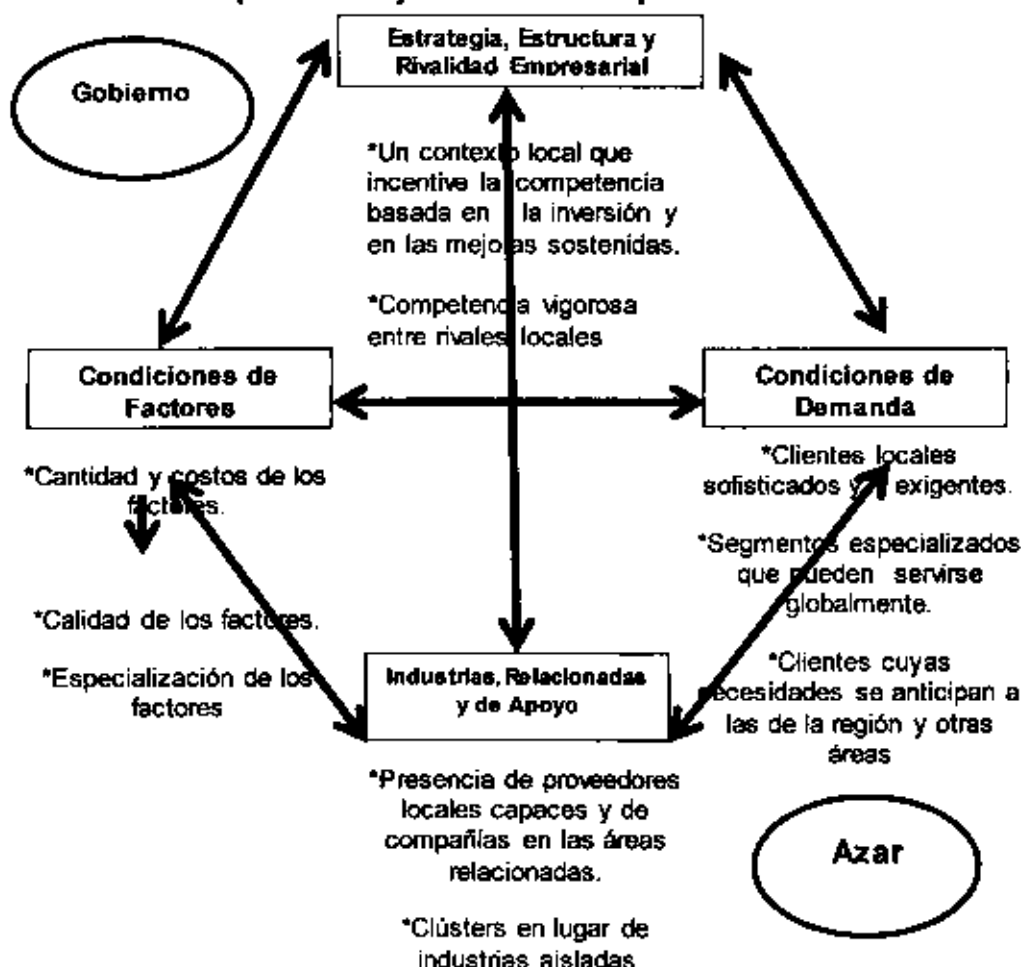
El diamante es un sistema vinculado mutuamente, es decir, el estado actual de una determinante depende de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo, no conducirán a ventaja competitiva alguna, al menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas en una determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros.

**PORTER, M. (1991)**, argumenta que los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los que el diamante de la competitividad les es favorable, sin embargo, esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; se puede afirmar que cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que alguna de éstas se quede en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan de manera similar el entorno (p.38).

Una Nación alcanza éxito en un sector basado en cuatro atributos genéricos.

#### DIAGRAMA N°4: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER

##### La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



Fuente: Porter (2006) "Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia". p.42.

De acuerdo al diagrama N°4-Modelo desarrollado por Porter en 1979, cada vértice del diamante así como el diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directrices y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar. El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros. Por tanto, cada nación y/o empresa tiene su propia combinación específica de los seis determinantes adaptados a sus industrias.

## **1. CONDICIONES DE LOS FACTORES.**

Son la dotación de factores con los que cuenta un país: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura; es decir, los insumos necesarios para competir en una industria. Ahora bien, no basta tenerlos, sino saber explotarlos adecuadamente.

- a) **Recursos Humanos.** Está relacionada con el área de personal, que aborda a las personas que laboran en la empresa, la cual incide en la competitividad de la empresa tanto de forma positiva como negativa. Contiene aspectos relacionados tanto con las características propias del personal de las empresas como con el modo de gestionarlo, como es el caso de las capacitaciones.
- b) **Recursos de capital e infraestructura.** Tanto el término capital e infraestructura fueron fusionados en uno solo, ya que están entrelazados como recursos que van de la mano. El capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones propias de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo, al igual que la infraestructura es un conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una empresa.
- c) **Innovación.** Capacidad de la empresa para mejorar sustancialmente y de forma constante tanto en los productos y servicios ofrecidos, como en los procesos internos y en la gestión, es donde se pone en marcha los planes de desarrollo para la mejora administrativa de la empresa.

## 2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.

Significa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

Para Porter la demanda interior es el mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del comprador. Si la demanda interior ofrece a las empresas locales una información más rápida y clara de las necesidades del comprador, se tiene una ventaja sobre los rivales extranjeros.

Las naciones obtienen ventaja competitiva si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven constantemente y en mayor profundidad que sus rivales extranjeras.

Según el autor hay cuatro características para que la composición de la demanda interior obtenga ventaja competitiva nacional:

- a) **Estructura Segmentada de la demanda o distribución de la demanda para unas variedades en particular.** Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior. Esta característica sobre la segmentación está tomada para formar parte de la internacionalización de la demanda, de tal manera actué como factor para determinar si una empresa industrial es competitiva por dicho factor. Dentro de esta podemos nombrar 4 tipos de segmentación, tales como: segmentación geográfica, socio-demográfica, psicográfica y segmentación por comportamiento.
- a) **Compradores Entendidos y Exigentes.** Es un mecanismo que permite observar las necesidades de los clientes más avanzados. Si los clientes son entendidos y exigentes, a las empresas les es más fácil detectar nuevas necesidades, de tal manera se pueda generar crecimiento en la demanda y por ende resultados positivos en relación a la rentabilidad. Por lo cual se puede plasmar el patrón crecimiento sobre la demanda como indicador para la competitividad.
- b) **Necesidades Precursoras de los Compradores.** Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores locales son precursoras de las necesidades de los compradores internacionales.

Este punto está plasmado para lograr el crecimiento y la internacionalización de la demanda, indicadores que son tomados para determinar la competitividad de nuestras empresas industriales, desde el ángulo de la empresa.

- c) **El Tamaño del Mercado Interior.** Este punto puede ser una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión, pero si existe un amplio mercado interior, existe el riesgo de tener grandes ventas y por ende las empresas se ven escasamente motivadas para vender en el exterior, lo cual se puede convertir en una desventaja.

**PORTER, M. (1991)**, afirma que el efecto de las condiciones de la demanda puede ejercer sobre la ventaja competitiva y que de ello dependen otras partes del diamante (p.67- 72).

Por ejemplo, si no existe fuerte rivalidad doméstica, sectores auxiliares adecuados, o existe un gran mercado interior que induzca al conformismo; las empresas no tienen capacidad de respuesta para sus compradores. El diamante es un sistema en el que no pueden contemplarse por separado el papel de cualquiera de sus determinantes.

Analizado estas características para que la composición de la demanda interior obtenga ventaja competitiva nacional, se puede resumir en 3 indicadores que determinaran las condiciones de la demanda y a su vez analizar cualitativamente la competitividad dentro de la demanda desde la óptica de la empresa y estas son: el tamaño del mercado interior, patrón de crecimiento y la internacionalización de la demanda.

### **3. SECTORES AFINES Y DE APOYO.**

Hace alusión a la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro del país, los cuales de ser competitivos generan apoyos especiales a las empresas que exportan mercancías o servicios.

- a) **Proveedores de Insumos.** Esto abarca a las personas o empresas que proveen o abastecen de todo lo necesario (materia prima) para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, en este caso a la empresas industriales de la Provincia de San Martín.
- b) **Organismos de Certificación y Apoyo.** Este ítem está relacionado con aquellas asociaciones, gremios, o cualquier otro grupo que brindan apoyo a las empresas industriales con lo que respecta a alguna certificación laboral, de producción o de cualquier índole que favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- c) **Relaciones de Colaboración.** Disposición de la empresa para establecer relaciones de colaboración con otras empresas u organizaciones que le ayuden a abordar con mayor probabilidad de éxito sus mercados, y a salvar posibles dificultades derivadas de cuestiones de dimensión.
- d) **Financiación.** Este factor es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.

#### 4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.

Hace alusión a las condiciones vigentes respecto a la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas.

Los cuatro atributos anteriores se complementan con dos elementos: la casualidad y el papel del Estado. A la función del Estado se le otorga importancia como efecto externo que mejora el diamante de la competitividad, dado su poder para establecer leyes, normas y políticas.

**PORTER, M. (1991)**, argumenta que la actividad del Estado podría ser otro determinante del diamante, sin embargo, en su modelo no se establece así, porque el objetivo del gobierno en la competitividad debe ser la de influir positiva o negativamente en los cuatro determinantes del mismo. Si se pierde de vista el peligro de la influencia del gobierno en la ventaja competitiva se puede tener un análisis parcial, además, afirma que la Intervención del Estado aumenta o disminuye las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla, ello es tarea exclusiva del sector privado: "La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional" (p.74).

**PORTER, M. (2006)**, destaca el concepto: ventajas competitivas de orden superior, para que un país y en particular sus empresas logren obtener esta ventaja se hace necesario contar con factores de producción: básicos, avanzados, generalizados, especializados y específicos, no obstante, se hace imprescindible tener factores avanzados y especializados (p.467).

Descifremos cada uno de ellos:

- a) **Básicos.** Son los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la fuerza de trabajo descalificada o semi-calificada de bajo costo. Los factores básicos se heredan o se generan a través de pequeñas inversiones.
- b) **Avanzados.** Son la infraestructura moderna de comunicación y transporte, científicos, técnicos y fuerza de trabajo altamente calificada, estos elementos son necesarios para elaborar productos diferenciados y nueva tecnología. A diferencia de los factores de producción básicos, los avanzados requieren elevadas inversiones.
- c) **Generalizados.** Son aquellos factores que se pueden utilizar en una gama amplia de sectores.
- d) **Especializados.** Tienen un campo de acción limitado.
- e) **Específicos.** Se utilizan únicamente en un sector determinado.

Para lograr que una nación tenga más y mejores ventajas competitivas que sus competidores, se hace necesario el desarrollo de los factores avanzados y especializados, ello permitiría elevar la calidad y cantidad de los productos elaborados y por ende mejorar su lugar dentro de la competencia internacional.

Un concepto fundamental en la teoría Portiana es la desventaja selectiva, para Porter dicho concepto representa la posibilidad de superar la carencia de factores básicos o generalizados. Para algunos países actualmente desarrollados, la falta de recursos se convirtió en un reto. Japón, quien sólo contaba con un pequeño territorio, sin embargo, ello se convirtió en un incentivo para lograr desarrollar sectores como el de la electrónica, o el caso de países devastados por la II Guerra mundial, los cuales ahora son potencias mundiales, tal es el caso de Alemania, Francia, Italia, etc.

Dentro de este punto, podemos rescatar y hacer mención de 3 indicadores, los cuales son:

- a) **Estrategias relacionadas.** Capacidad de la empresa para adaptarse de forma adecuada a los requerimientos del cliente.
- b) **Dirección y Personal.** Dirección y conducta estratégica bien orientada, adecuado liderazgo, adecuada dirección e implicancia de los recursos humanos.

- c) **Predisposición para expandirse.** Hace referencia a la disposición anticipada por parte de la empresa para un fin concreto. Es proponerse realizar una tarea, previo estudio y análisis de mercado, frente al objeto de la acción.

Indudablemente, ello condiciona a la empresa en su empeño, e influirá, por tanto, en el logro de sus fines.

## 5. EL PAPEL DEL GOBIERNO EN EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER.

El papel del gobierno en el modelo del Diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador, es animar, empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo.

Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

**PORTER, M. (1991)**, sostiene que el papel correcto del Gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante. La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo (p.115-116).

Por otro lado, el horizonte competitivo de las empresas y el del Gobierno son diferentes, ya que las empresas buscan una ventaja competitiva a largo plazo, mientras que el Gobierno necesita un mayor período de tiempo, si bien la corta estancia en el poder de un equipo gubernamental motiva la presencia de políticas a corto plazo que retrasan la innovación (p.116).

Para una región que quiera conseguir una ventaja competitiva, la misión del Gobierno debería consistir en apoyar a la creación de factores especializados, responsabilizándose de la educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional, la investigación y la sanidad como áreas de amplio interés nacional. El Gobierno debería también intervenir propiciando la reducción de los costos de ciertos



factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales, particularmente cuando las fuerzas del mercado no actúan a favor de las empresas locales. Adicionalmente, el Gobierno debe imponer normas estrictas, aunque mejor anticipadas, sobre los productos, la seguridad y los temas ambientales, que, en lo posible, no absorban recursos ni causen retrasos (p.116).

## 6. EL PAPEL DEL AZAR.

**PORTER, M. (1991)**, refleja que los eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno, tales como las fluctuaciones del mercado, durante los ciclos económicos y los desastres naturales (p.119).

El autor los resumía como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo, lluvias, fenómenos atmosféricos, entre otros.

Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores. El azar ofrece, entonces, oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva.

### 2.2.3. Base y Marco Legal

**Ley N° 28015 “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente”**- Promulgada el 03 de Julio del 2003.

El Estado, promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las Mypes y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las Mypes, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

**D. S. N° 007-2008-TR** - Publicado el 30 de septiembre de 2008.

Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.

Título III: Instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad

Dentro de este acápite se hacen mención 4 capítulos, los cuales acentúa en puntos importantes relacionados a la competitividad de las Mypes, siendo el Capítulo I – De los instrumentos de promoción de las Mypes. Capítulo II – De la capacitación y asistencia técnica. Capítulo III – Del acceso a los mercados y la información y Capítulo IV- De la investigación, innovación y servicios tecnológicos.

Concluyendo que dichos instrumentos sirven como herramientas claves para el fomento del desarrollo y de la competitividad.

#### **Ley N° 23407 “Ley General de Industrias”.**

En el Título Primero, artículo 1 de los Objetivos de la presente Ley, enmarca en promover la generación e incremento de la inversión, la producción y la productividad de la industria manufacturera, así como el crecimiento del empleo en la actividad industrial; todo esto con la estimulación, fortalecimiento y promoción de los factores determinantes de la competitividad, como son; la infraestructura, la articulación infraestructural, la tecnología apropiada, capacitación técnica de trabajadores, buenas relaciones del trabajo y capital de actividad industrial; además de una favorable estabilidad jurídica de las empresas y así también lograr una efectiva integración, principalmente en el Grupo Andino y a nivel de América Latina.

#### **Ley N° 24062 “Ley de la Pequeña Empresa Industrial”.**

La presente ley promueve y regula la actividad industrial de la pequeña empresa industrial, de conformidad con el artículo 1350 de la Constitución Política del Perú y la Ley General de Industrias N° 23407.

Dentro de los objetivos de la presente Ley, hace énfasis en promover y fomentar el desarrollo de la actividad de la pequeña empresa industrial, de tal manera se contribuya al incremento del empleo y al uso de tecnología.

Ampliar la cobertura de la pequeña empresa industrial, fortaleciendo su estabilidad económica y jurídica; y cooperar al cumplimiento de los objetivos previstos en la Ley General de Industrias N° 23407.

**Ley N° 29498 “Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano” - Vigente a partir del 1 de Enero de 2011.**

El objeto de la presente ley es promover el desarrollo del capital humano, por medio de la capacitación continua de los trabajadores, mejorando así sus capacidades productivas y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional.

Las empresas que se acojan a lo establecido en el inciso II) del artículo 37° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado mediante Decreto Supremo N°179-2004-EF y normas modificatorias, deberán presentar al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo su programa de capacitación con carácter de declaración jurada y sin costo alguno.

**RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 338-2010-TR - Norma Legal - Trabajo y Promoción del Empleo.**

La presente Resolución Ministerial tiene por objeto regular la presentación por las empresas del programa de capacitación ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a efectos de acceder a la deducción de las sumas invertidas en capacitación de sus trabajadores.

El programa de capacitación es presentado al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, durante el mes de enero del año siguiente a su ejecución.

Se encuentran obligados a presentar el programa de capacitación, todas aquellas empresas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, que se pretendan acoger a la deducción del gasto por inversión en capital humano.

El programa de capacitación se presenta mediante el empleo de un sistema virtual puesto a disposición de los usuarios en el portal Institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, [www.mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe).

El ingreso al sistema virtual se hará a través del número de Registro Único de Contribuyentes - RUC de la empresa y el número de la Clave SOL entregado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT.

La Dirección de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral, sistematiza la información incluida en el Programa de Capacitación presentada por las empresas.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo remitirá a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, la información que esta última necesite para sus fines, en la oportunidad y forma que se establezca.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo podrá publicar en su portal institucional, la relación de empresas que presentaron su Programa de Capacitación incluyendo a sus capacitadores.

#### **2.2.3.1. Planes para el Fomento de la Competitividad**

##### **Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 – 2015:**

Realizado por: El Gobierno Regional de San Martín.

Documento hecho y propuesto para la consideración de la Sociedad San Martínense, el cual constituye el punto de partida en un proceso de Pensamiento Estratégico, el cual resalta la necesidad de que la planificación y promoción del desarrollo departamental debe orientarse a optimizar las inversiones con iniciativa privada, la inversión pública con participación de la comunidad y la competitividad; coordinado por la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y elaborado en forma conjunta con las demás Gerencias Regionales del Gobierno Regional y la Sociedad Civil y el valioso apoyo Técnico de Promoviendo Alianzas y Estrategias – PRAES.

## **Plan Estratégico Regional Exportador 2005 PERX- REGIÓN SAN MARTÍN**

Realizado por: El Ministerio de comercio exterior y turismo, Málaga – Web y Asociados, USAID y Proyecto Crecer.

El objetivo principal del Plan Estratégico Regional de Exportación (PERX) es elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de las regiones de manera que, bajo el continuo proceso de globalización e incesante apertura comercial particularmente a la luz de los TLC, se genere un contexto de descentralización productiva. Igualmente, se debe subrayar la especial relevancia que los PERX otorgan al sector no tradicional por su significativo efecto en la creación de empleo.

El PERX incluye tres (3) componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación - POS, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior y Planes Estratégicos Regionales de Exportación - PERX.

Con relación a los POS, estos constituyen una herramienta estratégica que definen las políticas, objetivos y acciones específicas para el sector

Correspondiente. A la fecha se cuentan con los POS de: agricultura – agroindustria, textil-confecciones, forestal-maderable, artesanía, joyería y orfebrería, pesca-acuicultura y servicios intensivos de capital, se encuentran en elaboración los de metal-mecánica, cuero-calzado y productos químicos.

El Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior tiene por objetivo aplicar mecanismos eficaces de facilitación, que fomenten el desarrollo de la infraestructura y el acceso a servicios logísticos y financieros en mejores condiciones de calidad y precio. El MINCETUR en coordinación con diversos sectores ha logrado: el mejoramiento del drawback, certificación de puertos, seguro de crédito al exportador, constitución de un fondo de capital de riesgo, creación del Reglamento del Buen Contribuyente, medida de reactivación del sector vitivinícola, capacitaciones, entre otros y viene gestionando nuevas medidas pró-exportación.

Con relación a los PERXs, el proyecto para su diseño y elaboración se inició en enero del 2004 con el apoyo del Programa de Cooperación

Comercial de Suiza, con un primer grupo de regiones seleccionadas en base a una metodología sustentada en una serie de indicadores económicos y sociales.

#### **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2012.**

Realizado por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte.

#### **Plan Nacional de Competitividad – Aprobado mediante Decreto Supremo N° 057-2005-PCM**

Matriz de estrategias, políticas y acciones (Incluye metas, Indicadores y Entidades Participantes).

Se plasman las acciones específicas, en los cuales se enmarcan las debidas estrategias con sus respectivas políticas y todas estas a su vez con las metas trazadas, indicadores y entidades participantes.

Dentro del Artículo 2 se plasman las funciones generales del Consejo Nacional de la Competitividad:

1. Desarrollar un Plan Nacional de Competitividad que incluya objetivos, políticas y medidas específicas, así como metas tentativas e indicadores de seguimiento que permitan medir avances en su cumplimiento;

2. Proponer al Poder Ejecutivo las medidas normativas necesarias para alcanzar los objetivos, políticas y metas tentativas trazadas en el Plan Nacional de Competitividad;
3. Liderar la ejecución del Plan Nacional de Competitividad, en coordinación con las entidades e instituciones públicas y/o privadas encargadas de las distintas actividades incluidas en el mencionado plan.
4. Ejecutar las actividades complementarias que fueran necesarias para lograr los objetivos que le son encomendados.
5. Realizar el seguimiento al Programa Estratégico "Mejora en el Clima de Negocios - Competitividad".

#### **Agenda de Competitividad 2012 – 2013.**

Presentado por: El Consejo Nacional de la Competitividad, del Ministerio de Economía y Finanzas

El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) presentó la Agenda de Competitividad 2012 – 2013 cuyo objetivo es promover la competitividad del Perú, a través del incremento de la productividad y de la mejora de la eficiencia del Estado. El documento recoge metas de corto plazo definidas por los sectores privado, público y académico.

Las líneas estratégicas definidas y plasmadas en la Agenda son siete y tienen los siguientes objetivos:

**CUADRO Nº5: LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA COMPETITIVIDAD 2012-2013**

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO
1) Ciencia, tecnología e innovación	- Fortalecer la política nacional de ciencia, tecnología e innovación e incrementar su financiamiento.
2) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva	- Fortalecer las capacidades empresariales para incrementar los niveles de productividad.
3) Internacionalización	- Aprovechar de manera eficiente la inserción del Perú en los mercados internacionales, a partir de una mejor competitividad en la gestión de los servicios logísticos y aduaneros, así como el aprovechamiento de las oportunidades comerciales.
4) Infraestructura	- Mejorar los procesos y la calidad de la inversión, y reducir la brecha de infraestructura de servicios logísticos.
5) Tecnología de información y comunicaciones	- Agilizar los procesos con el Estado y mejorar la conectividad Estado-empresa y empresa-mercados.
6) Facilitación de negocios	- Mejorar los procedimientos vinculados al inicio, operación y cierre de empresas.
7) Medio ambiente	- Diseñar acciones de sostenibilidad ambiental para lograr mejoras en la competitividad.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas



## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. **Clúster.** Porter define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústers en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros<sup>6</sup>.
2. **Certificación.** Proceso por el cual una institución autorizada (pública o privada), evalúa y reconoce que un producto, servicio u organización logra los requisitos o requerimientos predeterminados en un estándar<sup>7</sup>.
3. **Crecimiento.** En economía, aumento de una variable, y especialmente del Producto Interior Bruto (PIB), cuyo ritmo puede dar una idea de la expansión de una economía determinada, pero no de su calidad y sus consecuencias para el bienestar, que sí son objeto de atención, en cambio, por quienes se preocupan del verdadero desarrollo con calidad de vida<sup>8</sup>.
4. **Comercio Internacional.** Es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países o regiones económicas<sup>9</sup>.
5. **Competencia.** Centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena complementación<sup>10</sup>.
6. **Competitividad.** Se puede definir de formas sucinta como la capacidad que tiene un bloque, país sector o empresa para producir bienes, servicios o mercancías capaces de competir (Vender) con éxito en cualquier mercado del mundo, en competencia directa con los mejores competidores del mundo<sup>11</sup>.
7. **Competitividad Espuria.** Se encuentra vinculada con salarios bajos, recursos naturales, mano de obra barata, ausencia de progreso tecnológico, mano de obra intensiva<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup>PORTER, Michael E. :(1987) "Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior" 15ª Impresión - Edición autorizada por: Te Free Press, a División of Macmillan, Inc. México. p.83.

<sup>7</sup>[http://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es](http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es)

<sup>8</sup>TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía".p.160.

<sup>9</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_internacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_internacional)

<sup>10</sup>PORTER, Michael E. :(1987) "Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior" 15ª Impresión - Edición autorizada por: Te Free Press, a División of Macmillan, Inc. México. p.122.

<sup>11</sup>AHJADO, Manuel; AGUER, Mario :(1996) "Diccionario de Economía Y Empresa" - Ediciones Pirámide. Madrid-España.p.123.

<sup>12</sup>[http://www.eclaccl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad\\_pres-1.pdf](http://www.eclaccl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad_pres-1.pdf)

8. **Costo.** Recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico<sup>14</sup>.
9. **Dimensión.** Importancia o alcance que puede adquirir un acontecimiento o suceso<sup>15</sup>.
10. **Demanda.** Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado<sup>16</sup>.
11. **Drawback.** Mecanismo a través del cual el Estado restituye a los exportadores los derechos arancelarios pagados en la importación de los insumos utilizados en la producción del bien exportado<sup>17</sup>.
12. **Eficiencia.** Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizado el empleo de recursos. Los conceptos de eficiencia y de eficacia se relacionan; el primero es la actuación económica en sentido estricto y el segundo es la actuación organizativa o administrativa. Eficiencia significa hacer bien las cosas, y eficacia supone hacer las cosas<sup>18</sup>.
13. **Economías de Escala.** Disminución de los costes medios al aumentar las series de fabricación y distribuirse los costes fijos en un volumen mucho mayor de producción. En determinados sectores (siderurgia, cemento, electricidad, etc.), las economías de escala imponen, inexorablemente, grandes dimensiones para que las plantas sean rentables<sup>19</sup>.
14. **Empresa.** Desde el punto de vista económico, se define como unidad económica de producción básica. Es decir, la empresa a través de unos factores de producción, combinados adecuadamente, obtiene bienes y servicios que, una vez realizados, llevan a alcanzar unos objetivos definidos. Unidad o agente que manipula factores propios y/o alquilados para producir bienes y servicios que vende a otras empresas, a las economías domésticas o a la administración pública; generalmente, se le supone motivada por el deseo (hipótesis) de maximización de beneficios<sup>20</sup>.
15. **Empresa Industrial.** Es aquella que se dedica a la compra de materias primas, las procesan y las convierten en productos terminados. Los procesos productivos de

<sup>14</sup><http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>

<sup>15</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/dimensi%C3%B3n>

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))

<sup>17</sup> <http://www.revistaadvocatus.com/blog/2012/derecho-administrativo/drawback-requisitos-para-un-correcto-acogimiento>

<sup>18</sup> TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía", p.188.

<sup>19</sup> TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía", p.186.

<sup>20</sup> AH(I)ADO, Manuel; AGUER, Mario : (1996) "Diccionario de Economía Y Empresa" - Ediciones Pirámide. Madrid-España. p.233

dichas empresas pueden ser continuos o por pedidos de productos. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas<sup>21</sup>.

16. **Espuria.** Que es falso, ilegal o no auténtico<sup>22</sup>.
17. **Estrategia.** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión<sup>23</sup>.
18. **Estandarización.** Tipificar, ajustar a un tipo, modelo o norma, una serie de productos, servicios, etc. Puede emplearse como término más correcto, pero menos usual, normalizar<sup>24</sup>.
19. **Externalidad.** Situación en la cual los costos o beneficios de producción y/o consumo de algún bien o servicio no son reflejados en el precio de mercado de los mismos. En otras palabras, son externalidades aquellas actividades que afectan a otros para mejorar o para empeorar, sin que éstos paguen por ellas o sean compensados<sup>25</sup>.
20. **Factor Input.** Elemento que participa de un proceso productivo específico, como la compra o entrada de una empresa. Factor productivo que la empresa adquiere para ser sometido a un proceso de transformación interna. Las materias primas, los productos intermedios o semi-manufacturados y la energía que la empresa compra en el mercado son inputs.<sup>26</sup>
21. **Feedback.** Proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como 'retroalimentación' y puede entenderse entonces como el resultado de la conexión que se da entre ambas partes intervinientes, conexión que incluye y supone el traspaso de datos, información u otro tipo de elementos. El feedback es además un proceso que puede darse de manera continua entre la parte que manda los datos y la que los recibe, posiciones que pueden intercambiarse durante el proceso una y otra vez<sup>27</sup>.
22. **Flujo Comercial.** Movimiento de operaciones comerciales; compra y venta de productos. Es la cantidad de estas operaciones que circulan entre los países del mundo<sup>28</sup>.
23. **Industria.** Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Además

---

<sup>21</sup> <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-42010.pdf>

<sup>22</sup> <http://es.thefreedictionary.com/espuria>

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<sup>24</sup> TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía". p.196.

<sup>25</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Externalidad>

<sup>26</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/input/input.htm>

<sup>27</sup> <http://www.definicionabc.com/general/feedback.php>

<sup>28</sup> [gestion.pe/buscar/flujo+comercial](http://gestion.pe/buscar/flujo+comercial)

de materias primas, para su desarrollo la industria necesita maquinaria, recursos financieros y recursos humanos organizados habitualmente en empresas. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimenticia se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, etc.<sup>29</sup>.

- 24. Infraestructura.** Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente<sup>30</sup>.
- 25. Oferta.** Conjunto de propuestas que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios. La curva de oferta registra el lugar de los puntos correspondientes a las cantidades que se ofrecen de un determinado bien o servicio a los distintos precios. En el comercio, se emplea la expresión estar en oferta para indicar que durante un cierto tiempo una serie de productos tienen un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda<sup>31</sup>.
- 26. Just-in-time.** Método **justo a tiempo**, es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo<sup>32</sup>.
- 27. Output.** Volumen de producción o salida de una empresa. La diferencia entre el valor de los outputs producidos y el valor de los inputs consumidos constituye lo que se denomina el valor agregado creado por la empresa durante el periodo de tiempo de referencia<sup>33</sup>.
- 28. Productividad.** Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida<sup>34</sup>.
- 29. Sector Industrial.** Actividad industrial como la transformación de los recursos naturales a través de sucesivas fases, por procedimientos físicos o químicos. Ahora en la industria solo incluimos lo que son las manufacturas aunque antes se incluía

<sup>29</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/infraestructura>

<sup>30</sup> <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php#txzz2MKUxhpLV>

<sup>31</sup> TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía", p.261.

<sup>32</sup> <http://www.eiblogsalinon.com/management/que-es-el-just-in-time>

<sup>33</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/output/output.htm>

<sup>34</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

también lo que era la producción de energía, la construcción de edificios y de obras públicas y civiles<sup>35</sup>.

30. **Superávit Comercial.** Situación de un país cuya balanza comercial presenta un saldo positivo, al superar el valor de las exportaciones de bienes y servicios, el valor de las importaciones<sup>36</sup>.
31. **Tecnología.** Conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad<sup>37</sup>.
32. **Tendencia.** Idea u opinión que se orienta hacia una dirección determinada, especialmente ideas económicas, políticas, religiosas, etc. En un sentido general, es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo<sup>38</sup>.
33. **Teoría Económica.** Cada una de las hipótesis o modelos que pretenden explicar aspectos de la realidad económica. En la teoría económica se distinguen dos enfoques diferenciados: microeconomía y macroeconomía<sup>39</sup>.
34. **Upgrading.** Se entiende como el proceso en el cual se avanza en procesos tecnológicos cuyo resultado es fabricar productos con mayor valor agregado<sup>40</sup>.
35. **Valor Agregado.** En términos económicos, el valor agregado es el valor económico/valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adicional ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción<sup>41</sup>.
36. **Ventaja Comparativa.** Es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional y muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo<sup>42</sup>.

---

<sup>35</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > Economía

<sup>36</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > Economía

<sup>37</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

<sup>38</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Tendencia>

<sup>39</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_econ%C3%B3mica](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_econ%C3%B3mica)

<sup>40</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Upgrade>

<sup>41</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_agregado](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado)

<sup>42</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_comparativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa)

37. **Ventaja competitiva.** Característica diferenciadora respecto de la concurrencia, que reduce los costes de los productos, o que propicia el aprovechamiento de una oportunidad de producto, o de un mercado para mejorar los resultados. Las ventajas competitivas principales se basan en factores de coste, posibilidades de diferenciación y consecuencias de la alta segmentación del mercado<sup>43</sup>.

### 2.3.1. Siglas Utilizadas:

1. **CEPAL** : Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
2. **CEPLAN** : Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
3. **CNC** : Consejo Nacional de la Competitividad.
4. **CS** : Competitividad Sistémica.
5. **DIGESA** : Dirección General de Salud Ambiental.
6. **ICRP** : Índice de Competitividad Regional del Perú
7. **INCORE** : Índice de Competitividad Regional.
8. **INDECOPI** : Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual.
9. **I&D** : Investigación y Desarrollo.
10. **ISO** : International Organisation for Standardization
11. **MINCETUR** : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
12. **MINTRA** : Ministerio de Trabajo.
13. **MYPE** : Micro y Pequeña Empresa.
14. **OCDE** : Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
15. **PERX** : Plan Estratégico Regional Exportador.
16. **PYME** : Pequeña y Mediana Empresa.
17. **POS** : Planes Operativos Sectoriales.
18. **PRAES** : Promoviendo Alianzas y Estrategias.
19. **RUC** : Registro Único de Contribuyente.
20. **SUNAT** : Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
21. **USAID** : Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional.
22. **VUPE** : Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

---

<sup>43</sup> TAMAMES (1988) "Diccionario de Economía". p.328.

## 2.4. VARIABLES E INDICADORES

CUADRO N°6: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TÍTULO	VARIABLES	INDICADORES	Escala de Medición
Los Factores Determinantes De La Competitividad de las Empresas Industriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de los Factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recursos humanos.</li> <li>b) Recursos de capital e Infraestructura.</li> <li>c) Innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de la Demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El tamaño del mercado interior.</li> <li>b) Patrón de crecimiento.</li> <li>c) La internacionalización de la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias Relacionadas y de Apoyo (Los sectores Afines y Auxiliares)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proveedores de insumos.</li> <li>b) Organismos de Certificación y Apoyo.</li> <li>c) Relaciones de Colaboración.</li> <li>d) Financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estrategias relacionadas.</li> <li>b) Dirección y Personal.</li> <li>c) Predisposición para expandirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Papel del Gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Calidad de las normas legales.</li> <li>b) Clima empresarial.</li> <li>c) Ubicación en el ranking de la Competitividad Regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Papel del Azar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adaptación a las fluctuaciones del mercado.</li> <li>b) Desastres naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Nominal</li> <li>• Escala Nominal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en las investigaciones de Porter (2006), Centrum Católica de Lima (2010) y del Instituto de Economía Aplicada a la empresa, de la República Vasca (2010).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.1.1. Población

El universo poblacional para el presente proyecto de investigación, está representado por las empresas del rubro industrial de la Provincia de San Martín.

El número total según la base de datos del área de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín en Tarapoto es de doce (12) empresas. <sup>(Ver Anexo N°1).</sup>

##### 3.1.2. Muestra

La muestra está determinada por todas las empresas industriales de la Provincia de San Martín, que según la base de datos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín en Tarapoto son doce (12) empresas, las cuales cuentan de 10 a más trabajadores. <sup>(Ver Anexo N°1).</sup>

#### 3.2. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Tipo

**De acuerdo al fin que se persigue** : Aplicada, porque tiene como objetivo conocer y dar una respuesta de solución a un determinado problema.

**De acuerdo a la técnica de contrastación** : Descriptiva, porque los datos fueron obtenidos de la realidad, sin que éstos sean alterados o modificados.



### **3.2.2. Método**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el Método Inductivo - deductivo, ya que en él se planteó una hipótesis que se pudo analizar inductiva y deductivamente:

**Inductivo**, porque la investigación partió del planteamiento de un tema en particular, en este caso un problema real, en donde se estudió a un número conocido de empresas que representa la cantidad de elementos del objeto de estudio, cuyos resultados se utilizaron como premisas para la deducción, haciendo uso de material bibliográfico.

**Deductivo**, porque con el estudio de hechos particulares proporcionado de la inducción, permitieron el descubrimiento de algo que no se conocía, con lo cual se pudo hacer inferencias y sacar conclusiones.

En este caso, se reunió la información brindada mediante la encuesta aplicada a cada uno de las empresas industriales que forman parte de la muestra, la cual ha sido analizada y contrastada, logrando conocer una realidad actual sobre la base de hechos pasados.

### **3.2.3. Diseño**

#### **Según la Manipulación de las Variables:**

**Diseño Descriptivo o No Experimental**, puesto que se partió de la descripción de un problema y para la comprobación y validación de la misma, se hizo la revisión bibliográfica necesaria, tomando como base principal los postulados de Michael Porter sobre la Competitividad y en particular el "Diamante de la Competitividad", del mismo; para el desarrollo y el planteo de posibles soluciones ante el problema formulado.

#### **Según su Descripción:**

**Diseño Descriptivo Simple**, porque se recopiló información sustancial, mediante la aplicación de la encuesta elaborada para la muestra, conformada

por 12 empresas industriales de la Provincia de San Martín, de modo que esta tenga coherencia con la información bibliográfica obtenida.

**Diseño Transeccional o Transversal**, porque se recolectó datos verídicos, mediante las encuestas aplicadas en un determinado tiempo; por consiguiente, se describió las variables y analizó las incidencias e interrelación ocurridos en las empresas industriales durante el año 2012.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1. Técnicas de Recolección de Datos**

- **Encuesta**

Para conocer los verdaderos factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín y la influencia que ocasionaron durante el año 2012, se realizó una encuesta a los gerentes de las mismas. <sup>(Ver Anexo N°2)</sup>

- **Análisis Bibliográfico**

Para constatar la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, se utilizó el análisis bibliográfico, tanto en forma física como virtualmente.

#### **3.3.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

- **El Cuestionario**

El cuestionario fue elaborado para los gerentes de las empresas industriales, la que contiene una serie de preguntas, con respuestas asociadas, básicamente de tipo dicotómico y otras de alternativas múltiples.

- **Libros, Revistas, Cd, Portales Webs.**

Se utilizó un Cd conteniendo el listado de empresas por rubro económico de la Provincia de San Martín, además de libros, revistas e información virtual (páginas webs) con contenidos relacionados al tema de estudio.

### **3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnica de procesamiento de datos**

De la información recogida de las encuestas, se procedió a realizar el conteo y/o tabulación en hoja de cálculo Excel 2010, de este modo conocer los resultados, que fueron revisados detenidamente para representarlos en cuadros estadísticos y gráficos.

#### **3.4.2. Técnica de análisis de datos**

- En este Trabajo de Investigación se aplicó la estadística descriptiva, específicamente el muestreo directo.
- Mediante los cuadros estadísticos se obtuvo la suma del total de las empresas industriales, que marcaron las respuestas claves por cada pregunta de la encuesta desarrollada y de las 41 preguntas, solo se tomó 37, agrupadas según factores seleccionados y para no generar un alto nivel de sesgo, no se tomó las 4 preguntas restantes, ya que fueron de respuesta múltiple y otras eran ambiguas.

Posteriormente se aplicó una regla de tres simple entre los datos alcanzados, para establecer un valor porcentual cuantificable por cada factor obtenido y así saber la influencia que ocasionaron durante el año 2012, teniendo como valla de medida 60%.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

##### I. CONDICIONES DE LOS FACTORES

###### • INDICADOR: HUMANO

##### 1.1 Capacitaciones brindadas al personal de la empresa.

Se tomó como ítem las capacitaciones otorgadas al personal de las empresas industriales, ya que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa; y cada vez se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las mismas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar, para el desarrollo de sus organizaciones, con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50 % de las empresas encuestadas, solamente capacitó en un solo tema, lo que no garantiza un desempeño dinamizador de los trabajadores en sus actividades laborales; el 25% capacitó en 2 temas, lo cual, aun así, no es suficiente

para lograr un nivel de competitividad, el 17% capacitó a su personal de 4 a más temas, considerados importantes, los cuales abordaban temas de gestión, comercio, marketing y planificación estratégica, importantes para optimizar el rendimiento del recurso humano; y el 8% no capacitó en ningún tema en particular, lo que hace que sus actividades laborales lo realicen de manera empírica y sin ninguna instrucción teórica.

## 1.2 Años de experiencia del personal que participa directamente en las actividades de la empresa.

Es importante la experiencia laboral que poseen los trabajadores de una empresa, ya que esta es, como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

De ello depende el tiempo que se empleará, ya sea en capacitaciones futuras, el desempeño y rendimiento interno que dará para la empresa; por lo que es requerible saber el tiempo de práctica acumulada a lo largo de su trayectoria laboral.



Fuente: Elaboración Propia

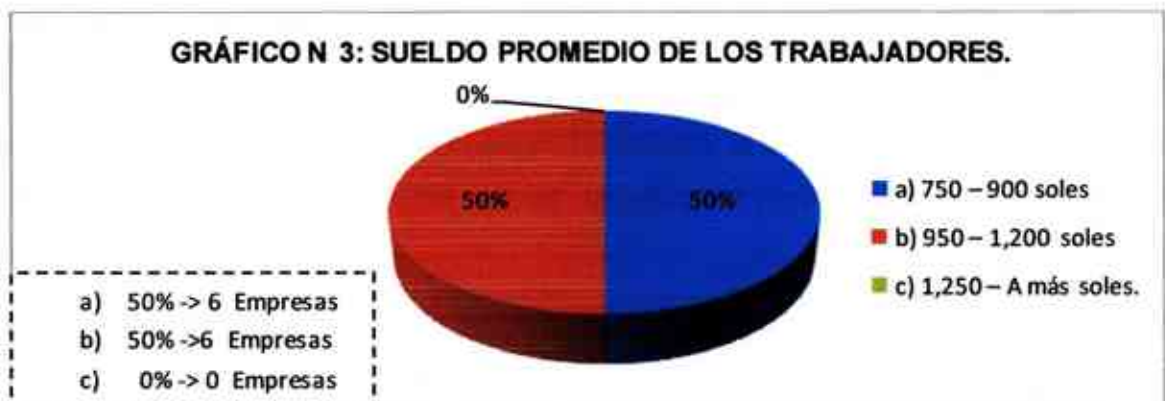
**Descripción del Gráfico.** El 42% del personal que labora en las empresas industriales tiene entre 3 a 6 años de experiencia, por tanto es un margen positivo para el desempeño de las actividades, y mucho más con el 25% de empresas industriales que cuentan con mano de obra capacitada, superior a los 6 años, y con la experiencia necesaria para el desenvolvimiento de las labores industriales; lo cual no ocurre con el 33% de las empresas encuestadas que cuentan con personal con menos de 3 años de experiencia; lo que no asegura que las actividades de la empresa se realicen de manera eficaz y eficiente.



### 1.3 Sueldo Promedio de los trabajadores.

Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo sobre su nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueden obtener dentro de su trabajo. El pago también constituye una medida cuantitativa de estatus en el grupo de trabajo.

Una diferencia en la paga por hora puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en un grupo, a esto los empleados pueden ser muy sensibles; por lo que es necesario saber el sueldo promedio que tienen estos, de tal forma analizar si los sueldos que perciben los trabajadores industriales compensa su labor.



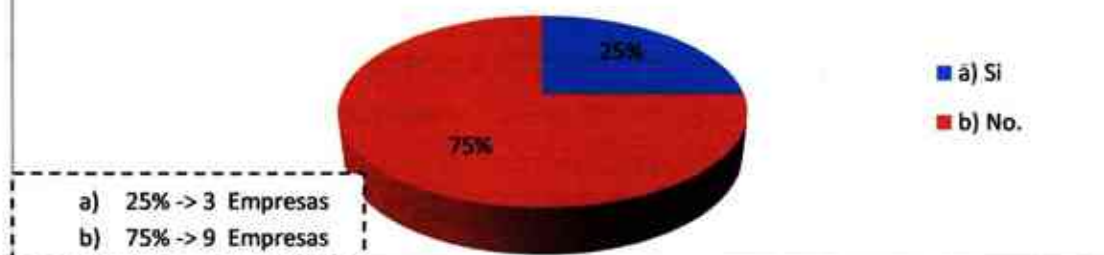
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** En términos de competitividad los sueldos promedios comprendidos entre s/.750.00 a s/1200.00, aseguran un desempeño laboral aceptable, de este modo se afirma, que según las encuestas, todos los trabajadores perciben sueldos a partir del mínimo vital estipulado por ley.

### 1.4 Expectativas sobre convocatorias de personal.

Cuando una empresa realiza o va a realizar una convocatoria los aspirantes deben tener ciertas características como para ser seleccionado y quedarse en el puesto vacante dentro de la empresa, ya que mediante las convocatorias buscan que el personal escogido cubra con las expectativas requeridas por el puesto, de ello dependerá el éxito o fracaso del proceso de convocatoria y por ende de la empresa misma, en relación al desempeño del personal.

**GRÁFICO N°4: EXPECTATIVAS SOBRE CONVOCATORIAS DE PERSONAL.**



Fuente: Elaboración Propia

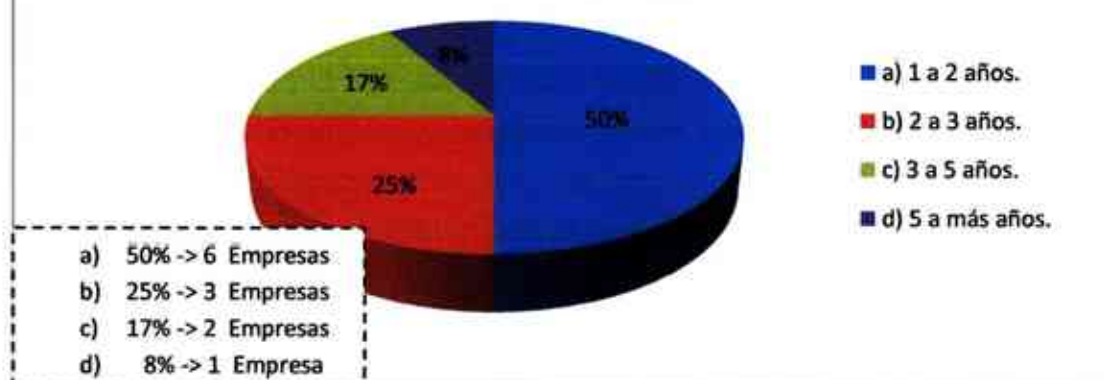
**Descripción del Gráfico.** El 75% de empresas aseguraron que no logran conseguir el personal con el perfil requerido, debido a que las empresas solicitantes exigen requisitos no acordes a una determinada plaza de trabajo; así también en el caso inverso, de que si se selecciona al personal pertinente, este o estos no cubren con las expectativas deseadas; y el 25% si logra encontrar el personal aceptable para los puestos de trabajo vacantes.

#### • INDICADOR: CAPITAL E INFRAESTRUCTURA

##### 1.5 Condición de las maquinarias y/o equipos técnicos de la empresa.

Las maquinarias y equipos, considerado como el empuje necesario para la producción, deberán estar acordes a los estándares de calidad exigidos por el tipo de producción a la que se propone; en estas consideraciones, se desea saber cómo se encuentran las maquinarias y equipos, en antigüedad, con esto se tendrá un margen de calidad de la producción .

**GRÁFICO N°5: ANTIGÜEDAD DE LAS MAQUINARIAS Y/O EQUIPOS DE LAS EMPRESAS.**



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% de las empresas encuestadas afirmaron que la maquinaria y equipos que son utilizados directamente en el proceso de producción tienen una antigüedad comprendida entre 1 a 2 años, ya que la adquisición de estos son casi recientes, lo que garantiza un cierto nivel de eficiencia en la producción; el 25% tienen una antigüedad oscilante entre 2 a 3 años, esto define cierta depreciación en las maquinarias al igual que las que cuentan entre 3 a 5 años que equivale al 17% y la maquinaria de 5 años de antigüedad a más que concierne al 8%, refleja que a medida que se va dando dicha depreciación el nivel de producción va descendiendo.

**1.6 Promedio de implementación tecnológica en el proceso de producción.**

La tecnología va repercutiendo a pasos agigantados; en tal sentido es importante conocer el porcentaje de implementación de tecnología durante el proceso de producción de los productos de las empresas; y así saber si la tecnología permite hacer frente a los retos que involucran la actividad industrial.



**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% de las empresas industriales encuestadas afirmaron que entre el 76% y 100% del proceso de producción se encuentra debidamente computarizada, asimismo asegura un ascendente nivel de competitividad en torno al equipamiento tecnológico que manejan y la calidad de producción; por otro lado, entre el 51% y el 75% de las 25% empresas encuestadas están en un margen también positivo en torno al nivel de proceso de producción haciendo uso de tecnología adecuada; el 17% solo cuenta con un margen de entre 26% y 50% de actividades de producción computarizada que al igual que el 8% de empresas que cuentan entre un 0 y 25% de producción computarizada, que no certifica un desempeño superior en el proceso de producción al igual que en el margen de utilidades.



## 1.7 Tipo de local de las empresas industriales.

Otro punto que analizar es el tipo de local con el que cuentan las empresas, de tal manera comparar los costos que ocasionan en la empresa, ya que al ser alquilado el local, viene a ser un costo fijo, al igual el autoevalúo, si fuese local propio; pero el punto recae en la inestabilidad que puede generar el primero con el aumento del costo fijo, los cuales pueden generar repercusiones grandes en la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

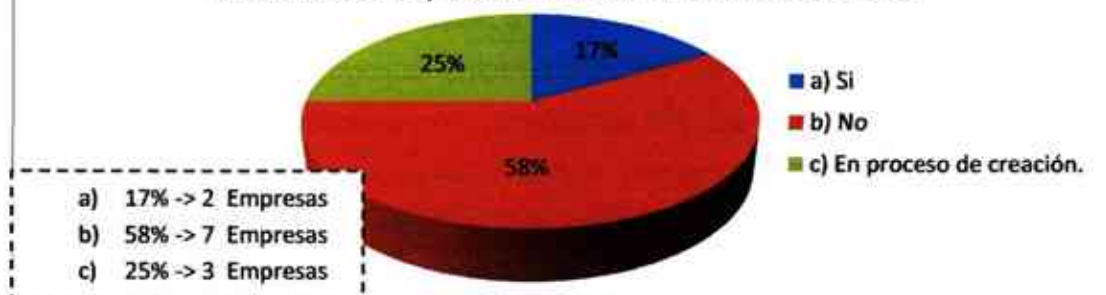
**Descripción del Gráfico.** El 83% de las empresas encuestadas si cuentan con un local propio, por consiguiente facilita las actividades laborales de la empresa, asimismo disminuye en gastos de pago de local y garantiza un aval para futuros préstamos y créditos en las que puede incurrir la empresa; todo lo contrario con el 17% de las empresas industriales las cuales cuentan con un local alquilado, lo que ocasiona más gastos e inestabilidad de la empresa en el lugar.

## • INDICADOR: INNOVACIÓN

### 1.8 Presencia de un área de I+D (Investigación y desarrollo).

La Investigación y Desarrollo (I+D) o Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) – término adoptado recientemente – siempre ha sido un tema de discusión en cuanto a su impacto positivo o negativo en el desarrollo de la empresa; desde el punto de vista se dice que esto es relativo, pero haciendo énfasis en que es de suma importancia para el progreso y perspectivas de expansión y crecimiento de la empresa. Por tanto se creyó conveniente indagar la existencia de un área de I+D en las empresas industriales.

**GRÁFICO N°8: PRESENCIA DE UN ÁREA DE I+D (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO) EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**



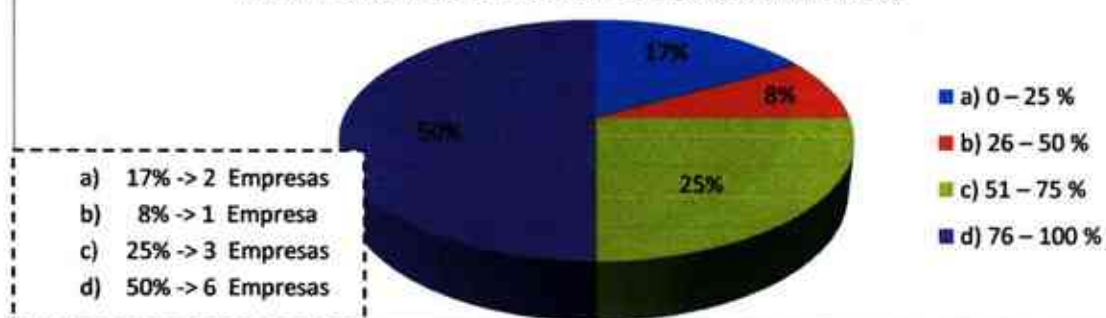
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** Según la encuesta realizada el 58% de empresas no cuentan con un área destinada a la investigación y el desarrollo, lo que genera un cierto nivel de incertidumbre en relación al progreso de la actividad industrial; el 17% si cuentan con una área destinada a la investigación y desarrollo de temas y asuntos inmiscuidos a la actividad industrial y el 25% está en proceso de creación, así mismo hacen que se perfilen como empresas en progreso y estabilidad en la actividad.

### 1.9 Tendencias tecnológicas o técnicas aplicadas a los productos de la empresa.

Resulta imposible no relacionar el Siglo XXI con las nuevas tecnologías. Si bien estos términos se asocian más con los productos electrónicos o informáticos, existen muchas industrias que se han adaptado, inevitablemente a la mejora y modernización en las prestaciones de sus productos y servicios. Por lo que es importante conocer si las empresas industriales de la Provincia de San Martín, aplican o hacen uso de nuevas tendencias en sus productos, de tal manera analizar el futuro que les espera en el mercado.

**GRÁFICO N°9: TENDENCIAS TECNOLÓGICAS O TÉCNICAS APLICADAS A LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.**



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% de empresas industriales integraron entre 76 y 100% de nuevas tendencias tecnológicas y técnicas a sus productos, de este modo asegura un determinado nivel de innovación y desarrollo dentro de la empresa; casi similar al 25% de empresas que cuentan entre un 51% y un 75% de nuevas tendencias para los productos que desarrollan, a comparación del 8% que cuenta con un promedio entre 26% y 50% de nuevas tendencias, lo que puede ser como base para su posterior desarrollo y el 17% oscila entre 0 y 25% de tendencias tecnológicas.

### 1.10 Planes de desarrollo con los que cuenta las empresas.

Los planes de desarrollo con los que cuenta una empresa subyacen en la planificación, ya que estos son elaborados para obtener un objetivo determinado; en el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente; a partir de ello perfilar grandes logros, desarrollo y crecimiento en la empresa; como por ejemplo: tener claros los objetivos y a donde se quiere ir, orientar las acciones hacia el cumplimiento de dichos objetivos, asignar las responsabilidades para que se sepa quien tiene que llevar a cabo cada acción, aprovechar mejor las oportunidades, prever las circunstancias y actuar en consecuencia. Reaccionar mejor y a tiempo, coordinar las actividades, asignar los recursos y tenerlos preparados y dispuestos, ayudar a aunar y compartir los objetivos y por tanto los intereses, evitar acciones no deseadas, conflictos e interpretaciones erróneas o no alineadas con el propósito perseguido, ayudar a crear métodos y disciplinas de trabajo y permitir una visión global más clara y resumida de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia



**Descripción del Gráfico.** El 83% de las empresas encuestadas cuentan con un Plan Estratégico, donde los responsables de la empresa reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo, para orientar su marcha hacia la gestión excelente. Por ello sus planes estratégicos se establecen generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años); el 9% con un Plan Específico o Direccional, específico porque no admiten ninguna interpretación, por tanto, causa que se realicen tal como han sido definidos, y los direccionales porque marcan solo lineamientos generales, lo que hace que puedan ser adaptados de acuerdo a las circunstancias y el criterio de quienes lo llevan a cabo, proporcionan un enfoque pero dando libertad de acción; y el 8% cuentan con otros tipos de planes.

## II. CONDICIONES DE DEMANDA

### • INDICADOR: TAMAÑO DEL MERCADO INTERIOR

#### 2.1 Tipo de segmentación que utilizan las empresas.

Saber a qué tipo de segmentación va dirigido el producto de una empresa, sirve para poder distinguir en qué segmento de la sociedad se podría colocar un producto nuevo; por ejemplo habitualmente la sociedad se subdivide en: hombres, mujeres, niños, niñas, tercera edad, etc... Si fueses a lanzar un nuevo shampoo, tu mercado debería de estar segmentado: si el producto va dirigido a mujeres, debes definir que sea lo que la mujer desea según el tipo de cabello: puede que tu shampoo sea para cabello rizo, lacio, quebradizo, débil, teñido, etc...

Aquí se conocerá el tipo de segmentación al cual va dirigido el producto de las empresas industriales y así diferenciar a quien si le sirve y a los que probablemente les servirán, y de ello dependerá la publicidad.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 42% de las empresas encuestadas afirmaron que la segmentación por comportamiento es la que aplican, pues, esta es una técnica en base al comportamiento o navegación de los usuarios; consiste en el seguimiento de los hábitos de los clientes (mayormente por internet), con el fin de saber lo que buscan y poder ofrecérselo; el 41% aplica la segmentación geográfica, debido a que el mercado se divide según variables como estado, región, tamaño del municipio, densidad, clima, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven; y el 17% utiliza la segmentación socio-demográfica, la cual consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad; además de países, estados, regiones, provincias, comunidades, poblaciones, etc.

## 2.2 Posicionamiento del producto estrella de la empresa en el mercado.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios, por lo cual es indispensable está pregunta sobre si está o no posicionados los productos de las empresas industriales de la Provincia de San Martín en el mercado local.



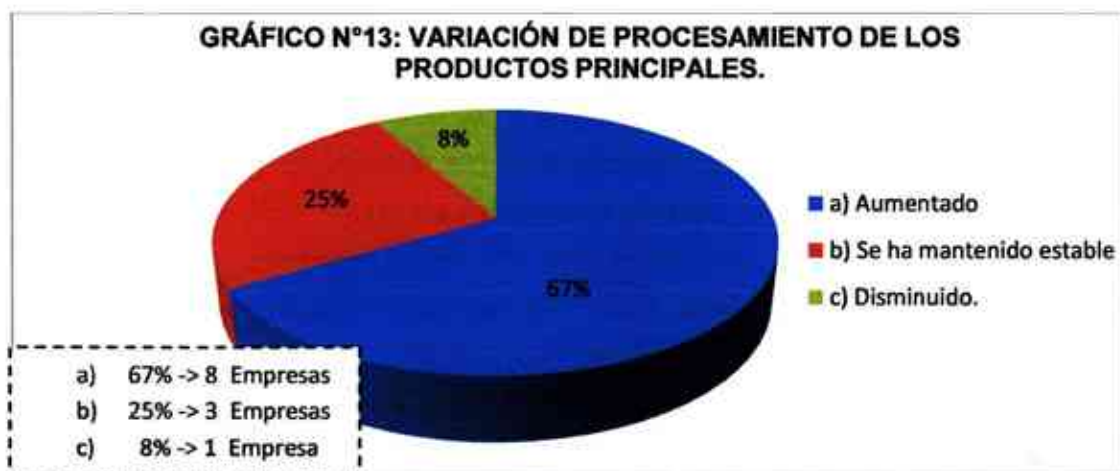
**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** Las 12 empresas encuestadas afirmaron que su producto está establecido como uno de los primordiales productos de compra y venta en el mercado competitivo.



### 2.3 Variación de los costos de procesamiento de los productos principales de las empresas.

Es importante saber la evolución de los gastos que incurrieron las empresas para el procesamiento de sus productos, ya que ello es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa y porque los costos están relacionados directamente con la productividad de la empresa.



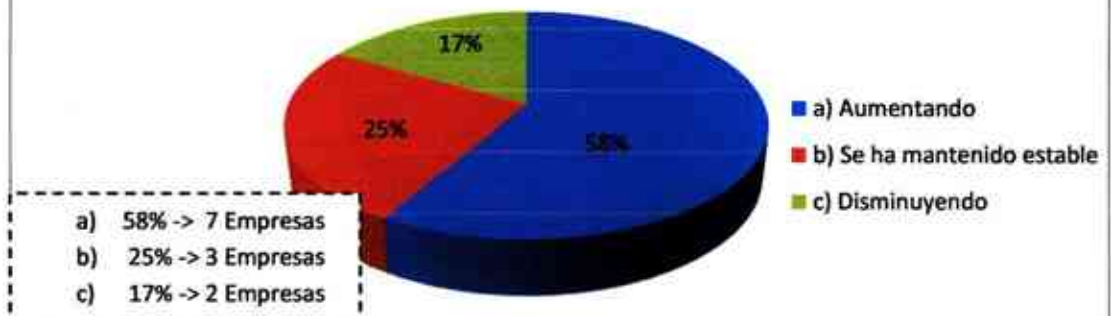
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 67% de las empresas encuestas afirmaron que los costos tanto fijos como variables han ido en aumento progresivamente, provocando un cambio en las inversiones que se tenían planificadas; el 25% considera que sus costos se han mantenido estables, esto debido a la estabilidad de los costos fijos en los que incurre; y el 8% opina que han disminuido sus costos de procesamiento, esto se da conforme a los acuerdos de las empresas con sus proveedores.

### 2.4 Variación del precio de los productos.

Es necesario conocer la variación de precio durante el año en estudio, en este caso 2012, para así determinar el tipo de influencia que marcan los costos u/otro factor relevante, además de saber el estado de la empresa.

**GRÁFICO N°14: VARIACIÓN DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS.**



Fuente: Elaboración Propia

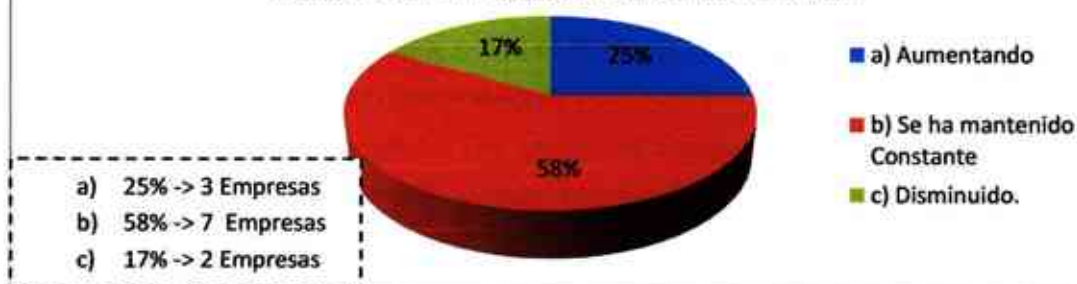
**Descripción del Gráfico.** El 58% de los encuestados confirmaron la relación existente entre el costo de procesamiento con el precio, esto es, al aumentar los costos deberá aumentar el precio, puesto que son estas empresas quienes monopolizan el mercado en su rubro; el 25% mantienen estables los precios, ya que el mercado regula los precios de los productos; y el 17% han disminuido sus precios, esto se debe principalmente a la disminución de los costos tanto de procesamiento como de distribución.

#### • INDICADOR: PATRÓN DE CRECIMIENTO

##### 2.5 Variación de las ventas.

Las ventas comienzan con cada uno de los propietarios, pues son ellos los interesados y encargados de que el negocio se convierta en una fuente de ingresos para él y los que conforman la empresa, además de proporcionar a los clientes actuales y potenciales, productos que satisfagan sus necesidades; ya que esto sucede día a día en la operación del negocio, el mismo que enfrenta diferentes situaciones, unas fáciles, otras difíciles, las cuales se debe analizar para que marchen eficientemente, para bien de los clientes y del negocio. Pero por lo general las ventas siempre varían, así que en esta oportunidad es necesario saber eso, para determinar la causa principal y las consecuencias que implica la misma.

**GRÁFICO N°15: VARIACIÓN DE LAS VENTAS.**



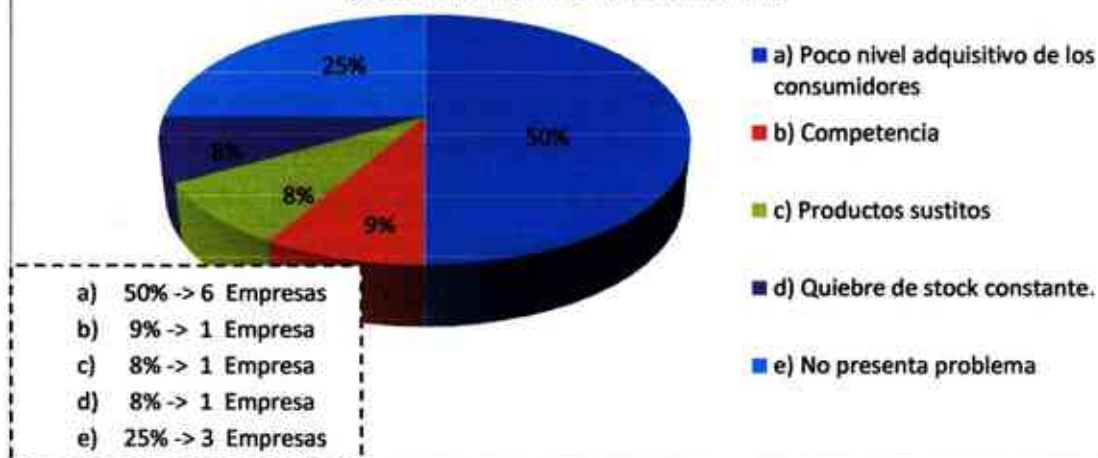
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 58% de los encuestados afirmaron que sus ventas se han mantenido constantes a pesar del aumento de los precios y de las condiciones económicas del mercado; el 25% considera que aumentaron y el 17% opina que sus ventas han disminuido.

## 2.6 Causa principal que ocasiona la variación en las ventas.

Ya sea que se dé una variación positiva, negativa o neutra en las ventas, es recomendable conocer la causa principal, de tal forma se pueda dar una análisis más profundo sobre el tema.

**GRÁFICO N°16: CAUSAS POR LO QUE LAS VENTAS SON CONSTANTES O DECRECIENTES.**



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% afirmaron como causa principal de la disminución o estabilidad de las ventas, al poco nivel adquisitivo de los consumidores; el 9% establece como causa a la competencia; un 8% al quiebre de stock; otro 8% a los productos sustitutos y el 25% restante elevaron sus ventas.



## 2.7 Variación de la cartera de clientes Activos.

La cartera o portafolio de clientes, como conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto permanente, pueden ser, activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar), y de ellos depende la sobrevivencia y expansión de una empresa, entonces es preciso saber la situación real de dicha cartera de clientes de las empresas industriales de la provincia.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 58% de empresas presentaron una estabilidad continua en su cartera de clientes; el 34% de los encuestados afirmaron haber notado un aumento en la clientela y el 8% una disminución de su cartera de clientes.

## 2.8 Causa principal de la variación de la cartera de clientes.

Ya sea que se muestre un incremento, disminución o estabilidad en la cantidad de clientes con los que cuentan las empresas industriales, también es necesario analizar cuál fue la causa principal de dicha variación y así perfilar la situación real de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 42% de los encuestados definieron como causa principal de la disminución o estabilidad de su cartera de clientes a la competencia; un 8% a la migración de los clientes a otras regiones y el 50% confirmaron que su cartera se mantuvo estable.

#### • INDICADOR: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA

### 2.9 Desarrollo sobre la introducción del producto estrella a mercados emergentes.

La perspectiva de toda empresa es expandirse, por lo que se genera un proceso de planificación y desarrollo, y aunque se hacen todos los estudios y análisis correspondientes para efectuar el lanzamiento de un productos hacia nuevos mercados, no siempre se desarrollan como uno desea, para eso, se presentó esta pregunta, para saber cómo fue este proceso, durante el año 2012.



**Fuente:** Elaboración Propia

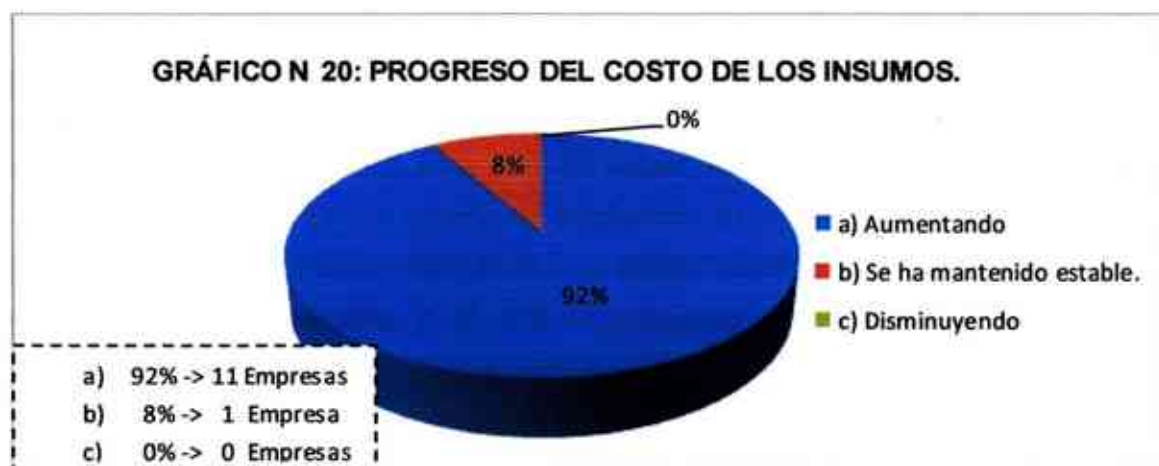
**Descripción del Gráfico.** El 67% establecieron que les resulta difícil la introducción a nuevos mercados, los factores que impiden esta expansión generalmente se presentan en los niveles de adquisición de los consumidores y en la competencia; el 25% afirmaron que les resulta demasiado competitivo la entrada a estos mercados, generalmente esto se debe a una falta de preparación logística de las empresas y el 8% opina que les resulta fácil el ingreso a nuevos mercados, refieren su éxito a los estudios de mercado que realizan.

### III. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO (LOS SECTORES AFINES Y AUXILIARES)

#### • INDICADOR: PROVEEDORES DE INSUMOS

##### 3.1 Causas sobre el estado de la cartera de clientes.

Conocer las causas que originaron el estado de las ventas, en relación al aumento, disminución o estabilidad de las mismas, de tal manera podamos analizar la situación del mercado y las repercusiones que ocasionan en la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

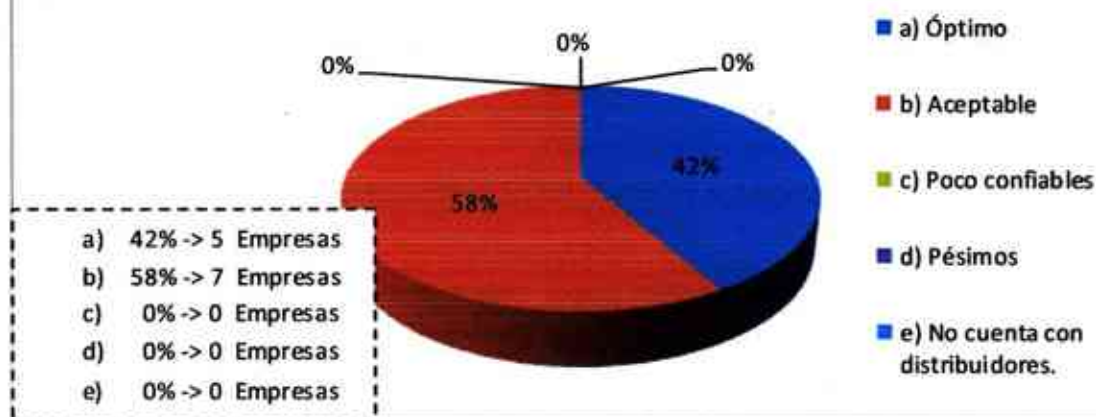
**Descripción del Gráfico.** El 92% de las empresas encuestadas afirmaron que los insumos para el procesamiento de sus productos han ido en aumento progresivamente, provocando un cambio en las inversiones que se tenían planificadas; el 8% consideraron que sus costos se han mantenido estables, esto debido a la estabilidad en los insumos que ofrecen los proveedores con los que cuentan.

##### 3.2 Calificación a los distribuidores con las que cuentan las empresas.

Los distribuidores son una pieza más de las empresas, para ello se indagó en la apreciación que otorgan las empresas a estos y así saber, como marcha las actividades de la empresa.



**GRÁFICO N 21: CALIFICACIÓN A LOS DISTRIBUIDORES CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**



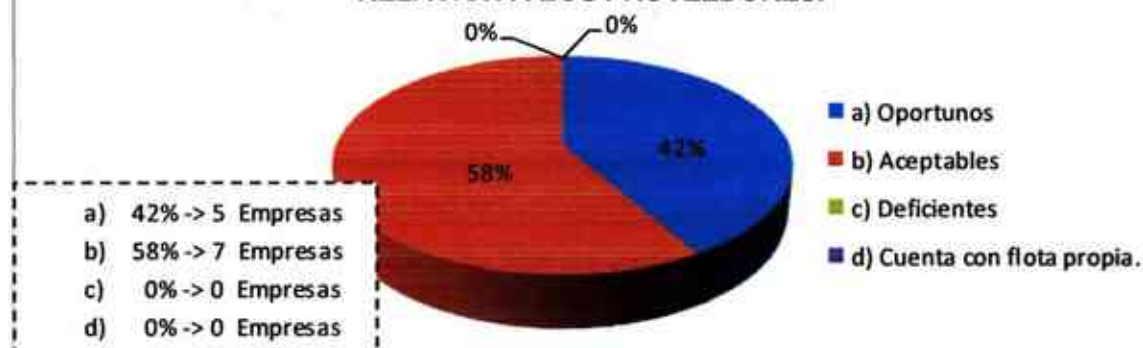
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** En este ítem, se dividen las respuestas; algunas empresas cuentan con el apoyo de una service de distribución, el resto de empresas evalúa a su personal de reparto como distribuidores; a efecto, tenemos que el 58% calificó la distribución como aceptable y el 42% lo considero óptimo, para el desarrollo y desempeño de las actividades de la empresa.

### 3.3 Calificación a los tiempos de envío de los insumos, con relación a los proveedores.

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para posteriormente venderlos o ya sea, se compren directamente para su venta; por tanto, se debe conocer la opinión de los empresarios en relación a estos, y con mención a sus productos y el tiempo de envío de los productos solicitados.

**GRÁFICO N 22: CALIFICACIÓN A LOS TIEMPOS DE ENVIO, CON RELACIÓN A LOS PROVEEDORES.**



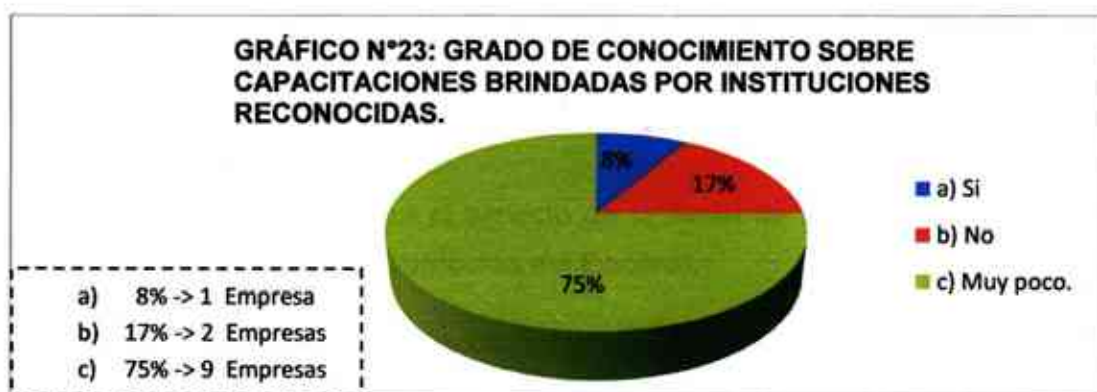
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 58% de encuestados afirmaron que la lista de proveedores con los que cuentan son aceptables, en el sentido de recibir un buen servicio e insumos adecuados; el 42% los califica como oportunos, en la medida que realizan los pedidos y estos son entregados a tiempo.

#### • INDICADOR: ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN Y APOYO

### 3.4 Grado de conocimiento sobre capacitaciones brindadas por instituciones reconocidas.

Se desea saber si las empresas industriales tienen información sobre capacitaciones brindadas por instituciones tanto estatales como privadas, así conocer cómo se va dando la participación del gobierno y del ente privado en la actividad y desarrollo empresarial.



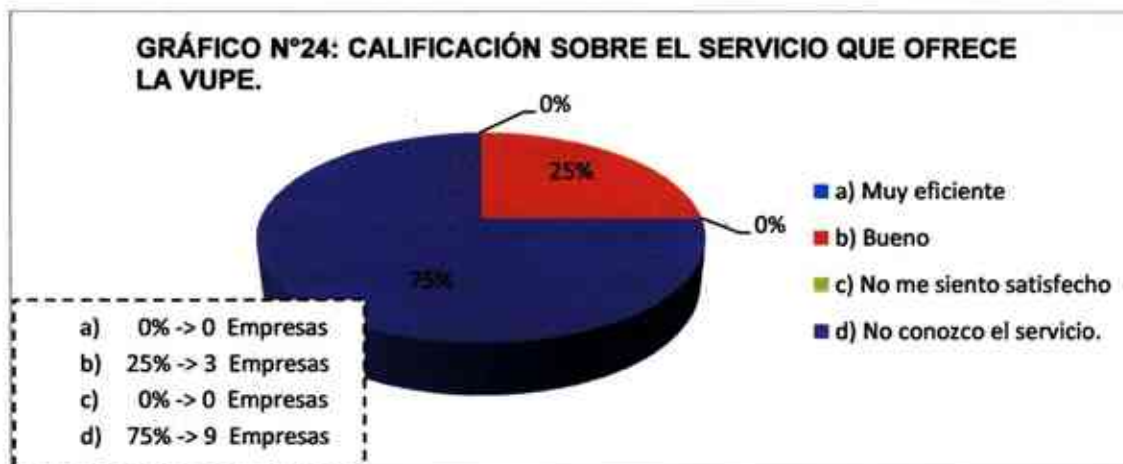
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 75% de los encuestados afirmaron haber escuchado sobre algunas capacitaciones y/o talleres que brindan las instituciones mencionadas en favor del desarrollo empresarial, pero nunca fueron debidamente informados; el 17% no tienen conocimiento sobre dichas capacitaciones; el 8% conoce y asegura haber participado en las capacitaciones ofrecidas por las ya mencionadas instituciones.

### 3.5 Calificación sobre el servicio de Bolsa de Trabajo que ofrece la VUPE.

Uno de los programas que está abierto para las empresas industriales, y para los demás rubros empresariales, es la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo), la cual pertenece a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, que además de brindar el servicio de bolsa, brindan el servicio de selección de personal, capacitaciones,

asesoría empresarial, laboral, entre otras actividades, así que se necesita saber si dicho programa es conocido por las empresas y si cumple con las expectativas esperadas.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 75% de encuestados desconocen el servicio de la Bolsa de Trabajo ofertada por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín y el 25% lo considera necesario, pero con aspectos que mejorar.

### 3.6 Decisión de integrarse al servicio de la Bolsa de Trabajo, ofrecido por la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo).

Debido a que algunas empresas industriales desconocen sobre los servicios que ofrece la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo), se quiere saber si desearían formar parte de ella y tener todos los beneficios que ofrece la misma, como personal idóneo, capacitaciones gratuitas y certificación, de modo que se pueda determinar si dichos servicios son resaltantes y sobre todo requeridos por las empresas industriales.



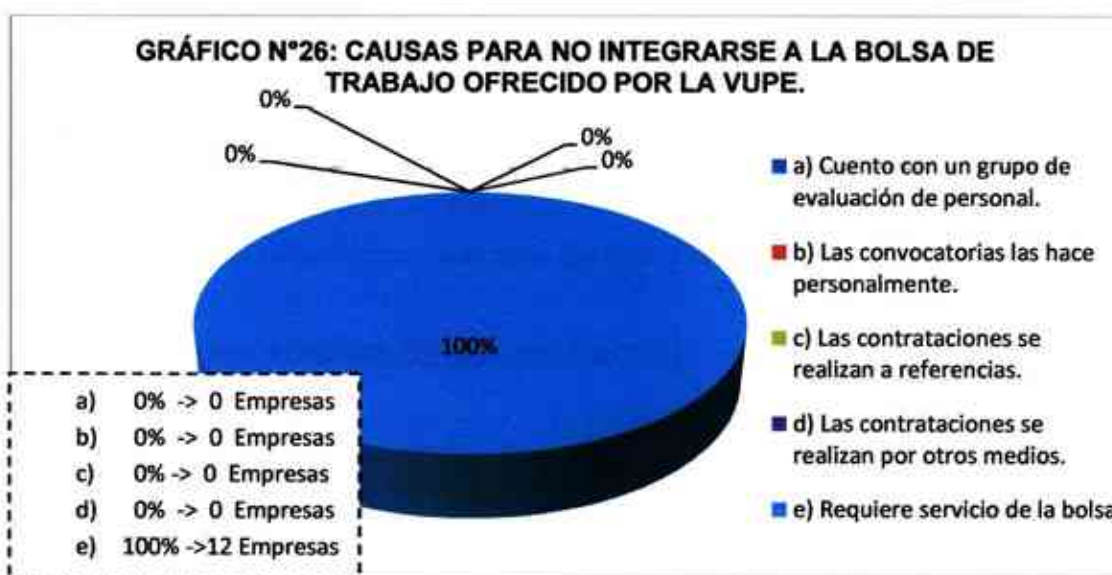
Fuente: Elaboración Propia



**Descripción del Gráfico.** El 100% de las empresas encuestadas afirmaron querer formar parte del servicio de la Bolsa de Trabajo, ofrecido por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín.

### 3.7 Causas para no integrarse a la Bolsa de Trabajo, ofrecido por la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo).

Así como habrá empresas que desean integrarse al servicio, otras que ya están inmersos, suponemos que habrá empresas que tal vez, no desean formar parte de esta, de este modo saber si este programa, y con los servicios que cuentan, fueron estructurados y planeados acordes a las exigencias de las empresas.



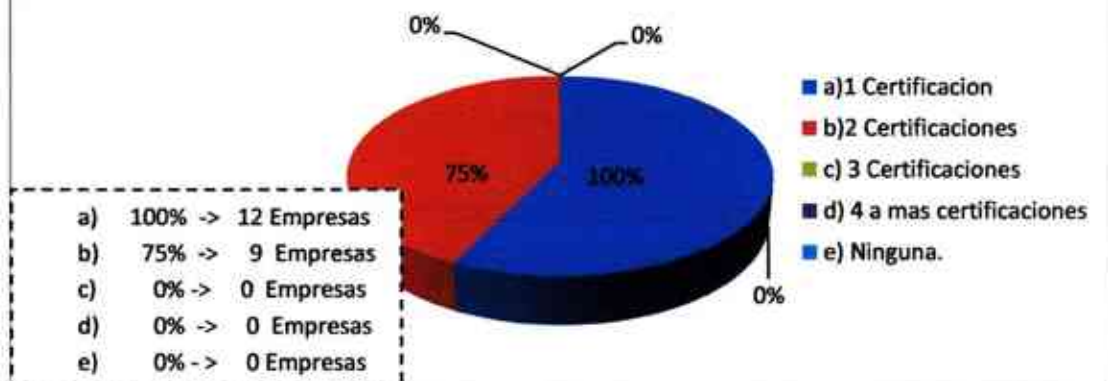
**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** Hubo un consenso entre las 12 empresas encuestadas por formar parte de la Bolsa de Trabajo, este es porque no pueden captar el personal deseado por medios propios, además de que incurre en un determinado costo por convocatoria; esto se puede hacer por medio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, servicio brindado de forma gratuita y con el profesionalismo adecuado.

### 3.8 Certificaciones adquiridas por las empresas.

Ya que es importante que las empresas industriales tengan un nivel de calidad óptima para la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la empresa en sí, se creyó necesario saber si estas cuentan con alguna certificación que acredite algún aspecto importante de la empresa.

**GRÁFICO N°27: CERTIFICACIONES ADQUIRIDAS POR LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**



Fuente: Elaboración Propia

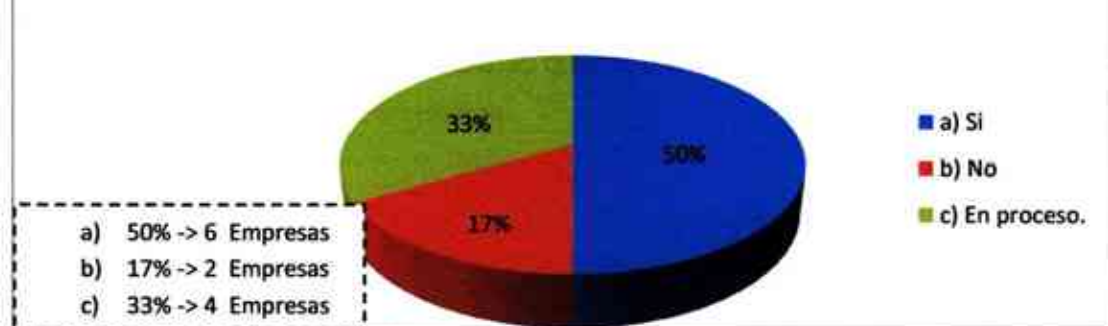
**Descripción del Gráfico.** El 100% de empresas industriales cuentan con al menos una certificación básica expedida por DIGESA, el 75% cuenta con dos certificaciones, de DIGESA y de la CAMARA DE COMERCIO; y se tiene que resaltar que aun así, estas empresas industriales no cuentan con otras certificaciones de mayor influencia, que dan una relevancia a la empresa; tal es el caso del ISO 9001.

• **INDICADOR: RELACIONES DE COLABORACIÓN**

**3.9 Alianzas estratégicas.**

Una alianza estratégica es una poderosa herramienta de marketing para los negocios y una excelente oportunidad de colaboración para competir, porque estás buscan siempre el beneficio mutuo, de tal manera fortalecer a la empresa, por lo cual otro factor que se desea saber si lo ponen en marcha o no, es la aplicación de una estrategia empresarial y así derivar conclusiones al respecto.

**GRÁFICO N°28: ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**



Fuente: Elaboración Propia



**Descripción del Gráfico.** El 50% de las empresas aseveraron haber realizado y seguir realizando alianzas estratégicas con distintas empresas, tales como distribuidores, proveedores, consultorías, entre otras; el 33% está en proceso de gestión para la realización de una alianza estratégica con empresas potenciales; el 17% aún no trazo ninguna alianza debido a la desconfianza que presentan.

### 3.10 Resultados sobre las negociaciones con empresas externas.

Debido a que las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por si mismas a corto plazo y sin gran esfuerzo; algunas empresas industriales de la Provincia de San Martín tuvieron la oportunidad de realizar dichos acuerdos, por lo que se consulta, cuál fue el resultado ocasionado de dichos acuerdos.



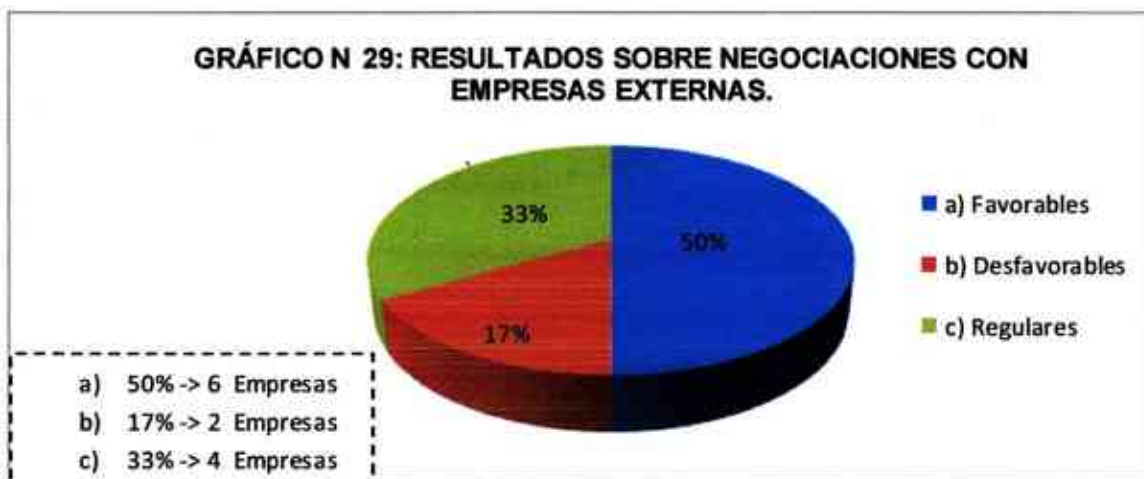
**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% de los encuestados afirmaron que sus relaciones son favorables logrando muy buenos convenios con las empresas externas, consideran estas relaciones sólidas y progresivas; el 33% aún está en un margen de desconfianza, esto se debe a las malas planificaciones desarrolladas y el 17% ha tenido malas experiencias, debido a otros asuntos, lo que ha provocado un alto nivel de escepticismo en las relaciones con otras empresas.

**Descripción del Gráfico.** El 50% de las empresas aseveraron haber realizado y seguir realizando alianzas estratégicas con distintas empresas, tales como distribuidores, proveedores, consultorías, entre otras; el 33% está en proceso de gestión para la realización de una alianza estratégica con empresas potenciales; el 17% aún no trazo ninguna alianza debido a la desconfianza que presentan.

### 3.10 Resultados sobre las negociaciones con empresas externas.

Debido a que las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo y sin gran esfuerzo; algunas empresas industriales de la Provincia de San Martín tuvieron la oportunidad de realizar dichos acuerdos, por lo que se consulta, cuál fue el resultado ocasionado de dichos acuerdos.



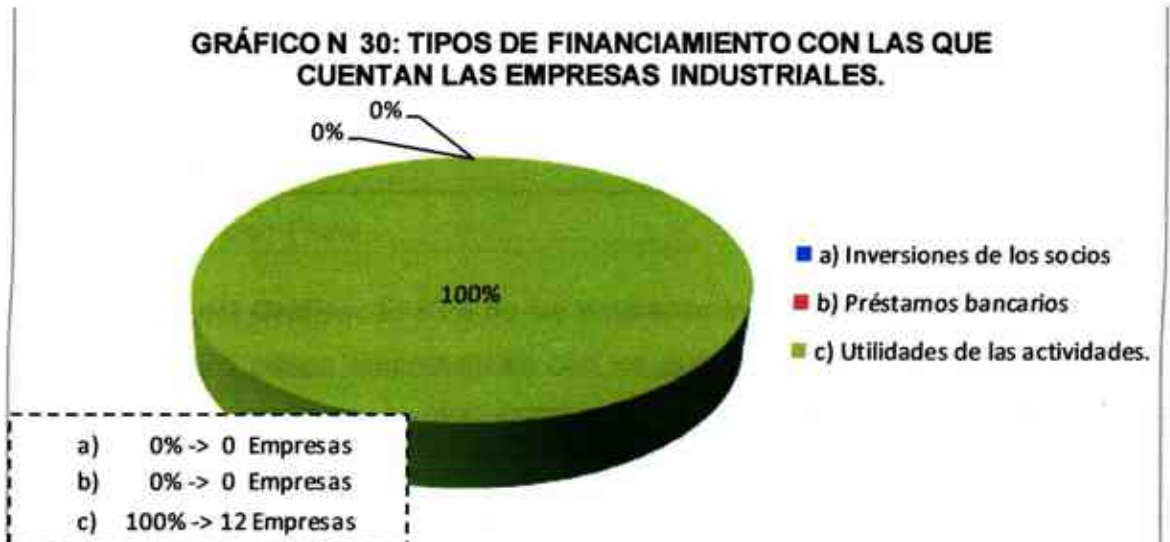
Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 50% de los encuestados afirmaron que sus relaciones son favorables logrando muy buenos convenios con las empresas externas, consideran estas relaciones sólidas y progresivas; el 33% aún está en un margen de desconfianza, esto se debe a las malas planificaciones desarrolladas y el 17% ha tenido malas experiencias, debido a otros asuntos, lo que ha provocado un alto nivel de escepticismo en las relaciones con otras empresas.

## • INDICADOR: FINANCIACIÓN

### 3.11 Tipo de financiamiento con las que cuentan las empresas industriales.

Un factor que impera para que una empresa progrese y crezca es el factor económico, dentro de ello el tipo o fuente de financiamiento que poseen las empresas industriales de la provincia.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 100% de empresas afirmaron que los recursos financieros para el desarrollo de las actividades de la empresa, así también, como para las inversiones y para la adquisición de nuevas tendencias tecnológicas provienen netamente de las utilidades de las actividades.

## IV. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL

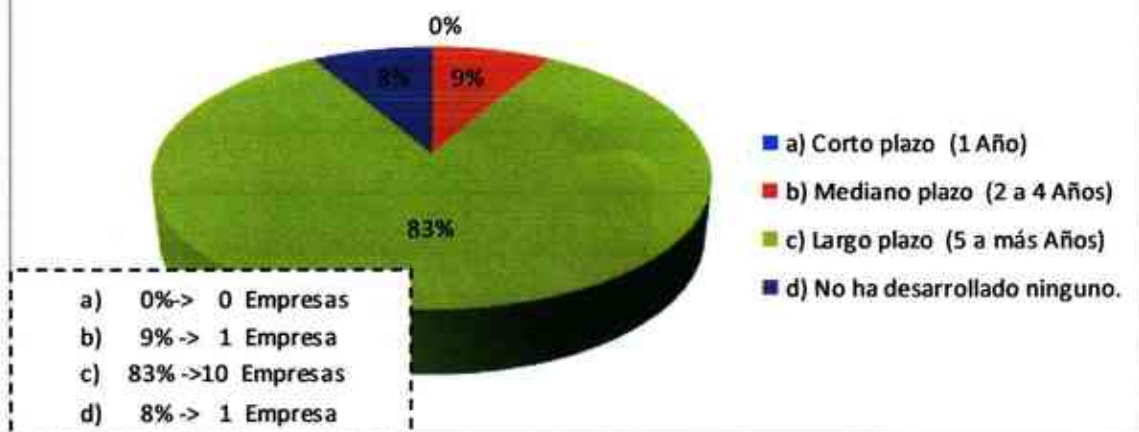
### • INDICADOR: ESTRATEGIAS RELACIONADAS

#### 4.1 Tipo de Horizontes de Planeación con el que cuentan las empresas industriales.

Es preciso conocer el tipo de horizonte que utilizan las empresas industriales, para así analizar la relación que guardan con los tipos de planes de desarrollo que emplean.



**GRÁFICO N°31: TIPOS DE HORIZONTES DE PLANEACIÓN CON LAS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**



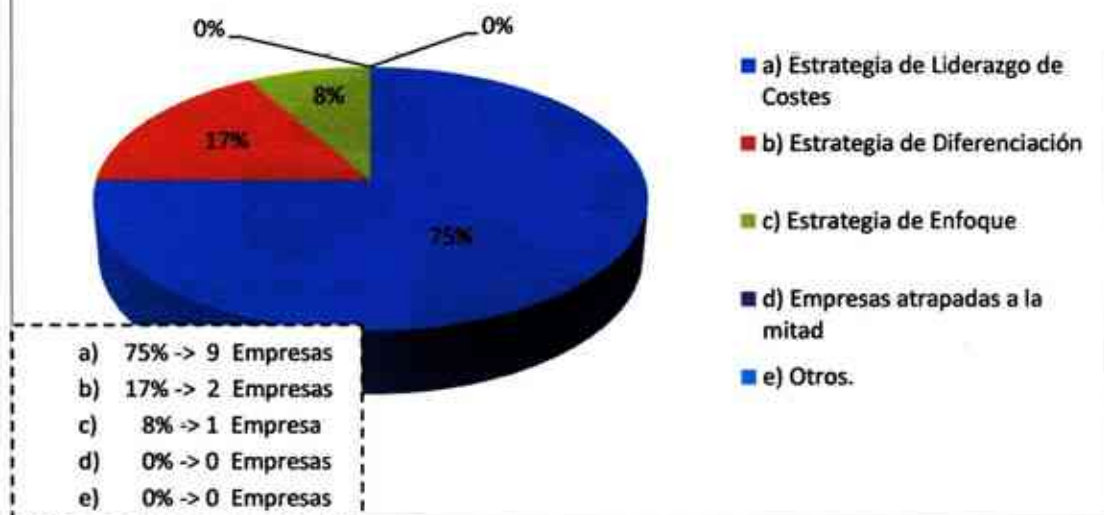
**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 83% de las empresas industriales encuestadas hicieron mención que los planes empresariales con los que cuentan están en el horizonte a largos plazo, aplicado en el plan estratégico con el que trabajan, los que están orientados a su desarrollo en un periodo de 5 años a más, pues consideran que por medio de esta se puede lograr una ventaja competitiva, el 9% utilizan el de mediano plazo con fines de generar utilidades y notar crecimiento en un determinado lapso, similar al 8% de empresas que utilizan los de corto plazo.

#### 4.2 Estrategias empleadas por las empresas industriales

Las estrategias genéricas de Porter son las más conocidas y usadas por las empresas, debido a eso, son descritas como tácticas para superar el desempeño de los competidores a un sector industrial; en algunas estructuras industriales significaría que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en cambio en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. Por ello es necesario conocer el tipo de estrategia que emplean.

**GRÁFICO N°32: ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.**



**Fuente:** Elaboración Propia

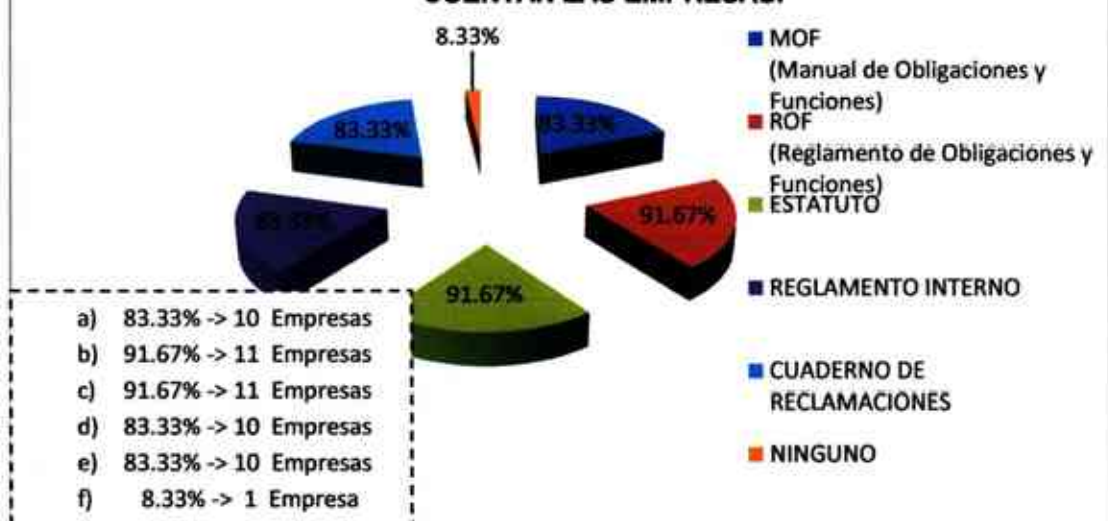
**Descripción del Gráfico.** El 75% de empresas afirmaron utilizar la estrategia de liderazgo de costos, que consiste en ser el productor de menor costo en su sector, por medio de la utilización de tecnología y acceso preferencial a materias primas. El 17% afirmaron utilizar la estrategia de diferenciación, basado en el valor agregado del producto en el mercado, según necesidades y preferencias de los consumidores; el 8% de empresas utilizan la estrategia de enfoque casi similar al de liderazgo de costes, ya que con esta estrategia tratan de enfocarse en costos bajos y con un producto de mejor calidad para los consumidores, de tal manera sean competitivos en el mercado.

#### • INDICADOR: DIRECCIÓN Y PERSONAL

#### 4.3 Documentos administrativos con los que cuentan las empresas industriales de la Provincia de San Martín.

Contar con todos los documentos administrativos legales correspondientes, hace que una empresa tenga un sentido orientado, ético y legal; y mucho más si los ponen en práctica.

**GRÁFICO N°33: DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS.**



**Nota:** Los resultados son individuales basados en el 100% (12 empresas).

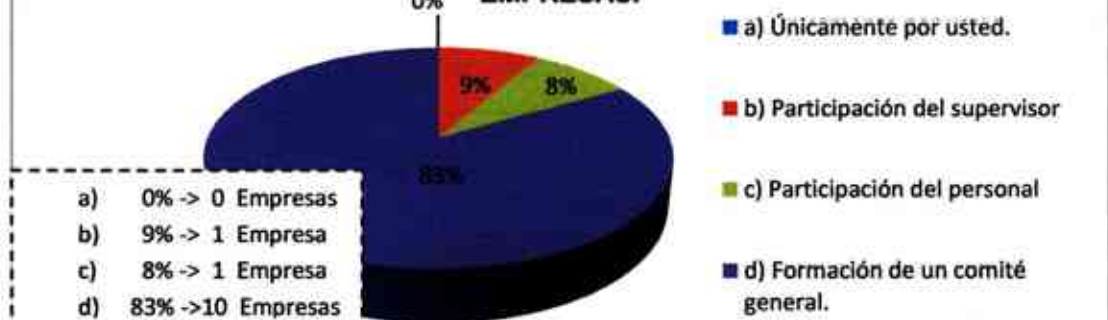
**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** Entre las empresas encuestadas, el 91.67% cuentan con el ROF y su Estatuto correspondiente y el 83.33% cuentan con su respectivo MOF, Reglamento Interno y con el Cuaderno de Reclamaciones y una parte minoritaria equivalente al 8.33% no cuentan con ninguno de los documentos ya mencionados, los cuales son de suma importancia para la formalización y desarrollo rutinario de una empresa industrial.

#### 4.4 Responsables de las decisiones de las empresas.

Determinar quién o quiénes son los partícipes y responsables de la toma de decisiones, es decisivo además de relevante, ya que de ello sabremos si en la empresa hay una buena cohesión y participación, con relación a todos los trabajadores.

**GRÁFICO N°34: RESPONSABLES DE LAS DECISIONES DE LAS EMPRESAS.**



**Fuente:** Elaboración Propia

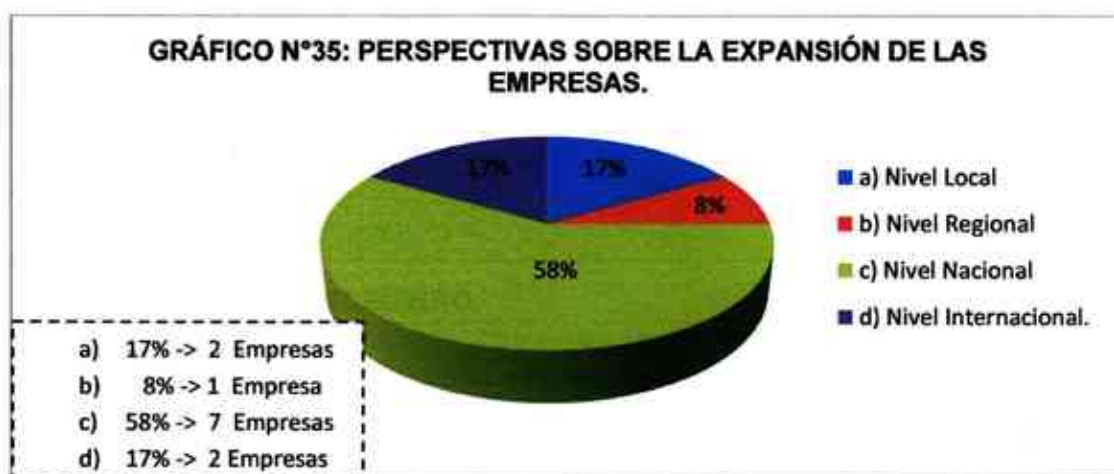


**Descripción del Gráfico.** Hubo un 83% de empresas que coincidió en expresar que para la toma de decisiones empresariales, se forma un comité general, formado por los representantes de mayor orden jerárquico, a comparación del 9% que estipula solo la participación del supervisor a cargo en la empresa; y el 8% con la participación del personal en general.

• **INDICADOR: PREDISPOSICIÓN PARA EXPANDIRSE**

**4.5 Perspectivas sobre la expansión de las empresas.**

La expansión empresarial, hacia nuevos mercados es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de muchos, sobre todo de la competencia, puesto que depende de la expansión que realice una empresa hacia mercados nuevos, para notar su nivel de desarrollo y crecimiento.



**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 58% de empresas perfilan su expansión a nivel nacional, esto plasmado en los planes con los que cuentan, un 17% a nivel local, por consiguiente, sean empresas con productos bien posicionados en la provincia; otro 17% se perfila a nivel internacional, lo cual lo piensan acentuar en planes a largo plazo; y un 8% se perfila a nivel de la región San Martín.

**4.6 Análisis sobre la competencia.**

La competencia como elemento significativo, casi siempre existente en el mercado, trae consigo reacciones que podrían afectar el desarrollo productivo de la empresa, ante el cual se desea evaluar de qué manera es vista por las empresas industriales.



**Fuente:** Elaboración Propia

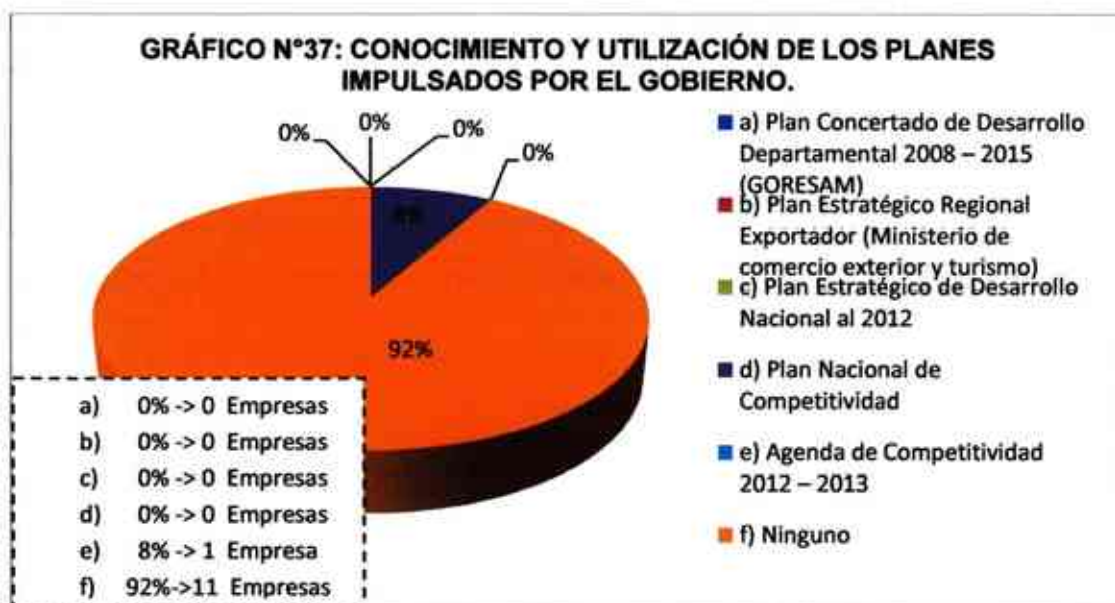
**Descripción del Gráfico.** El 83% de empresas industriales aseguraron ver a la competencia como una oportunidad de mejora y desarrollo para su empresa, de tal manera siempre estén despiertos y alertas, ya que la competencia actúa como un ente motivacional, para generar nuevas estrategias y estar en continua innovación; el 17% de empresas opina que la competencia les es indiferente, y no le dan tanta importancia; afirmaron que sus productos están correctamente posicionados y la competencia no les perjudica en nada.

## V. EL PAPEL DEL GOBIERNO

### 5.1 Conocimiento y utilización de los planes impulsados por el Gobierno a favor de las empresas industriales.

El gobierno tanto local, regional, como nacional, los mismos que, como entes que buscan la mejora y desarrollo de diversas áreas, en este caso empresarial; desarrollaron planes para incentivar el desempeño empresarial y mejorar la competitividad, Por lo que analizaremos si dichos planes son conocidos y utilizados por las empresas industriales de la provincia de San Martín.





Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 8% de empresas encuestadas señalaron haber utilizado el Plan Nacional de Competitividad, como documento guía para el desempeño y desarrollo de las actividades que involucra la actividad industrial; y 92% afirmaron no utilizar ninguno de los documentos plasmados en la encuesta, porque desconocían de estos y otros no validaban su presentación.

## 5.2 Sensibilidad a los cambios políticos.

Las empresas perciben lo que representa para ellos, el funcionamiento de los gobiernos, el desarrollo y el cambio de sucesos políticos. Es una percepción real y emocional que incorpora a todo aquello que tenga que ver con el funcionamiento de la economía y la sociedad en general, implicando que estén propensos a grandes cambios ya sean favorables o desfavorables.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 59% de empresas confirmaron que los cambios de política les afecta de manera intermedia, en lo que respecta a los costes de algunos insumos, modificaciones de leyes, entre otros; el 25% afirmaron que les afecta poco, un 8% que les perturba de una manera fuerte, pues al darse cambios de políticas, cambia todo, es decir modifican costes, los tributos, el mismo poder adquisitivo de los consumidores, entre otros, y el 8% afirmaron que dichos cambios de política no les afecta en nada.

## VI. EL PAPEL DEL AZAR

### 6.1 Sensibilidad a los cambios en la economía.

Otro tema que abordar es el efecto que puede ocasionar los diversos cambios que se pueden suscitar en nuestra economía, tanto local, nacional e internacional; las cuales hacen que las empresas sean propensas a diversas reacciones tanto favorable como desfavorablemente.



Fuente: Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 67% de empresas afirmaron que cualquier cambio que se presente en la economía, les genera una repercusión intermedia para la actividad industrial que realizan, el 8% que les afecta gravemente, sobre todo en lo que respecta a la adquisición de materia prima; y el 25% concluyen que los cambios en la economía les afecta poco o casi nada, ya que para eso tienen los planes de contingencia, como los acuerdos firmados con las empresas aliadas estratégicamente, ante tales cambios, para la estabilidad de precios en las materias primas entre otras actividades que inmiscuye.

## 6.2 Sensibilidad a los accidentes políticos.

Los accidentes políticos, como huelgas, paralizaciones, entre otros, también pueden influir en la actividad diaria de las empresas y traer consecuencias resaltantes, por lo que se desea saber de qué manera afecta estos accidentes a las empresas industriales y que sensibles son a estos.



Fuente: Elaboración Propia

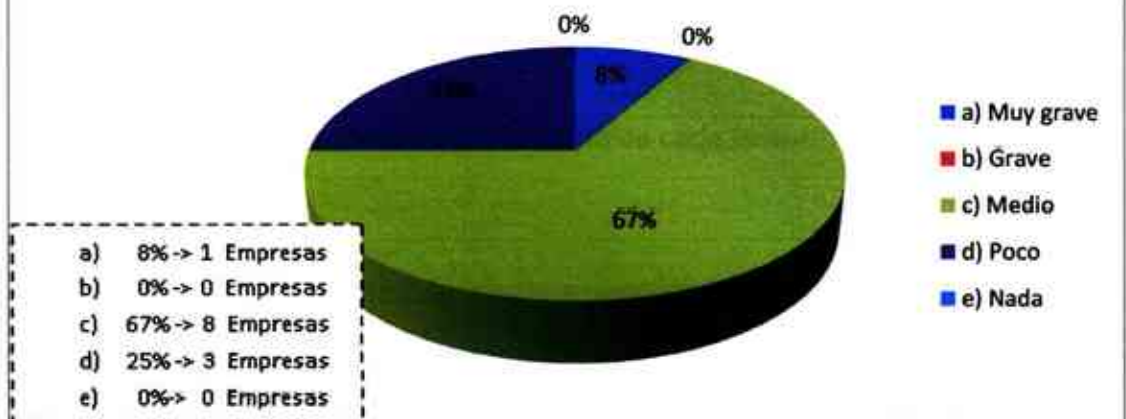
**Descripción del Gráfico.** El 8% de empresas aseveraron que los hechos y/o accidentes políticos, tales como huelgas, feriados, entre otros, son muy graves, lo que les origina consecuencias negativas, como desastres, disminuciones en las ventas y pérdidas económicas; el 67% que les afecta de manera intermedia, en lo que respecta a las ventas y el 25% poco.

## 6.3 Sensibilidad a los desastres naturales.

Los desastres naturales, como inundaciones, huaycos, terremotos, vientos fuertes, entre otros, también pueden influir en la actividad diaria de las empresas, y traer consecuencias resaltantes, por lo que se desea saber de qué manera afecta estos accidentes a las empresas industriales y que sensibles son ante estos.



**GRÁFICO N°41: SENSIBILIDAD A LOS DESASTRES NATURALES.**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Descripción del Gráfico.** El 8% de empresas aseveraron que los hechos y/o desastres naturales, como inundaciones, huaycos, terremotos, vientos fuertes, entre otros, son muy graves, lo que les originaría consecuencias negativas, como desastres, disminuciones en las ventas y pérdidas económicas; el 67% que les afectaría de manera intermedia, en lo que respecta a las ventas y el 25% poco.

## PROMEDIO POR FACTOR

Valla de Medida: 60%  $\Rightarrow$  estimación

**Fórmula para determinar el Promedio de desarrollo de cada factor**

$$R = n \times 12 \text{ Empresas}$$

$n \Rightarrow$  N° de Preguntas Seleccionadas

$R \Rightarrow$  Total de Promedio por Factor

$$PF \Rightarrow \frac{R}{P} = \frac{100\%}{X}$$

$$PF = \frac{P \cdot 100\%}{R}$$

$P \Rightarrow$  Promedio de Preguntas Claves =  $\sum_{k=1}^n$  Preguntas Claves (Empresas)

$PF \Rightarrow$  Promedio Final

### FACTOR CAPACITACIÓN

$$\begin{aligned} n &= 6 \\ R &= 6 \cdot 12 \\ R &= 72 \end{aligned}$$

$$\sum_{k=1}^n PCI = 18$$

$$P.F = \frac{72}{18} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{18 \cdot 100}{72} = 25\%$$

$$P.F = 25\%$$

### FACTOR CERTIFICACIÓN

$$\begin{aligned} n &= 9 \\ R &= 9 \cdot 12 \\ R &= 108 \end{aligned}$$

$$\sum_{k=1}^n PCI = 52$$

$$P.F = \frac{108}{52} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{52 \cdot 100}{108} = 48\%$$

$$P.F = 48\%$$

### FACTOR PLANIFICACIÓN

$$\begin{aligned} n &= 22 \\ R &= 22 \cdot 12 \\ R &= 264 \end{aligned}$$

$$\sum_{k=1}^n PCI = 118$$

$$P.F = \frac{264}{118} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{118 \cdot 100}{264} = 45\%$$

$$P.F = 45\%$$

**Nota:** Elaboración Propia.

## 4.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Conocer los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012.

En el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta varios factores que determinaron la competitividad de las empresas industriales de la provincia de San Martín, de la cual se comprobó de que todo estaba relacionado en solo 3 componentes, capacitación, certificación y planificación; entorno a estos se desarrolló toda la actividad productiva.

La capacitación, se consideró este como factor principal imperante, para que una empresa sea competitiva, ya que la ministra de Producción Gladys Triveño, señala que el ministerio no supieron (o no quisieron) poner manos a la obra en temas como generación de valor agregado y lo más importante, en las capacitaciones, ya que solo se basaban en recolección de mera información estadística, aunque la afirmación de la ministra no coincide, debido a que existe la ley N° 23407 Ley General de Industrias, la cual incentiva la capacitación técnica de trabajadores y buenas relaciones de trabajo, al igual que la Ley N° 29498 Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano, la que trata de promover el desarrollo del capital humano, por medio de la capacitación continua de los trabajadores, mejorando así sus capacidades productivas y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional.

Lo importante fuese diseñar un programa promotor basado en este factor, donde se mejore y perfeccione técnicas para desarrollar el factor humano; como lo señala Triveño; en tanto Porter, ubica al recurso humano como una de las primeras condiciones de los factores más importantes dentro de la competitividad y señala que lo principal es saber dónde podemos ser competitivos, de manera que se pueda desarrollar estrategias a largo plazo, como una política, por tanto, sabiendo que por medio de las capacitaciones se puede ser competitivos, así que, debemos profundizar y poner manos a la obra en ello.

En cuanto Jahir Lombana, en su estudio de la Competitividad Regional Colombiana, hace referencia a Porter, el cual menciona que el incentivar los recursos humanos especializados actúa como imperativo estratégico, por tanto, esto se lograría por medio de capacitaciones, lo mismo que se puede atestiguar con la investigación sobre los

factores determinantes de la competitividad de la Industria Textil Marplatense de Buenos Aires, de Ana de Rearte, quien sostiene que la gestión flexible de la mano de obra, es un factor resaltante de la competitividad, por consiguiente se necesita de capacitaciones para fortalecer el recurso humano; afirmación que se comparte con el trabajo que realizaron SOUSA, BERNAL, y SALAZAR, en su proyecto de investigación sobre los factores determinantes de la competitividad de las empresas de servicios afiliadas a la Cámara de Comercio de San Martín en el año 2010, se indicó que dentro de las condiciones de los factores una de las principales fuentes de crecimiento de la productividad al interior de las empresas es la capacitación a sus trabajadores. Sin embargo, solo un reducido porcentaje de trabajadores es capacitado por sus empresas, usualmente, las empresas tienen pocos incentivos para ofrecer capacitaciones porque el personal rota o cambia frecuentemente y no se benefician completamente de su inversión, pero queda en claro que es un factor prioritario, así mismo es acentuado en los principios de competitividad mundial, que dentro del pilar empresa, sostiene que una mano de obra capacitada afecta y sobre todo incrementa la competitividad de un país.

Por otro lado, si analizamos, lo que Juan Botero afirmaba, en que la población era la mayor riqueza de una nación, pues tenía razón, pues el personal de una empresa es un tipo de población importante y por tanto su desarrollo también, y esto se lograría por medio de capacitaciones, lo que se puede aplicar a la fuerza del trabajo, que según Carl Max, fusionada esta, con la tecnología, incrementan la productividad, por consiguiente, se arguye que para esto, es necesario la fusión con la capacitación. En tanto Klaus Esse, en su teoría de la competitividad sistémica revelan que el capital intelectual es un nuevo factor de competitividad y por ello se requiere ir más allá del simple concepto de desarrollo científico y tecnológico, es necesario apoyarlos para obtener trabajadores con conocimientos multivalentes o multi-habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa, entre tanto es necesario fortalecerlos por medio de las capacitaciones.

En el caso de la teoría de la competitividad sistémica, hace énfasis en la especialización de la mano de obra y capital intelectual de aprendizaje, que según el estudio realizado se logra por medio de las capacitaciones.

La certificación, según el estudio realizado se identificó este como otro factor clave, tal como lo menciona Porter. Por lo que ahora es un requisito que toda empresa esté certificada según especificaciones, de manera que sea más competitivo para afrontar

los retos de los mercados extranjeros, es decir, Porter hace énfasis en que la certificación, sobre todo la de calidad, actúa como un aval para llegar a competir en mercados extranjeros, en cuarto, Sívía Rozas y Jahir Lombana, al igual que Ezeala-Harrison, incluyendo los mismos mercantilistas y dentro de los principios de la competitividad mundial, denotan al comercio internacional como motor de crecimiento y competitividad, para ello es importante contar con los certificados correspondientes.

La planificación, según el estudio realizado se identifica este, como el tercer factor determinante de la competitividad, haciendo referencia que Jenofonte sostiene que por medio de la habilidad, el orden y la división del trabajo, lo que ahora se puede denominar planificación, se logra incrementar el tamaño del excedente económico, por otro lado Gladys Triveño, afirmó que es necesario brindar la importancia pertinente a la tecnología, desarrollo de clústers, descentralización y hasta en las mismas capacitaciones del personal, para lo cual es necesario la planificación empresarial, así como Porter menciona, que debemos conocer donde debemos ser competitivos y que debemos tener estrategias para generar la competitividad, ante esto, es preciso la aplicación de la planificación por medio del uso de leyes, planes e instrumentos validados para el caso. En tanto, el Instituto de Economía Vasca Aplicada a la Empresa, afirmó que los factores competitivos en lo que las empresas Vascas están peor posicionadas son la innovación, la dimensión, las relaciones de colaboración y la internacionalización, que según el estudio desarrollado en las empresas industriales de la provincia de San Martín, son las mismas, pero a diferencia de que todo esto se debe a causa de una escasa planificación que sostienen nuestras empresas, sin embargo, Luis Garay, en su investigación a los determinantes de la competitividad de la estructura industrial colombiana, sostiene que de un análisis de la competitividad basado solamente en aspectos como precios, costos en especial salarios y tasas de cambio es insuficiente y que la competitividad es la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar de manera duradera, una posición significativa en el mercado, y entrelazando esto, da como resultado la planificación, casi similar relación se puede hacer con lo que Jahir Lombana, plasma en su estudio sobre la competitividad en Colombia, donde toma varios resultados estratégicos de Porter, en el que el punto de partida para la realización de estos es la planificación. A su vez Lourdes Álvarez, al hacer una reflexión sobre la Competitividad de la empresa industrial, afirma que los indicadores de comportamiento exportador y de innovación tecnológica tienen varias limitaciones y que no están lo suficientemente desarrollados para generar una competitividad anhelada, por tanto, se sustentó que esto se debe a la planificación,



factor interno de una empresa industrial, caso similar, presentado por Ana de Rearte, que en su investigación sobre los factores determinantes de la competitividad de la Industria Textil Marplatense de Buenos Aires, presenta, que para lograr la competitividad no solo depende de la eficiencia, sino de otros factores internos, como la reorganización interna y la organización del proceso productivo, lo cual se logra también, por medio de una buena planificación, método direccionado para lograr la innovación en productos, procesos y gestión; ya que estos son factores que determinan la competitividad de las empresas, según la investigación de Estrada, García y Sánchez.

En lo que respecta a Leal Morantes y Elena Miraidy, sobre los factores claves de la competitividad, refiere que las tecnologías de información y comunicación son puntos claves para competir en el mercado, pero para lograr esto y hacer uso de dichos factores, es necesario de la planificación, de modo que se pueda plantear una estructura recurrente con todos los factores identificados.

Por otra parte, dentro de las diez reglas de oro de la competitividad, se menciona puntos, tales como un acertado y eficiente proceso de transformación que genera ventajas, además de la internacionalización, los que pueden ser desarrollados eficientemente por medio de una adecuada planificación estratégica, de la misma manera se puede aplicar esto a la división del trabajo y a la inversión, factores que según Adam Smith son elementos fundamentales para la productividad; de la misma forma a la gestión de la calidad total, la mejora continua y el just-in-time; factores que se resaltan de las empresas japonesas, como lo manifiestan Takeuchi y Sakakibara.

Recíprocamente Klaus Esse, en su teoría de la competitividad sistémica revelan que la formación de redes de colaboración inter-empresarial con otras instituciones de cooperación; es decir las alianzas estratégicas son necesarias, además de las innovaciones, una buena organización, implementación de tecnología; en suma se requiere de la planificación, metódico diseñado para proyectar todo lo mencionado.

Por otra parte la ley N° 28015 Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente, hace hincapié en mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las Mypes, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo

sostenible, por consiguiente se debe prever la planificación para tal caso. De forma similar el Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 – 2015, realizado por el Gobierno Regional de San Martín hace énfasis en la necesidad de que la planificación y promoción del desarrollo departamental debe orientarse a optimizar las inversiones con iniciativa privada, la inversión pública con participación de la comunidad y la competitividad.

En referencia a la influencia se desarrolló un cuadro indicando el nivel de desarrollo de cada factor, el cual mostró que en la forma que influye es parcialmente desfavorable.

**CUADRO N°7: FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN.**

FACTORES DETERMINANTES	PORCENTAJE DE DESARROLLO
• Capacitación	• 25%
• Certificación	• 48%
• Planificación	• 45%

Fuente: Elaboración Propia

**Analizar los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la Provincia de San Martín.**

Los factores determinantes descritos fueron resultados, de la combinación de varios otros elementos que intervienen en la competitividad de las empresas industriales.

Tenemos así, el factor de capacitación; que está relacionado al recurso humano el que mueve todo el proceso productivo, tanto como operarios directos o indirectos. Para ello se establecieron preguntas claves que determinaría si estos se encuentran debidamente capacitados, con los años de experiencia necesaria y con la seguridad de que se les recompensaría por su valor activo en la empresa.

Este factor contiene a una amplia gama de sub sectores, como la gestión de personal, área de recursos humanos, beneficios laborales y un entorno competitivo y de

desarrollo al personal; garantizando el desempeño eficiente y proactivo, lo que en definitiva concluirá en un estándar de competitividad sobresaliente.

En el factor de certificación; se consideró todas las disposiciones de control ya sean externas o internas.

Existen patrones de control elaborados por empresas externas que certificarían un estándar de ejecución y calidad destacadas; lo que conlleva a generar un proceso de producción eficiente, rápida y de una calidad industrial única en su rubro. Las empresas industriales deberán acatarse a estos patrones para mantener su competitividad presente o en el futuro.

En el ámbito interno, tenemos los llamados "feedback", condiciones de calidad que se deben de cumplir para mantener el proceso productivo a punta, tanto en el desarrollo tecnológico como en los procedimientos usados.

El factor planificación, engloba todo lo concerniente a las decisiones gerenciales; pero vista la realidad, se denota como una ramificada cooperación entre sub-áreas, una distribución de las tareas para determinados fines y una elaboración de planes estratégicos en cada área, para afrontar los retos que el mercado competitivo ofrece.

En este factor se ha tomado la mayor incidencia de preguntas, tratando de abarcar todos los temas de gerencia, así como de investigación, desarrollo e implementación de nuevas técnicas, estrategias o tecnologías al proceso de las actividades de la empresa.

Además se tuvo en consideración sus formas de enfrentar las adversidades dentro del plano competitivo, como establecen prioridades, que planes de gobierno usan y que forma de administración tienen.

En este factor tratamos de definir a la empresa como un todo, conjunto de todas las áreas y actividades.

**Determinar la influencia que ocasionaron los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín, durante el año 2012.**

Teniendo en consideración que los factores claves, para poder influenciar positivamente, deberán estar desarrollados en un mínimo de 60%.

Teniendo esta valla determinaremos la influencia de cada factor:

Factor capacitación; haciendo ponderación entre las preguntas relacionadas, tenemos que, este factor alcanzó un 25%, lo que señaló una deficiencia en el desarrollo, provocando un determinado declive en el recurso humano de la empresa.

Factor certificación; en este factor tenemos un 48% de desarrollo, esto indicó un desempeño desfavorable en la participación de las certificaciones ya sean estas internas, por parte de la administración; o externas, dadas por organizaciones reconocidas.

Factor planificación, en este caso alcanzó un promedio de 46%, se considera que este factor no alcanza el mínimo del 60%, lo que denota su desempeño desfavorable para el funcionamiento de las actividades productivas.

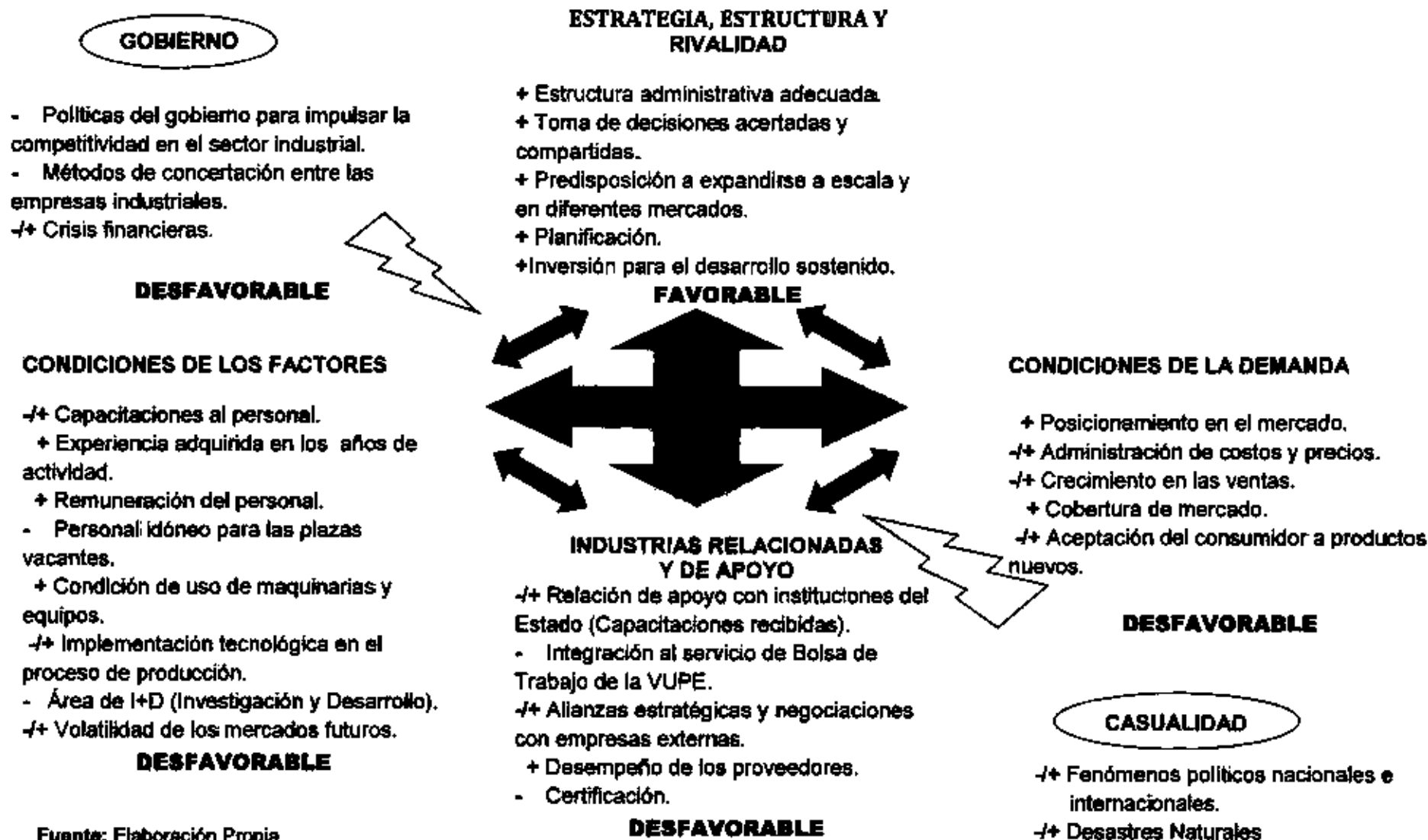
En resumen tenemos que los 3 factores determinantes de la competitividad, mencionados influyeron de manera desfavorable en las empresas industriales; aunque el factor de certificación y planificación, se acercan al equilibrio, se nota aun, una gran valla de diferencia, para obtener factores favorables.

Considerando todos los puntos tomados se definió que los factores claves influyeron desfavorablemente en las empresas industriales de la Provincia de San Martín, durante el año 2012.

## **Análisis Integral**

Los resultados del análisis demuestran el poco desarrollo que tienen los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín descritos en la presente investigación. Esta resultante es un indicativo para que las empresa empiecen a preocuparse en estos factores y/o componentes obtenidos, tales como la capacitación, certificación y planificación, que según la interpretación de datos son estos los que determinarían una competitividad óptima, sea está a nivel local o en aras de expandirse a otros mercados; lo que falta es articularlos a una perspectiva general, es decir direccionada hacia la competitividad.

**DIAGRAMA Nº5: ESTRUCTURA ANALÍTICA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN**



Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los factores más importantes que influyeron en la competitividad de las empresas industriales de la Provincia de San Martín, son los siguientes (**Capacitación, Certificación y Planificación**):

- a. **Condiciones de los factores:** Las empresas industriales no brindan todas las capacitaciones requeridas para el correcto desarrollo de la actividad industrial, sólo se limitan a confiar en la experiencia adquirida de los trabajadores; esto lo sustentan con los sueldos que brindan, los cuales están dentro de los márgenes legales y que proporcionan un desempeño aceptable del personal.

Se resalta que muchas veces en las convocatorias, los requisitos para ocupar un plaza, son ambiguos, muchas de las personas solicitantes no se adecuan el perfil solicitado a pesar de contar con la experiencia adecuada.

En mención a las maquinarias y equipos informáticos con los que cuenta las empresas, se tiene una inversión lenta pero constante en la implementación tecnológica, contando así, con equipos repotenciados, que aseguran una eficiencia correcta.

La mayoría de empresas industriales no cuentan con un área de investigación y desarrollo, teniendo una lenta reacción a las tendencias del mercado, provocando pérdidas económicas y de credibilidad.

- b. **Condiciones de la demanda:** Las empresas industriales tienen un posicionamiento óptimo en el mercado económico, puesto que la mayoría de estas son únicas en su rubro; a pesar de ello la administración de sus costos y precios no son tan eficientes, provocando trastornos en capacidad de adquisición de los consumidores. Todo esto se refleja en las ventas que, aunque hayan



aumentado el número de clientes potenciales, estas no aumentaron en la misma proporción; mucho de esto se debe a la poca aceptación que tiene los consumidores a los cambios en los productos existentes o productos nuevos que la empresa ofrece.

- c. **Industrias relacionadas y de apoyo:** Las empresas industriales cuentan con excelentes proveedores que procuran un envío oportuno de los insumos usados en el proceso de producción, asegurando la continuidad de este.

En lo que corresponde a mantener relaciones con empresas externas, estas no han sido del todo favorables, presentándose problemas en las negociaciones, lo que provocaron la ruptura de una relación financiera.

Las instituciones estatales encargadas de brindar capacitaciones y certificaciones, no logran llegar adecuadamente a las empresas industriales, lo que ocasiona el desconocimiento de los cursos brindados, en su mayoría sin costo alguno, que aseguraría un mayor desempeño de sus trabajadores. Tal es el caso de la Bolsa de Trabajo ofrecido por la Ventanilla Única de Promoción de Empleo, este servicio proporciona una forma certificada para la colocación de personal en los puestos de trabajo vacantes, pero por una escasa información las empresas industriales no se han afiliado al servicio.

- d. **Estructura, estrategia y rivalidad:** Por ser un rubro importante en la economía, las empresas industriales cuentan con casi todos los documentos legales y normativos en regla, permitiendo un mejor funcionamiento administrativo aplicando las correctas sanciones a las faltas incurridas por su personal.

En la jerarquía se tiene la conformación de una comisión, conformada por los directivos y jefes de área, encargada de la toma de decisiones en las empresas industriales; esta forma de toma de decisiones permite una participación activa de todos los trabajadores representados en su respectivo jefe de área.

La planificación como parte importante de toda empresa, es elaborada tomando en cuenta las posibles eventualidades que podrían suscitarse, una de estas, y la más compleja, es la competencia emergente, para ello se desarrollan con anticipación métodos correctivos y estrategias eficientes y así asegurar la continuidad del proceso de producción.

Para asegurar un crecimiento sostenido, las empresas industriales planifican constantes inversiones en la mejora de rendimiento, aunque a veces pueda resultar que el proceso es lento como para corregir las tendencias del mercado que cada vez es más cambiante, pero de igual modo se trata de mantener la eficiencia y eficiencia lo más alto posible.

- e. **Papel del gobierno.** Existen muchos planes de desarrollo planteados por el Gobierno Regional y Nacional, pero debido al desconocimiento de estos, las empresas industriales no aplican las guías que podrían mejorar el rendimiento de la actividad de producción.

No existen métodos de concertación por parte del gobierno para unificar a las empresas industriales y lograr mantener relaciones favorables entre ellas.

- f. **Papel del azar.** Las empresas industriales, pueden afrontar eventualidades no programadas, tales como huelgas, crisis internacional, entre otros; que afectan la economía del mercado. Las planificaciones se reestructuran y las inversiones se detienen, aunque si logra afectar a la empresa, esto no es de manera considerable.

- 2. **El procesamiento de la información justifica cada factor determinante de la siguiente manera.**

- a. **Capacitación:** Considerado como un pilar de desarrollo en las actividades de las empresas industriales, ya que determina un nivel de eficacia y eficiencia óptima en el rendimiento de la mano de obra que participa directa o indirectamente en el proceso productivo.

Mediante la investigación se demostró que este determinante es el que está menos desarrollado; podría decirse inclusive que está ausente en el proceso de las empresas.

- b. **Certificación:** Este determinante permite un alto nivel de competitividad en las empresas industriales, para la participación en mercados externos, de modo que dé como resultado mayor productividad y prestigio ante otras empresas y mercados.

Este determinante requiere cierto grado de inversión, lo que impide su desarrollo y crecimiento progresivo a nivel general.

- c. **Planificación:** Determinante tácito en todas las empresas industriales; ya que la forma de cómo se desarrollan dependerá del conocimiento que se tenga del mismo, puesto que engloba varios temas de importancia, tales como la parte administrativa, gerencia, operatividad, logística, entre otras.

Al estar presente en la empresa industrial, su aplicación y mejora se vuelve obligatorio; el hecho de que no esté desarrollado en plenitud se debe a los enfoques que le dan los responsables de las empresas.

3. La influencia de los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la Provincia de San Martín, durante el año 2012 fueron **desfavorables**, debido al poco interés, a consecuencia del desconocimiento hacia estos factores; dichas empresas industriales tienen un desarrollo basados en el posicionamiento en el mercado sea este por medio de una estrategia de costos o poca existencia de productos sustitutos, lo que genera que pocos intenten ser altamente competitivos y tener un reconocimiento de excelencia y calidad.
4. Se diseñó una estructura basada en la investigación realizada, la que muestra las relaciones existentes entre indicadores de competitividad, reflejando su nivel de influencia, ya sea este favorable o desfavorable, respectivamente; aplicando el modelo de diamante de la competitividad de Michael Porter.

La realización de la estructura se desarrolló en la manera en que fuese lo más asemejado a la realidad; teniendo especial consideración de no tocar puntos intransigentes que distorsionen la veracidad de los datos propuestos.

Dados los Fundamentos estudiados, se puede concretar que el concepto de competitividad se puede definir como la capacidad de un país o de una empresa para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y más baratos que los de la competencia, todo ello con una adecuada capacitación al personal, procesos e infraestructura debidamente certificados y una planificación apropiada, que redundaría en el aumento del ingreso de la población, dado el incremento en el empleo y por ende en la calidad de vida de nuestra sociedad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- 1. Mejorar el uso de los factores concluyentes en la investigación, como es la capacitación, certificación y planificación; de modo que se planteen propuestas dentro de los planes estratégicos que incurran en la capacitación del personal, la certificación de la empresa y la planificación en un crecimiento sostenido ya sea este horizontal (Consumidores) o vertical (Ventas).**
- 2. Desarrollar investigaciones, de modo que se puedan diseñar estrategias o planificaciones, con énfasis en los factores que determinan la competitividad, de las empresas industriales de la provincia de San Martín, ya que este, es un sector reducido, pero potencial dentro de nuestro mercado local, lo que generaría una amplia base de datos, que servirán de fuente para estudios más amplios y así sea de suma utilidad para las empresas y para el mismo consumidor también.**
- 3. Realizar trabajos referentes a medir la competitividad, utilizando estos y otros indicadores, tomando como referencia la información obtenida y la estructura desarrollada, con la finalidad de mejorar los factores debilitados y tomar medidas para su corrección.**

## REFERENCIAS

### Referencias Bibliográficas:

1. AHIJADO, Manuel; AGUER, Mario. (1996). Diccionario de Economía Y Empresa - Ediciones Pirámide. Madrid-España.
2. DEXTRE Palacios, Nora; PRETTEL Paredes., Víctor. (2008). Metodología de la Investigación Científica para Ciencias Económicas. 1ª Edición. Aquinos grafica Integral. Tarapoto – San Martín, Perú.
3. PORTER, Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Edit. Javier Vergara, Buenos Aires. 1025 p., edición original The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York. 1990.
4. PORTER, Michael E. (2006). Ventaja Competitiva. (Edición Revisada) – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 5ª Impresión – Editorial Continental. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc. México.
5. PORTER, Michael E. (2006). Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. Trigésima Quinta Reimpresión México. Compañía Editorial Continental. Editorial Cecsca.
6. SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BATISTA, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª Edición. México.
7. TAMAMES, Ramón. (1988). Diccionario de Economía. Segunda edición (revisada). Alianza Editorial, S.A., C. Milán -Madrid.

### Referencias de Trabajos de Investigación:

8. SOUSA FERNÁNDEZ, Reniger; BERNAL Lozano, Hugo E.; ZEGARRA CHUNG, Juan; SALAZAR VEGA, Sonia E. Los Factores Determinantes de la Competitividad de las Empresas de Servicios Afiliadas a la Cámara de Comercio de San Martín en el Año 2010. Manuscrito no Publicado.

15. GARAY S., Luis Jorge. (2004). Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996- El Enfoque de los Determinantes de la Competitividad.  
**Disponible en:**  
<http://www.banrepcultural.org/biaavirtual/economia/industrialatina/250.htm>
16. GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN. (2003). Fortalecimiento de las Mypes para la Competitividad en la Región San Martín - Proyecto de investigación.  
**Disponible en:**  
[http://www.regionSanMartín.gob.pe/descargas/desarrollosocial/empleo/Perfil\\_Mype.PDF](http://www.regionSanMartín.gob.pe/descargas/desarrollosocial/empleo/Perfil_Mype.PDF)
17. INSTITUTO DE ECONOMÍA APLICADA A LA EMPRESA. (2010). La Competitividad de las Empresas Industriales Vascas: Situación, Perspectivas y Factores Determinantes.  
**Disponible en:**  
[http://www.ieae.ehu.es/p279-content/.../Competitividad\\_empresas.pdf](http://www.ieae.ehu.es/p279-content/.../Competitividad_empresas.pdf)
18. LEAL MORANTES, Miraldy Elena. (2007). Tecnología de Información e Innovación: Factores clave de la Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas. Revista de Ciencias Sociales [online]. Venezuela, vol.13, n.1, pp. 84-97. ISSN 1315-8518.  
**Disponible en:**  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-)
19. Ley N° 28015 Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente- Promulgada el 03 de Julio del 2003.  
**Disponible en:**  
[http://mype.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&id=6&layout=blog&Itemid=27](http://mype.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=6&layout=blog&Itemid=27)
20. D.S N° 007-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.  
**Disponible en:**  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>

21. Ley N° 23407 "Ley General de Industrias".  
**Disponible en:**  
<http://www.bvindicopi.gob.pe/regtec/ley23407.pdf>
22. Ley N° 24062 "Ley de la Pequeña Empresa Industrial".  
**Disponible en:**  
<http://www.miempresapropia.com/2007/ley-n%C2%BA-24062-promulgan-la-ley-de-la-pequena-empresa-industrial/>
23. Ley N° 29498 "Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano"  
**Disponible en:**  
<http://www.congreso.gob.pe/ntley/imagenes/Leyes/29498.pdf>
24. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 338-2010-TR  
**Disponible en:**  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2010-12-31\\_338-2010-TR\\_1235.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2010-12-31_338-2010-TR_1235.pdf)
25. LOMBANA, Jahir; ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia. (2009). Marco Analítico de la Competitividad: Fundamentos para el Estudio de la Competitividad Regional. Pensam. Gest. N. 26 de la Universidad del Norte – Colombia.  
**Disponible en:**  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pega/n26/n26a02.pdf>
26. MOLINA MANDUJANO, Carlos. (2010). Análisis de los Determinantes de la Competitividad de la Industria Manufacturera en la Frontera Norte: 1994, 1999 y 2004. Proyecto de investigación (TESIS) para optar el título de Magister en Economía Aplicada. En el Colegio de la Frontera Norte - Tijuana-MEXICO. N° Pág. 104.  
**Disponible en:**  
[http://docencia.colef.mx/system/files/Copy%20of%20TESIS\\_Molina%20Mandujano%20Carlos.pdf](http://docencia.colef.mx/system/files/Copy%20of%20TESIS_Molina%20Mandujano%20Carlos.pdf)
27. Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 – 2015.  
Realizado por: El Gobierno Regional de San Martín.  
**Disponible en:**  
<http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/documentos/pdc/sanMartin/pdcsanMartin.pdf>



**28. Plan Estratégico Regional Exportador 2005.**

Realizado por: El Ministerio de comercio exterior y turismo, Málaga – Web y Asociados, Usaid y Proyecto Crecer.

**Disponible en:**

<http://www.regionsanMartin.gob.pe/descargas/desarrolloeconomico/Planexportador.pdf>

**29. Plan estratégico de Desarrollo Nacional al 2012**

Realizado por: El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

**Disponible en:**

<http://www.ceplan.gob.pe/>

**30. Plan Nacional de Competitividad - Aprobado mediante Decreto Supremo N° 057-2005-PCM.**

**Disponible en:**

[http://www.mef.gob.pe/competitiv/documentos/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_Matric es.pdf](http://www.mef.gob.pe/competitiv/documentos/Plan_Nacional_de_Competitividad_Matric es.pdf)

**31. Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) 2010, realizada en Unubamba.**

**Disponible en:**

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/11/15/lo-que-nos-dejo-la-cade-2010/>

**32. [http://www.eclac.cl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad\\_pres-1.pdf](http://www.eclac.cl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad_pres-1.pdf)**

**33. <http://www.scielo.org.ve>**

**34. <http://www.gestion.pe>**

**35. <http://www.unl.edu.ec>**

**36. [http://www.eclac.cl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad\\_pres-1.pdf](http://www.eclac.cl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad_pres-1.pdf)**

**37. <http://www.buenastareas.com>**

**38. <http://www.wordreference.com>**

**39. <http://www.definicionabc.com>**

**40. <http://www.elblogsalmon.com>**

**41. <http://www.economia48.com>**

**42. <http://www.monografias.com>**

**43. <http://www.bcrp.gob.pe>**

**44. [http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumakdia/mercados/mercado/mercado\\_tumbes.htm](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumakdia/mercados/mercado/mercado_tumbes.htm)  
/15-02/2012.**

45. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05\\_n1/industria.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/industria.htm)--- Industrial Data 2002, 5(1); 25
46. <http://elcomercio.pe/economia/1386772/noticia-gladys-triveno-nueva-viceministra-mype-industria-produce/6/4/2012>.
47. <http://api.ning.com/files/.../ArticuloComercioInternacional.doc>
48. [http://ipe.org.pe/2012/INCORE\\_san\\_Martin](http://ipe.org.pe/2012/INCORE_san_Martin)
49. <http://acruzguillen.wordpress.com>
50. <http://es.thefreedictionary.com>
51. <http://es.wikipedia.org>
52. <http://es.slideshare.net>
53. <http://rae.xunta.es>

#### **Referencias en Dispositivos virtuales:**

54. Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín-Tarapoto, (Agosto 2012). **Listado de Empresas de la Muestra Tarapoto Metropolitano-Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo.** [Formato de la grabación: CD].

# **ANEXOS**

**ANEXO N°1: LISTADO DE EMPRESAS DEL RUBRO INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN**

N°	RUC	Razón Social	Actividad Económica	Dirección	Teléfono	Distrito	Fax	Gerente	Email	N° Trab.
1.	20531428855	EVOLUTION DEL ORIENTE E.I.R.L.	Servicios de Sopleado de Envases.	Jr. Jiménez Pimentel N°1051	52-8182	TARAPOTO	528182	CAPCHA MONTES, BERNARDINO	eoriente@hotmail.com	11
2.	20399177708	AJÉPER DEL ORIENTE S.A. (GRUPO KOLA REAL)	Elaboración de bebidas gasificadas	Jr. Jiménez Pimentel N°1051	52-2386	TARAPOTO	522386	OCAÑA CANALES, SANDRA MARCELA	jacqueset@hotmail.com	63
3.	20446675096	TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C.	Cultivo, procesamiento y elaboración de puros rolados a mano.	Jr. Martínez de Compañón N°1138	52-7811	TARAPOTO	527911	LETTIERI, GENNARO	tabacalera.del.oriente.sac@gmail.com	70
4.	20104244683	EMPRESA DE CAMALEROS SAN MARTÍN S.A.	Producción de carne y productos cárnicos.	Av. Lima N°429	52-2892	TARAPOTO	-	AYACHI DEL AGUILA, GERMAN SEGUNDO	nanwato@hotmail.com	18
6.	20104192981	FABRICA DE HELADOS, CHUPETES Y HIELOS LA MUYUNA E.I.R.L.	Elaboración de chupetes y helos.	Jr. Ramón Castilla N°271	52-3640	TARAPOTO	-	GARCIA REATEGUI, MERITH RACHEL	tpo_2@hotmail.com	16
6.	20382054865	AGRO INDUSTRIAL SAN PEDRO S.A.C.	Envasado de Palmito	Jr. Lima N°1420	52-0551	TARAPOTO	-	PERAMAS SANCHEZ, JUAN CARLOS	martha.meza@gpe-lanka.com	16
7.	20382396063	POLOS HADA E.I.R.L.	Confección de Prendas de Vestir	Jr. Jiménez Pimentel N°319	52-6888	TARAPOTO	-	GARCIA DEL AGUILA, LIVIA	Edu_contable@hotmail.com	38
8.	20450301214	INDUSTRIAS MAYO S.A.	Procesamiento e industrialización del Cacao	Jr. Santa Mónica N°200	52-8673	TARAPOTO	-	NORIEGA BENTIN, RICARDO JOSE	cancenwoman23@hotmail.com	21
9.	20531452841	AGROINDUSTRIAS NICOLLE E.I.R.L. (Heladería Anonas)	Elaboración de Productos Lácteos	Jr. Jiménez Pimentel N°313	62-1221	TARAPOTO	-	REATEGUI FLORES, LUCAS	-	16
10.	20493691597	AHORA SAN MARTÍN S.R.L.	Edición e impresión de periódicos y revistas	Jr. Ricardo Palma N°1199	62-8432	TARAPOTO	-	ARIAS PADILLA, JOSE	ricardo_041267@hotmail.com	14
11.	20521881721	CORPORACIÓN MEGALUZ S.A.C.	Venta al por mayor de materiales de construcción.	Jr. Santa Inés N°411	-	TARAPOTO	-	GUERRERO CHAVEZ, ARTEMIO	ricardo_041267@hotmail.com	18
12.	20483867606	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS SAN MARTÍN S.A.C (TIO SERGIO)	Producción carne y productos cárnicos	Jr. DOG DE MAYO #247	52-1136	MORALES	-	URRELO DEL AGUILA, RAFAEL	-	18

Fuente: Base de datos de la Encuesta Nacional De Variación Mensual Del Empleo de la DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

Encuesta aplicada a las empresas Industriales de la Provincia de San Martín, para la obtención y proceso de información de estudio.

Encuesta a los Gerentes de las Empresas Industriales de la Provincia de San Martín

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**“Los Factores Determinantes de la Competitividad utilizados por las Empresas Industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012”**

**Señor: Gerente General.**

La presente encuesta permitirá analizar los diferentes factores competitivos que intervienen en los procesos de producción de su empresa.

Permitiendo evaluarlos y poder obtener resultados veraces sobre la influencia que tuvieron durante el año 2012.

Por lo que se solicita marque las repuestas con la total veracidad del caso, para así tener un marco conceptual semejante a la realidad actual de las empresas industriales de San Martín.

Se agradece su participación y cooperación en la realización de esta Encuesta.

## ENCUESTA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL-INDUSTRIAL

**“Los Factores Determinantes de la Competitividad utilizados por las Empresas Industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012”**

FECHA :.....  
ZONA :.....  
CODIGO DE ENCUESTA :.....

### A. PARTE: DATOS GENERALES

1. Razón Social :.....
2. Ubicación/Dirección :.....
3. Distrito :.....
4. Email :.....
  
5. Teléfono :.....
6. Tipo de Actividad :.....
7. Actividad Principal :.....
8. Nombre del Empresario Entrevistado (a):.....  
.....
  
9. Edad :.....

## **B. PARTE: DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD**

### **I. CONDICIONES DE LOS FACTORES**

#### **• INDICADOR: HUMANO**

- 1.1 ¿En cuántos temas fueron capacitados el personal de sus empresa?**
- a) Ninguno
  - b) Solo 1 tema.
  - c) 2 temas
  - d) 3 temas
  - e) 4 a más temas.
- 1.2 En términos generales ¿Cuántos años de experiencia tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?**
- a) Más de 6 años
  - b) De 3 a 6 años
  - c) Menos de 3 años.
- 1.3 ¿El sueldo promedio de sus trabajadores oscila entre?**
- a) 750 – 900 soles
  - b) 950 – 1,200 soles
  - c) 1,250 – A más soles.
- 1.4 En una convocatoria de personal ¿Usted logra encontrar el tipo de personal que desea?**
- a) Si
  - b) No.

#### **• INDICADOR: CAPITAL E INFRAESTRUCTURA**

- 1.5 ¿Cuál es la condición actual de sus maquinarias y/o equipos técnicos; en años de antigüedad?**
- a) 1 a 2 años.
  - b) 2 a 3 años.
  - c) 3 a 5 años.
  - d) 5 a más años.
- 1.6 ¿Qué porcentaje del proceso de producción, se encuentra debidamente Computarizado y/o automatizado?**
- a) 0 – 25 %
  - b) 26 – 50 %
  - c) 51 – 75 %
  - d) 76 – 100 %
- 1.7 ¿El local con el que cuenta es...?**
- a) Propio.
  - b) Alquilado.

#### **• INDICADOR: INNOVACIÓN**

- 1.8 ¿Cuenta la empresa con un área de I+D (Investigación y desarrollo)?**
- a) Si
  - b) No
  - c) En proceso de creación.



**1.9 ¿En qué porcentaje la empresa integra nuevas tendencias tecnológicas o técnicas a sus productos?**

- a) 0 – 25 %
- b) 26 – 50 %
- c) 51 – 75 %
- d) 76 – 100 %

**1.10 ¿Con que tipo de plan de desarrollo cuenta su empresa?**

- a) Plan Estratégico
- b) Plan Operativo o Táctico
- c) Plan Específico o Direccional.
- d) Otros.

## **II. CONDICIONES DE DEMANDA**

### **• INDICADOR: TAMAÑO DEL MERCADO INTERIOR**

**2.1 ¿A qué tipo de segmentación se encuentra dirigido su producto estrella?**

- a) Segmentación Geográfica
- b) Segmentación Socio- Demográfica
- c) Segmentación Psicográfica
- d) Segmentación por comportamiento.

**2.2 ¿Cree usted que su producto estrella, está bien posicionado en el mercado?**

- a) Si
- b) No
- c) En Proceso.

**2.3 ¿Los costos de procesamiento de su producto principal han...?**

- a) Aumentado
- b) Se ha mantenido estable
- c) Disminuido.

**2.4 ¿En relación al precio de sus productos, este ha ido...?**

- a) Aumentando
- b) Se ha mantenido estable
- c) Disminuyendo.

### **• INDICADOR: PATRÓN DE CRECIMIENTO**

**2.5 ¿En relación a las ventas, estos han...?**

- a) Aumentando
- b) Se ha mantenido Constante
- c) Disminuido.

**2.6 Si la respuesta a la pregunta 2.5 es (b ó c) ¿Cuál sería la causa principal?**

- a) Poco nivel adquisitivo de los consumidores
- b) Competencia
- c) Productos sustitutos
- d) Quiebre de stock constante.
- e) No presenta problema.

**2.7 En relación a la cartera de clientes Activos ¿Cómo evalúa está en los últimos 12 meses?**

- a) Ha aumentado el número de clientes.
- b) Se ha mantenido estable.
- c) Ha disminuido.

**2.8 Si la respuesta a la pregunta 2.7 es (b ó c) ¿Cuál sería la causa principal?**

- a) Migración de los clientes a otras regiones
- b) Fin de vínculo con determinados clientes
- c) Clientes insatisfechos
- d) Competencia.
- e) No presenta problemas.

• **INDICADOR: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA**

**2.9 La introducción de su producto estrella a nuevos mercados y/o mercados emergentes ¿De qué manera se desarrolla?**

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Demasiado Competitivo.

**III. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO (LOS SECTORES AFINES Y AUXILIARES)**

• **INDICADOR: PROVEEDORES DE INSUMOS**

**3.1 Con relación al costo de los insumos, ¿estos han...?**

- a) Aumentando
- b) Se ha mantenido estable.
- c) Disminuyendo.

**3.2 ¿Cómo califica a los distribuidores con los que cuenta?**

- a) Óptimo
- b) Aceptable
- c) Poco confiables
- d) Pésimos
- e) No cuenta con distribuidores.

**3.3 Con relación a los tiempos de envío de los insumos, por parte de los proveedores ¿Cómo son estos?**

- a) Oportunos
- b) Aceptables
- c) Deficientes
- d) Cuenta con flota propia.

• **INDICADOR: ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN Y APOYO**

**3.4 ¿Usted tiene conocimiento de capacitaciones que son de sumo interés para su empresa, ofrecidas por la Dirección Regional de Trabajo, la Dirección Regional Agraria, La Cámara de Comercio entre otras instituciones?**

- a) Si
- b) No
- c) Muy poco.

**3.5 ¿En qué medida, le ha sido de ayuda el servicio de la "Bolsa de Trabajo", ofrecido por la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo)?**

- a) Muy eficiente
- b) Bueno
- c) No me siento satisfecho
- d) No conozco el servicio.

**3.6 En caso de no conocer el servicio: ¿Desearía integrarse al servicio de la "Bolsa de Trabajo", ofrecido por la VUPE (Ventanilla Única de Promoción del Empleo).**

- a) Si
- b) No requiero.

**3.7 En caso de responder no a la pregunta 3.6; Seleccione la causa o las causas que determinan no integrarse al servicio de la "Bolsa de Trabajo".**

- a) Cuento con un grupo de evaluación de personal.
- b) Las convocatorias las hace personalmente.
- c) Las contrataciones se realizan a referencias.
- d) Las contrataciones se realizan por otros medios.
- e) Requiere servicio.

**3.8 ¿Su empresa cuenta con algunas de las mencionadas certificaciones?**

- a) Certificado de Calidad.
- b) Certificado de Marca y Protección.
- c) Certificación de Competencias Laborales.
- d) Prueba de Origen (certificado de origen o declaración de origen).
- e) Certificación y Registro Sanitario.
- f) Ninguna.

**• INDICADOR: RELACIONES DE COLABORACIÓN**

**3.9 ¿Realizó alianzas estratégicas con otras empresas?**

- a) Si
- b) No
- c) En proceso.

**3.10 ¿Cómo fueron las negociaciones con estas empresas externas?**

- a) Favorables
- b) Desfavorables
- c) Regulares.

**• INDICADOR: FINANCIACIÓN**

**3.11 Los recursos financieros para el desarrollo de las actividades de la empresa ¿De qué medios provienen?**

- a) Inversiones de los socios
- b) Préstamos bancarios
- c) Utilidades de las actividades

**IV. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL**

**• INDICADOR: ESTRATEGIAS RELACIONADAS**

**4.1 ¿Cuál es el tipo de horizonte de planeación empleado por su empresa, en su plan empresarial?**

- a) Corto plazo (1 Año)
- b) Mediano plazo (2 a 4 Años)
- c) Largo plazo (5 a más Años)
- d) No ha desarrollado ninguno.

**4.2 De las opciones que se les presenta ¿Cuál es la estrategia que emplea usted en su empresa?**

- a) Estrategia de Liderazgo de Costes
- b) Estrategia de Diferenciación
- c) Estrategia de Enfoque
- d) Empresas Atrapadas a la Mitad
- e) Otros.

• **INDICADOR: DIRECCIÓN Y PERSONAL**

**4.3 Dentro del Marco Administrativo ¿Su empresa cuenta con los documentos que a continuación se mencionan? Si es así marque con una equis (X).**

MDF (Manual de Obligaciones y Funciones)	ROF (Reglamento de Obligaciones y Funciones)	ESTATUTO	REGLAMENTO INTERNO	CUADERNO DE RECLAMACIONES	NINGUNO

**4.4 De acuerdo a las políticas de su empresa ¿Las decisiones por quién o quiénes son tomadas?**

- a) Únicamente por usted.
- b) Participación del supervisor
- c) Participación del personal
- d) Formación de un comité general.

• **INDICADOR: PREDISPOSICIÓN PARA EXPANDIRSE**

**4.5 ¿Cómo se perfila la expansión de la empresa?**

- a) Nivel Local
- b) Nivel Regional
- c) Nivel Nacional
- d) Nivel Internacional.

**Nota. Puede elegir más de una opción.**

**4.6 ¿De qué manera ve usted a la competencia?**

- a) Oportunidad
- b) Obstáculo
- c) Indiferente.

**V. EL PAPEL DEL GOBIERNO**

**5.1 De los planes impulsados por el gobierno, tanto Regional como Nacional ¿Qué plan (es) utiliza o utilizó para su empresa?**

- a) Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 – 2015 (GORESAM)
- b) Plan Estratégico Regional Exportador (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)
- c) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2012
- d) Plan Nacional de Competitividad
- e) Agenda de Competitividad 2012 – 2013
- f) Ninguno.

**Nota. Puede elegir más de una opción.**

**Comente**

**resultados.....**

**6.2 ¿De qué manera le afecta a su empresa los cambios de política?**

- a) Muy grave
- b) Grave
- c) Medio
- d) Poco
- e) Nada.

## **VI. EL PAPEL DEL AZAR**

**6.1 ¿En qué medida afecta a su empresa los cambios en la economía local, nacional y mundial; tal como la inflación, caída de la bolsa de valores, aumento del precio del petróleo, entre otros?**

- a) Muy grave
- b) Grave
- c) Medio
- d) Poco
- e) Nada.

**6.2 ¿En qué medida afecta a su empresa los accidentes políticos, tales como Huelgas, paralizaciones, feriados decretados, entre otros?**

- a) Muy grave
- b) Grave
- c) Medio
- d) Poco
- e) Nada.

**6.3 ¿En qué medida les afecta o afectaría a su empresa los desastres naturales tales como, inundaciones, huaycos, terremotos, vientos fuertes, entre otros?**

- a) Muy grave
- b) Grave
- c) Medio
- d) Poco
- e) Nada.

**ANEXO N° 3: ANALISIS FODA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN**

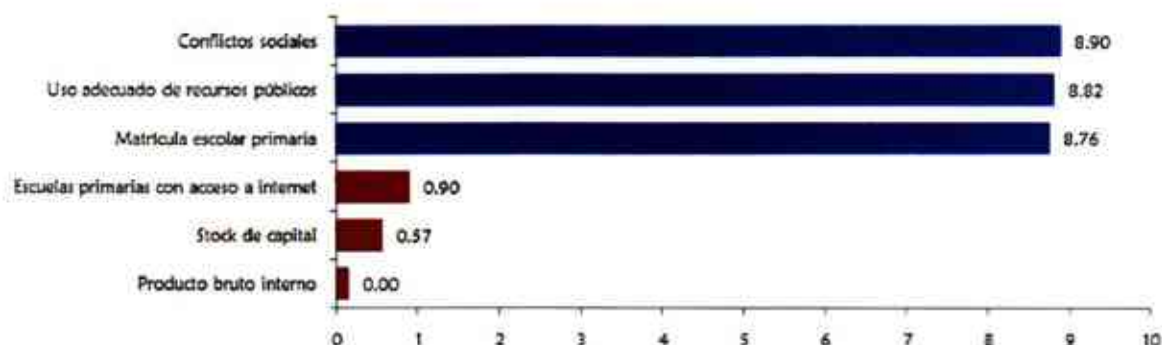
**FODA - Empresas Industriales de la Provincia de San Martín**

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte Presencia de marca.</li> <li>2. Liderazgo y fuerte posicionamiento en el mercado.</li> <li>3. Posee diversificación, es decir, variedad de productos.</li> <li>4. Posee muchos consumidores fieles a la marca.</li> <li>5. Se cuenta con manuales de procedimientos.</li> <li>6. Normas de calidad básicas en la elaboración del producto.</li> <li>7. Especifica su producto y el mercado al que va dirigido.</li> <li>8. Precios accesibles a los diferentes sectores económicos de la población.</li> <li>9. Cuenta con una profunda experiencia en el sector.</li> <li>10. Tendencias para modificar precios.</li> <li>11. Alianzas estratégicas realizadas con empresas potenciales.</li> <li>12. Sueldos promedios que están dentro del marco legal, lo cual compensan las actividades de los trabajadores.</li> <li>13. Existe una planificación a nivel global.</li> <li>14. Capacidad instalada y uso de tecnología.</li> <li>15. Capacidad de distribución.</li> <li>16. Capacidad para aprovechar las economías de escala.</li> <li>17. Amplia base de datos de información.</li> <li>18. Poseen valores éticos y morales que priman en la empresa, así como sus principios competitivos y ganas de liderar el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades por comprobar en los procesos de mejoramiento del producto.</li> <li>2. Una poderosa estrategia, respaldada por buenas habilidades y con conocimientos específicos en las áreas claves,</li> <li>3. Capacidad de mejorar, de acuerdo a las inspecciones realizadas por instituciones certificadas.</li> <li>4. Capacidad para crecer rápidamente debido a considerables incrementos en la demanda del mercado, mediante la exploración a nuevos mercados.</li> <li>5. Ampliar la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente, según tendencias.</li> <li>6. Instituciones de participación Estatal que promueve el constante crecimiento y mejora de las empresas industriales.</li> <li>7. Integración al servicio de bolsa de trabajo ofrecido por la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE); con la finalidad de encontrar mano de obra capacitada y certificada.</li> <li>8. Servicios Web: El servicio de internet que facilita desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica; lo que permite innovar constantemente sin grandes inversiones.</li> <li>9. Mejora de la estrategia publicitaria.</li> </ol>

<p>19. Estructura cultural bien definida en cuanto a misión, visión, objetivos.</p>	
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia basada en liderazgo de costos, el cual puede ser tomada como riesgoso; en el sentido de que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.</li> <li>2. Complejidad del negocio: al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución</li> <li>3. Existen departamentos que dependen de otros que no están bien definidos.</li> <li>4. Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada departamento.</li> <li>5. La transparencia se desconoce.</li> <li>6. Ausencia de personal idóneo, frente a convocatorias realizadas.</li> <li>7. Se niegan a proporcionar información (miedo).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia futura o potencial de algún agente consolidado en el mercado industrial.</li> <li>2. No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.</li> <li>3. Presencia de productos sustitutos.</li> <li>4. Presencia de accidentes políticos, tales como huelgas, paralizaciones, entre otros; los cuales irrumpen la actividad industrial.</li> <li>5. Desempeño bajo presión: la empresa tiene que justificar el precio excesivamente alto que le asignan los mercados financieros.</li> <li>6. Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y en las políticas comerciales de los gobiernos.</li> <li>7. Vulnerabilidad a una recesión en el ciclo de negocios.</li> <li>8. Nuevos requerimientos tecnológicos costosos.</li> <li>9. Un creciente poder de negociación de los clientes y proveedores.</li> <li>10. Cambio en las necesidades y gustos del consumidor, lo que hace que se alejen del producto.</li> <li>11. Productos importados con bajos costos de producción.</li> <li>12. Medidas impositivas que tome la autoridad.</li> <li>13. Personal que labora se inserta con facilidad en áreas para las cuáles no fueron capacitados o especializados.</li> <li>14. Susceptible a la crítica social de medios externos de comunicación o especulación.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO Nº4: CONDICIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN SAN MARTÍN



Fuente: Instituto Peruano de Economía.

## ANEXO Nº5: CONDICIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN SAN MARTÍN

INDICADOR	PUESTO (de 24)	PUNTAJE (de 0 a 10)	INDICADOR	PUESTO (de 24)	PUNTAJE (de 0 a 10)
<b>1 INSTITUCIONES</b>	<b>1</b>	<b>7.24</b>	<b>4 SALUD</b>	<b>13</b>	<b>6.35</b>
1.1 CORRUPCIÓN	2	8.70	4.1 MORTALIDAD INFANTIL	18	4.05
1.2 COSTOS BUROCRÁTICOS	16	7.10	4.2 ESPERANZA DE VIDA	9	6.00
1.3 EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	5	6.79	4.3 DESNUTRICIÓN CRÓNICA	10	6.79
1.4 USO ADECUADO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS	2	8.82	4.4 TUBERCULOSIS	10	7.88
1.5 CONFLICTOS SOCIALES	8	8.90	4.5 PARTOS INSTITUCIONALES	16	7.05
1.6 CRIMINALIDAD	6	8.29	<b>5 EDUCACIÓN</b>	<b>16</b>	<b>4.52</b>
1.7 SEGURIDAD	2	6.84	5.1 ANALFABETISMO	10	7.50
1.8 RESOLUCIÓN DE EXPEDIENTES JUDICIALES	17	2.44	5.2 MATRÍCULA ESCOLAR EN INICIAL	16	2.51
<b>2 INFRAESTRUCTURA</b>	<b>20</b>	<b>2.92</b>	5.3 MATRÍCULA ESCOLAR EN PRIMARIA	4	8.76
2.1 COBERTURA ELÉCTRICA	19	3.65	5.4 MATRÍCULA ESCOLAR EN SECUNDARIA	20	4.75
2.2 PRECIO DE LA ELECTRICIDAD	23	2.01	5.5 POBLACIÓN CON EDUCACIÓN SECUNDARIA	20	6.08
2.3 COBERTURA DE AGUA	18	4.48	5.6 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LECTURA	19	4.69
2.4 COBERTURA DE DESAGÜE	19	1.88	5.7 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MATEMÁTICAS	20	3.73
2.5 COBERTURA DE INTERNET	14	1.51	5.8 ESCUELAS PRIMARIAS CON ACCESO A INTERNET	20	0.90
2.6 COBERTURA DE TELEFONÍA MÓVIL	16	4.00	5.9 ESCUELAS SECUNDARIAS CON ACCESO A INTERNET	19	1.78
<b>3 ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>17</b>	<b>1.84</b>	<b>6 LABORAL</b>	<b>18</b>	<b>3.98</b>
3.1 PRODUCTO BRUTO INTERNO	16	0.16	6.1 TASA DE OCUPACIÓN	3	7.87
3.2 GASTO POR HOGAR	14	3.54	6.2 NIVEL DE INGRESOS POR TRABAJO	8	3.30
3.3 PRESUPUESTO PÚBLICO PER CÁPITA	19	1.16	6.3 PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA	23	2.10
3.4 STOCK DE CAPITAL	21	0.57	6.4 EMPLEO ADECUADO	14	3.92
3.5 DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS FINANCIEROS	13	2.44	6.5 EDUCACIÓN DE LA FUERZA LABORAL	17	2.70
3.6 ACCESO A CRÉDITO	16	3.18			

Fuente: Instituto Peruano de Economía.