



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE
BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA
SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
ESTUDIO DE CASO: MINTTU BAGS**

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en
Relaciones Económicas Internacionales
Línea de Investigación: Internacionalización de Empresas

Autor: José Luis Muñoz Vivas
Tutor: M.Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero

San Cristóbal, 30 de Octubre de 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por José Luis Muñoz Vivas para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales cuyo título es “Fuentes de Ventaja Competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América”, aprobado por el Consejo General de Postgrado, en su reunión de fecha 04 de Junio de 2018 según acta N° 152.

Considero que este trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.



M.Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero

C.I: V-16.983.710

DEDICATORIA

Dedicado a Astrid, mi esposa, quien inspiró este trabajo con su arduo trabajo, dedicación, esfuerzo y compromiso en este emprendimiento.

ÍNDICE GENERAL

PP

Páginas preliminares.....	viii
Introducción.....	9
CAPÍTULOS.....	20
I. CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS A LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER EXPORTADOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.....	20
Antecedentes.....	20
Bases Teóricas.....	31
Concepto de valor y cadena de valor.....	31
Concepto de competitividad.....	35
Orígenes del término competitividad.....	38
Ventaja comparativa y ventaja competitiva.....	39
Dirección estratégica.....	40
Análisis interno.....	45
Ventaja competitiva y cadena de valor.....	50
Operacionalización de variables.....	63
Metodología.....	72
Resultados.....	79
II. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER EXPORTADOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.....	89
Antecedentes.....	89
Bases Teóricas.....	101
Dirección estratégica.....	101
Análisis estratégico.....	102
Industria, sector y segmento de mercado.....	104
El entorno.....	106

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	110
Operacionalización de variables.....	115
Metodología.....	115
Resultados.....	125
III. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BODADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.....	134
Antecedentes.....	134
Fuentes de ventaja competitiva.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
REFERENCIAS.....	151
ANEXOS.....	161

LISTA DE CUADROS

PP

- 1 Cuadro de operacionalización de variables del capítulo I.....65
- 2 Cuadro de operacionalización de variables del capítulo II.....118

LISTA DE GRÁFICOS

	PP
1 Producto terminado (Bolso de mano).....	81
2 Producto terminado (Bolso cosmético).....	82
3 Producto terminado (Bolso de hombro).....	82
4 Cadena de valor de la empresa en estudio (Basado en el modelo propuesto por Porter).....	87
5 Instrumento de recolección de datos (Basado en el modelo propuesto por ICEX España Exportación e Inversiones).....	126
6 Fuerzas competitivas del sector (Basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).....	127
7 Bolso de mano con apliques de piedras y cuentas.....	129
8 Bolso cosmético con frases en relieve bordado con cuentas.....	130

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Fuentes de Ventaja Competitiva en la manufactura de bolsos bordados
a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los
Estados Unidos de América**

Autor: Muñoz Vivas, José Luis
Tutor: Gómez Guerrero, Jesús Santiago
Año: 2019

RESUMEN

La presente investigación estudió las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América, a fin de ofrecer al sector emprendedor y de pequeñas y medianas empresas una metodología para identificar fuentes de ventaja competitiva en la elaboración de productos para comercializarlos en el exterior. Esta investigación es un estudio de caso, tiene un enfoque paradigmático cuantitativo, de nivel explicativo y con diseño de campo no experimental. El objetivo general es explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América, basándose en la caracterización de las actividades asociadas a la manufactura, el análisis del entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura y en la identificación de las fuentes de ventajas competitivas. El trabajo consta de tres capítulos; el primero presenta un análisis interno de la empresa utilizando la metodología de cadena de valor de Porter para identificar las actividades primarias y de apoyo en el proceso de manufactura de bolsos, con el cual se determinó la cadena de valor de la empresa; en el segundo capítulo se aplicó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar el entorno específico de la empresa e identificar las amenazas y oportunidades que impone el sector, y en el tercer capítulo se identificaron y explicaron las fuentes de ventaja competitiva en base a un análisis profundo de los resultados obtenidos en los dos primeros capítulos. Se concluyó que las fuentes de ventajas competitivas radican principalmente en las actividades primarias de operaciones tanto en costos como en diferenciación, los costos son bajos y la diferenciación es alta por las características propias de manufactura de los productos.

Descriptores: Ventajas competitivas, cadena de valor, fuerzas competitivas, análisis estratégico, entorno específico, manufactura, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Cada país de acuerdo a su historia, ubicación geográfica e incluso sistema de gobierno tiene aspectos como facilidad de acceso a bienes y servicios, desarrollo tecnológico e innovación, conectividad con el resto del mundo y fácil acceso a programas de financiamiento para inversión y desarrollo, por citar algunos aspectos que lo hacen competitivo frente a otros países y para un sector productivo determinado. En opinión de Porter existen diferentes factores que hacen que un país sea competitivo, ningún país puede serlo en todo o en casi todo, sólo en algunos sectores en específico¹.

Por otro lado, en los últimos años han tomado especial relevancia dentro de la economía global y así mismo en Venezuela los emprendimientos y las pequeñas y medianas empresas; Shane y Venkataraman proponen que la actividad emprendedora está basada en descubrir, evaluar y explotar las oportunidades, se debe innovar, no sólo en los productos y servicios, sino también en procesos de producción, organización, estrategias, etcétera². Estas pequeñas y medianas empresas se caracterizan por innovar en su sector productivo desarrollando bienes y servicios con un alto valor agregado y con vocación de internacionalización, sin embargo, no conocen a cabalidad las ventajas competitivas que tienen en Venezuela para aprovechar y desarrollar su capacidad exportadora y su internacionalización.

Con esta investigación se pretendió explicar las fuentes de ventajas competitivas en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en

¹ PORTER M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 27 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>

² SHANE S. y VENKATARAMAN S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of Research. *The Academy of Management Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 27 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>

Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América; lo cual constituye un aporte de conocimiento que sirva de guía al sector emprendedor y a las pequeñas y medianas empresas para identificar las ventajas competitivas de su actividad económica con vocación de internacionalización.

En Venezuela los emprendimientos y las pequeñas y medianas empresas que manufacturan productos con valor agregado podrían comercializar sus productos en el exterior, pero el desconocimiento de información clara que oriente a este sector productivo acerca de las fuentes de ventaja competitiva para que exporten y comercialicen sus productos en el exterior hacen que resulte una tarea titánica y un campo muy poco explorado. Adicionalmente, la falta de políticas claras y decididas del sector público aunado a la ausencia de organización y estructuración del sector privado y de los distintos gremios; así como el modelo socioeconómico implementado en Venezuela durante décadas, nubla las posibilidades que tienen en especial los emprendimientos que por sus cualidades y capacidades, así como las características de sus productos, puedan buscar nuevos mercados y desarrollar nuevas estrategias para comercializar sus productos y servicios fuera de nuestras fronteras.

Por lo tanto, de mantenerse el desconocimiento de las fuentes de ventaja competitiva en el sector productivo de emprendimientos y pequeñas y medianas empresas, se estaría desaprovechando la oportunidad de vender productos en los Estados Unidos de América, el cual representa uno de los mercados más grandes y atractivos a nivel mundial. Es por ello que esta investigación pretende dar un aporte al conocimiento del sector emprendedor y de pequeñas y medianas empresas para que puedan aprovechar las oportunidades que ofrece la internacionalización de sus emprendimientos.

En opinión de English, en la actualidad, en el mercado estadounidense los productos elaborados a mano tienen gran demanda y altos precios que los

compradores están dispuestos a pagar por su valor, por el tiempo que conlleva su fabricación y por su calidad³. Particularmente Estados Unidos de América es el país que más importa productos en el mundo, en el cual debido a las características de su economía sería sumamente costoso producirlos, tienen gran valor, una alta demanda y un alto costo de producción. Así mismo, los productos de vestimenta y del sector moda (entre ellos los elaborados a mano) representan uno de los rubros más importados por ese país⁴, lo que lo hace atractivo como país de destino para muchos productos elaborados a mano producidos en Venezuela.

Los bordados a mano en la actualidad tienen un gran valor en mercados internacionales, debido al complejo y laborioso trabajo manual que conlleva su producción, más aún cuando no son producidos en serie. El estudio de la internacionalización de este tipo de productos con un alto valor agregado en empresas con potencial de rápida internacionalización y las estrategias utilizadas por ellas para la disminución de costos y optimización de recursos, logrando una ventaja competitiva, supone una novedad.

Los resultados del estudio aportaron un cúmulo de información de gran importancia para la colectividad en general, de manera que pueda despertar el interés debido a los beneficios que genera y que puedan derivar en el fomento de la actividad emprendedora con vocación de internacionalización; así como también permite crear espacios de discusión sobre temas de emprendimientos e internacionalización en gremios de los sectores público y privado.

³ COLVIN, E. (07 de abril de 2017). Compradores de EE.UU. buscan artesanías por estar cansados de las marcas, dice experto. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/cono-sur/cultura/compradores-de-ee-uu-buscan-artesantias-por-estar-cansados-las-marcas-dice-experto/50000756-3232516#>

⁴ ESTADOS UNIDOS. THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. (OEC). Fecha de consulta: 29 de Noviembre de 2017. Disponible en: <https://oec.world/es/profile/country/usa/#Importaciones>

De igual manera representa una contribución al desarrollo de emprendimientos, pequeñas y medianas empresas susceptibles de ser internacionalizados, que redunden en el aprovechamiento de las capacidades productivas y de las ventajas competitivas de estos sectores, para abrir nuevos caminos en la economía y se constituyan en una fuente de ingresos importante y con impacto positivo en la economía nacional llegando a formar parte del producto interno bruto del país.

Este estudio tiene pertinencia dentro de la línea de investigación: Internacionalización de empresas de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, por cuanto en el fenómeno objeto de estudio se presentan varios elementos que han sido estudiados teóricamente dentro de las materias cursadas; elementos como Internacionalización de productos y marcas, marketing internacional, logística internacional, comercio electrónico y contratación internacional entre otras áreas de conocimiento.

Desde el enfoque metodológico esta investigación hará aportes por las siguientes razones; el enfoque paradigmático de la investigación es cuantitativo, de acuerdo con Palella y Martins, el eje central de este paradigma es el dato, el cual refleja una realidad, basándose en que aquello que no se puede medir no merece ser creíble. En este enfoque se considera a la ciencia como una forma de describir fenómenos apoyándose en los hechos, que se evidencian a través de sensaciones sin buscar dar una explicación.

Este enfoque paradigmático se basa en procesos de operacionalización que hacen posible la descomposición del todo en sus partes y la unión de las partes para construir el todo. El positivismo fundamenta este paradigma, esto es, el ser humano debe conformarse con la verdad que proviene de observar y de experimentar, dejando de lado la búsqueda de la naturaleza de las

cosas; es el basamento del desarrollo del método científico y la investigación cuantitativa. Esta corriente plantea la idea de que la materialización del dato resulta de procesos que provienen de la experiencia, buscando explicar los hechos y las causas de los hechos de forma empírica, tratando de establecer leyes universales y dejando de lado la subjetividad del ser humano.

Una investigación basada en este paradigma supone aplicación de instrumentos que luego serán codificados, tabulados y analizados para llegar a conclusiones, para ello deben ser validados; para conocer la confiabilidad de acuerdo a la muestra tomada, la forma en que se recopilan los datos, los instrumentos que se emplean además de varias previsiones que le aporten la seriedad, el rigor y la credibilidad necesaria⁵.

Según Hernández, Fernández y Baptista, el enfoque cuantitativo se utiliza con el fin de probar, sigue una secuencia, cada fase precede a otra y no se puede saltar ninguna, teniendo una secuencia estricta; inicia con una idea que se va delimitando, luego surgen objetivos y preguntas de la investigación, se establece el marco teórico de la investigación basado en la literatura; las preguntas de la investigación dan paso a las hipótesis se determinan variables, luego se diseña un plan para probarlas, se hace medición de las variables en un contexto particular; luego se hace análisis de las mediciones mediante métodos de estadística que permitan llegar a las conclusiones con respecto a las hipótesis.

Este enfoque tiene entre otras características como las siguientes: muestra la necesidad de medir los problemas de la investigación, encontrarles una magnitud; hay un planteamiento de un problema delimitado y concreto; se toma en cuenta lo investigado anteriormente para construir un marco teórico, de lo cual se desprenden las hipótesis (éstas se generan

⁵ PALELLA, S. y MARTINS, F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. FEDUPEL.

antes de recoger y analizar datos), las cuales son cuestiones a estudiar a fin de conocer si son o no son ciertas y para ello se diseña la investigación; la medición es la base de la recolección de datos, se hace utilizando métodos estandarizados y avalados en la comunidad científica, busca medir fenómenos observables en el mundo real, esas mediciones son representadas en cantidades y se analizan mediante métodos estadísticos. Dichos análisis cuantitativos se analizan de cara a las hipótesis y a la teoría, su interpretación explica cómo se ajustan los resultados a los conocimientos previos existentes.

Otras características incluyen que este tipo de investigación debe ser lo más objetiva posible, se debe seguir un proceso estructurado y predecible, el método debe definirse antes de la recolección de datos, se busca que los estudios que se realizan puedan replicarse, se busca principalmente formular y demostrar teorías, es decir, generar conocimiento mediante las conclusiones obtenidas, de allí la necesidad de seguir rigurosamente el proceso estructurado y lógico⁶.

En cuanto al nivel de la investigación Bernal apunta que una investigación explicativa es aquella en la que el investigador se fija como meta encontrar el porqué de las cosas o fenómenos, en ella se hace análisis de las causas y los efectos de la relación entre variables. También afirma que este tipo de investigación es el nivel más alto de la investigación no experimental, se fundamenta en probar hipótesis y que las conclusiones a las que se llega permitan contrastar o formular leyes científicas⁷.

Méndez afirma que una investigación debe dar explicaciones sobre el fenómeno estudiado, quien realice un trabajo de investigación en las áreas

⁶ HERNANDEZ R., FERNANDEZ C y BAPTISTA M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill, México.

⁷ BERNAL, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá. Pearson Educación Colombia.

de ciencias económicas, administrativas, contables y empresariales debe iniciar el proceso científico identificando en su problema de conocimiento, las situaciones que permitan describirlo y las interrelaciones entre ellas, es decir, que se pueden hacer explicaciones, ir más allá de la descripción hablando en términos científicos; afirma que explicar es una fase del conocimiento científico que es precedida por la observación y la descripción, según el mencionado autor, no basta con describir un fenómeno, sino que hace falta encontrar fenómenos que intervienen en el objeto de estudio y su interrelación con el contexto; de esta manera invita al investigador a ir más allá de la descripción y dar explicación para proporcionar así mayor conocimiento⁸.

Hurtado por su parte considera que en la investigación explicativa, el investigador trata de hallar relaciones en algunos casos causales que respondan a las preguntas por qué y cómo del evento de estudio, y no está conformada por descripciones detalladas. Una explicación no necesariamente conlleva una verificación, la explicación busca demostrar relaciones entre fenómenos, sean estas relaciones de contingencia o de causalidad. Las explicaciones tienen su base en la observación en conjunto con procesos de razonamiento; cuando una explicación depende de una comprobación, se presentan limitaciones en la capacidad de hacer aportes científicos y de generación de teorías; sostiene que en este tipo de investigación se buscan las causas, razones, procesos o situaciones que causan y mantienen una situación⁹.

En cuanto al diseño de la investigación, de acuerdo con Tamayo se trata de un diseño de campo no experimental, teniendo en cuenta que el diseño es la estructura o esquema que debe seguirse en una investigación a fin de

⁸ MÉNDEZ, C.E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México. Limusa.

⁹ HURTADO, J. (2015). *El proyecto de investigación*. Caracas. Ediciones Quirón.

encontrar resultados confiables y que tengan relación con las preguntas que surgen del problema, allí se plantean las actividades secuenciales y organizadas que se deben llevar a cabo así como las pruebas a realizar y las técnicas de recolección y de análisis de datos. En el diseño de campo los datos se consiguen directamente de la realidad, por ello son llamados datos primarios y permiten verificar las condiciones verdaderas en las que se han conseguido dichos datos y ello facilita la verificación o modificación en caso de existir dudas¹⁰.

Palella y Martins afirman que la investigación de campo se basa en recoger datos de forma directa de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manejar o manipular los datos ni las variables, estudiando fenómenos sociales en su propio ambiente; de igual manera afirman que el diseño no experimental se lleva a cabo sin manipular de forma deliberada ninguna variable, los sucesos se observan tal como suceden en la realidad en un tiempo que puede ser o no ser determinado para luego realizar un análisis; este diseño no se construye una situación en particular sino las situaciones que se presenten, las variables independientes no pueden ser manipuladas, no es posible influir sobre ellas¹¹.

La presente investigación se considera también un estudio de caso, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista los estudios de caso van más allá de un tipo de diseño o de muestra, sino que tienen sus propios procedimientos y diseños, que pueden constituir estudios experimentales y también no experimentales, que pueden ser utilizados en investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; buscan analizar una unidad de forma

¹⁰ TAMAYO, M. (2011). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México. Limusa.

¹¹ PALELLA, S. y MARTINS, F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, FEDUPEL.

profunda para atender al planteamiento del problema, pudiendo ser la unidad analizada un individuo, un objeto, una organización, una comunidad, etc.¹²

Con este trabajo se pretendió generar una metodología con la que se puedan identificar de manera clara y precisa las fuentes de ventaja competitiva en la elaboración de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser exportados a los Estados Unidos de América, que permita a los emprendedores y pequeñas y medianas empresas de diversas áreas que manufacturan productos a mano con valor agregado y sean susceptibles de ser internacionalizados, trazar un proyecto de internacionalización bajo el método estudiado.

Es necesario señalar los aspectos en torno a los cuales se centró la investigación: a) La manufacturación de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela, aspectos, ventajas y desventajas b) La comercialización en Estados Unidos de América de bolsos manufacturados y bordados en abalorios en Venezuela, aspectos, ventajas y desventajas. En este orden de ideas se ha de formular la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden explicarse las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América?, así como las siguientes subpreguntas: ¿Cuáles son las características de las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno específico para la manufactura y comercialización de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela que facilitan su comercialización en los Estados Unidos de América? ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América?

¹² HERNANDEZ R., FERNANDEZ C y BAPTISTA M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill, México.

Objetivos

Objetivo General: Explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.
- Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.
- Identificar las fuentes de ventajas competitivas en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

Este trabajo está conformado por tres capítulos, en el primer capítulo se realizó un análisis interno de la empresa basado en la herramienta de cadena de valor propuesta por Michael Porter, se recolectaron datos sobre las actividades que realiza la empresa, a fin de realizar un análisis interno como parte a su vez del análisis estratégico necesario para identificar las fuentes de ventaja competitiva. La información se recolectó utilizando la técnica de entrevista, utilizando un instrumento de guion de entrevista; la información obtenida fue analizada y de ella se encontró cómo se llevan a cabo las diferentes actividades en la empresa y cuáles de ellas conforman la cadena de valor, identificando además cómo se comportan los costos asociados a cada actividad y dónde radica la diferenciación de los productos.

En el segundo capítulo se estudió el entorno competitivo en el cual se desempeña la empresa, para ello se realizó un análisis a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas del sector, también propuesto por Michael Porter; para ello se recolectaron datos mediante la técnica de encuesta con el cuestionario como instrumento. La información obtenida permitió comprender donde radican las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno específico, de acuerdo a cada fuerza competitiva estudiada; este análisis externo también forma parte del análisis estratégico necesario para comprender las fuentes de ventaja competitiva, esta vez basado en los factores que impone la competencia del sector, puertas afuera de la empresa.

El tercer capítulo consta de la identificación y explicación de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa, encontradas a partir de los resultados y análisis obtenidos en los dos capítulos anteriores. Gracias a los métodos aplicados e instrumentos utilizados en los capítulos anteriores para lograr comprender las actividades que realiza la empresa a lo interno, y su desempeño en el sector a lo externo, se pudieron identificar donde radican las fuentes de ventaja competitiva en cada ámbito (interno y externo), pero también se realiza un análisis que involucra simultáneamente a los dos ámbitos, para entender la correlación entre las fuentes de ventajas competitivas encontradas en los dos primeros capítulos.

CAPITULO I

CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS A LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER EXPORTADOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Antecedentes

La competitividad de las empresas es un tema ampliamente estudiado en diversos lugares y enfocados en múltiples áreas, no es un tema de estudio reciente, se ha propagado y ha venido evolucionando a través de los años y se ha nutrido de diversos aportes a lo largo del tiempo. No hay un acuerdo en torno a una definición única, pero si existen muchas definiciones que se complementan entre sí, con clara validez y que dan una orientación acerca de este concepto construido con una gran cantidad de aportes realizados por diferentes autores expertos en el tema.

Desde un enfoque empresarial en general, se puede decir que es el empeño de la empresa para lograr una posición de superioridad ante la competencia, es decir, cuando hay factores que hacen que pueda tener un desempeño superior al de la competencia. Morales y Pech (2000) al respecto dicen: “la empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores”¹³.

¹³ MORALES M. A. y PECH J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2018. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf> p.49.

Existen múltiples definiciones y están directamente asociadas a la ventaja competitiva que tiene una empresa frente a sus competidores en un mercado determinado, debido a que tener ventaja competitiva se traduce en un incremento de la competitividad. La ventaja competitiva puede y debe ser creada utilizando recursos, habilidades y las condiciones del entorno, de forma eficiente y utilizando como herramientas para ello el pensamiento estratégico y la planeación estratégica. Partiendo del hecho de que cada sector productivo en particular puede contar con un determinado número de empresas, y que cada una de ellas debe crear y mantener sus propias ventajas competitivas, existe un amplio espectro de estudios acerca de competitividad y fuentes de ventaja competitiva que aportan como antecedentes de la presente investigación.

El trabajo “Los envases y embalajes como fuente de ventaja competitiva” realizado por García y Prado¹⁴ de la Universidad de Vigo (España) en 2008, muestra un estudio que indica que el uso de nuevos envases y embalajes en las empresas del sector alimentario, representa una verdadera fuente de ventaja competitiva, las empresas pueden lograr tener excelentes oportunidades, lamentablemente muchas dejan de aprovecharlas al no tener embalajes y envases diseñados adecuadamente, desaprovechando la oportunidad de aumentar su competitividad en cuanto la diferenciación y reducción de costos (incremento de eficiencia logística).

El estudio fue realizado en 239 empresas del sector alimentario, en empresas tanto distribuidoras como envasadoras (en ambos casos en empresas con facturación superior a los 6 millones de Euros), utilizando como técnica de recolección de datos entrevistas personales y por vía postal

¹⁴ GARCÍA J. y PRADO J. (2008). Los envases y embalajes como fuente de ventaja competitiva. *Universia Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta 06 de junio de 2018. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671490>

con apoyo de cuestionarios mixtos a los responsables de logística en el caso de las empresas distribuidoras y a los responsables de logística y producción en el caso de las empresas envasadoras.

Los resultados del estudio muestran que diferentes áreas de las empresas están involucradas en el proceso de diseño de envases y embalajes, en especial el área comercial; los principales motivos por los cuales las empresas cambian sus embales y envases es para mejorar la diferenciación del producto, para bajar los costos de adquisición de los mismos y por último para aminorar el impacto en el medio ambiente; así mismo las personas entrevistadas requerían saber cómo influye el diseño de envases y embalajes sobre la disminución de costos (eficiencia logística).

El principal aporte de este trabajo es que muestra cómo en el sector alimentario español estudiado, son pocas las empresas que han volteado la mirada hacia el sector de embalajes y envases; existe falta de conocimiento acerca del efecto positivo que tiene sobre la diferenciación y sobre los costos el hecho de hacer rediseño de envases y embalajes, dejando muy claro que hacerlo redundaría en una clara ventaja competitiva para las empresas del sector y en la actualidad la competitividad en el mercado exige estas mejoras.

Por otro lado Lloira¹⁵, de la Universidad de Valencia (España) en 1999, en su trabajo “El conocimiento como fuente de ventaja competitiva”, se enfoca en el estudio del conocimiento como un recurso y como una capacidad para lograr y mantener una ventaja competitiva, estudiando los tipos de conocimiento basándose en las clasificaciones de Nonaka y Takeuchi (1995) y Spender (1993) más relevantes para tal fin, y planteando

¹⁵ LLOIRA M. (1999). El conocimiento como fuente de ventaja competitiva. *La gestión de la diversidad*. [artículo en línea], fecha de la consulta: 08 de junio de 2018. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565245>

la premisa de que no todos los tipos de conocimiento permiten lograr y mantener una ventaja competitiva.

Para el desarrollo de este trabajo, se observa las condiciones que deben tener los recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva, luego se aplican esas condiciones a los distintos tipos de conocimientos para ver si se cumplen o no se cumplen tales condiciones y por último se centra en el conocimiento como capacidad para determinar cuáles con las condiciones que se requieren para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Este trabajo aporta a la presente investigación una guía sobre los diferentes tipos de conocimiento que constituyen una fuente de ventaja competitiva y de acuerdo al tipo de conocimiento que se tenga será más o menos sostenible dicha ventaja, de allí la importancia de conocer a profundidad el tipo de conocimiento con el que se cuenta; así mismo de debe desarrollar y afianzar el conocimiento, creando una diferenciación con la competencia ya que de ello dependerá que ese conocimiento sea difícil de copiar, sustituir o transferir lo cual garantiza una ventaja competitiva sostenible y perdurable.

Otra fuente de ventaja competitiva en las empresas sin lugar a dudas es la innovación en operaciones, que en últimas, es la manera en que se hacen los procesos, como lo muestra en su trabajo Moscoso¹⁶ en el año 2006, en el cual explica que la innovación en operaciones es una fuente fiable de ventaja competitiva debido al bajo riesgo, además indica que no se trata únicamente de hacer grandes inversiones en innovaciones tecnológicas sino que además es importante el cambio de mentalidad, actitud y de cultura en la organización. En otras palabras, se plantea que la innovación en operaciones radica en idear y gestionar nuevas y mejores formas de hacer las cosas,

¹⁶ MOSCOSO P. (2006). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. *Universia Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 09 de junio de 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301105.pdf>

logrando diferenciarse de la competencia y obteniendo ventaja de ello, no hacerlo significa dejar de lado la ventaja competitiva de mayor sostenibilidad a largo plazo.

Resulta evidente la necesidad de buscar una ventaja competitiva sostenible y está tiene como fuente la innovación en operaciones, no sólo en la mejora continua de las mismas, sino en nuevas formas incluso radicales de hacerlo debido a que usualmente es difícil para la competencia poder descifrar y copiar dichas ventajas y les lleva mucho tiempo, lo cual da a las empresas innovadores mayor liderazgo en base a sus ventajas competitivas, más aún cuando estas innovaciones son flexibles y se adaptan constantemente a los cambios.

En el caso de esta investigación, es primordial el conocimiento de las operaciones y de los procesos involucrados en las mismas, que al ser estudiados pueden indicar las posibles fuentes de ventaja competitiva en base a las operaciones y en consecuencia en las mejoras que sobre ellas se pueden realizar en el caso objeto de estudio, por lo cual resulta un aporte valioso debido a que apunta directamente y de forma muy clara hacia una fuente de ventaja competitiva.

Como se puede observar, estos son algunos trabajos que se pueden encontrar particularmente en España, sin embargo en Venezuela también se han llevado a cabo interesantes trabajos sobre competitividad, cadena de valor y ventajas competitivas; uno de estos trabajos es el realizado por Colmenares¹⁷, titulado “Tecnología de información: ¿Fuente de ventajas competitivas para la industria manufacturera venezolana?”, realizado en el año 1997, el cual tenía por objetivo determinar si en la industria

¹⁷ COLMENARES L. (1997). Tecnología de información: ¿Fuente de ventajas competitivas para la industria manufacturera venezolana?. *Revista Espacios*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de junio de 2018. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a97v18n03/10971803.html>

manufacturera venezolana se usa la tecnología de información como fuente de ventaja competitiva y además establecer ciertos factores que ayudan o inhiben el uso de esta tecnología en las empresas para obtener una posición más ventajosa en el mercado.

Este trabajo fue realizado utilizando como instrumento una encuesta diseñada por el Profesor William King de la Universidad de Pittsburgh que fue modificada y adaptada a las condiciones particulares del trabajo en mención, adicional a la encuesta se presentaba información conceptual y de ejemplos de tecnología de información a fin de que los encuestados tuvieran una comprensión correcta de los conceptos que se planteaban. La muestra estaba conformada por 175 empresas del sector manufacturero ubicadas en el Estado Miranda y el área Metropolitana de Caracas, seleccionadas aleatoriamente en la guía industrial de Venezuela de 1996, a las cuales se dirigió la encuesta, de ellas 56 eran grandes empresas y 119 empresas medianas; se trabajó únicamente con empresas del sector manufacturero debido a que son las que generalmente tienen entre sus funciones básicas las áreas determinadas por Porter como las más importantes para conseguir ventajas competitivas.

Los resultados obtenidos arrojaron que sólo el 8,6% de las empresas encuestadas utilizan tecnología de la información como fuente de ventaja competitiva, de las cuales el 15,8% son empresas catalogadas como grandes empresas. Además, las empresas que utilizan tecnologías de información como fuente de ventajas competitivas, lo hacen en las áreas determinadas por Porter como básicas para obtener tales ventajas como son: prestación de servicios al cliente (20%), diferenciación de los servicios del producto (27%) y planeación de nuevos productos (53%).

Las conclusiones a las que se llegó es que las empresas venezolanas que utilizan las tecnologías de información como fuentes de ventaja

competitiva, lo hacen con enfoque hacia los consumidores y productos finales, generalmente a través de software especializado; además la gran mayoría de estas empresas encuentran a la planificación estratégica como el factor clave para lograr ventaja competitiva con la implementación de tecnologías de información, de manera que al lograr sincronía entre las estrategias de la empresa y las tecnológicas se obtiene una mejor posición de las empresas ante sus rivales. Por otro lado se debe hacer investigaciones similares para profundizar en los aspectos que hacen que las empresas no utilicen las tecnologías de información como fuente de ventaja competitiva.

Este trabajo hace un aporte significativo a la presente investigación señalando las amplias posibilidades de estudio de las fuentes de ventajas competitivas de las empresas venezolanas en diferentes sectores productivos, incluyendo pequeñas y medianas empresas, lo cual es absolutamente necesario para poder encontrar y desarrollar esos aspectos que pueden hacer más competitivo a un sector productivo en particular frente a la competencia no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional; este trabajo deja un precedente con una hoja de ruta establecida sobre cómo hacer un estudio de fuentes de ventajas competitivas y resulta una guía clara de gran soporte para la presente investigación.

Por otra parte, en el sector confección venezolano también se ha investigado, esta vez por parte de Sandra y Boscán¹⁸ publicada en el año 2004 bajo el título “La cadena de valor del sector confección”; este trabajo de investigación tenía como objetivo la identificación de los componentes cualitativos de la cadena de valor para el producto líder del sector confección en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, para ello se identificaron los

¹⁸ SANDREA M. y BOSCAN M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista venezolana de gerencia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 17 de junio de 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002608.pdf>

elementos externos e internos de la cadena de valor, las actividades creadoras de valor dentro y fuera de empresas pertenecientes al sector y las fuentes potenciales de ventajas competitivas para luego determinar la estrategia competitiva para desarrollar las ventajas competitivas locales.

El estudio en mención es de tipo descriptivo debido a que presenta los elementos cualitativos de la cadena de valor en momentos específicos en el tiempo (se realizó en el período comprendido entre los meses de Julio y Septiembre de 1999 y de 2003); la población estudiada fueron empresas de confección de todo tipo de ropa ubicadas geográficamente en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la unidad de análisis estaba conformada por la gerencia de dichas empresas. Según estadísticas de la cámara de industriales del Estado Zulia en 1999 existían 68 empresas del sector confección pero sólo fue posible hacer entrevistas a los gerentes de 11 de ellas.

En 2003 a fin de comparar resultados con los obtenidos en 1999 se intentó contactar con las once empresas pero sólo se logró contactar a seis, las cinco empresas restantes desaparecieron por la situación económica y política vivida en Venezuela en 2002. Se consideró que el estudio fue cualitativo-tendencial, aun cuando se utilizaron técnicas cuantitativas como la entrevista semiestructurada, dando resultados que permitieron observar tendencias sobre las variables en estudio, pero si resultados concluyentes, debido a que el marco poblacional no era exhaustivo. Fueron consideradas como variables principales los componentes de la cadena de valor genérica y las fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Al realizar el estudio se encontró que el producto líder para la mayoría de las empresas estudiadas tanto en 1999 como en 2003 fueron las franelas, casi todos los gerentes identificaron los factores clave de este producto como generador de valor para el mercado meta, y consideraron que la

diferenciación del producto fue el elemento resaltante. Identificaron las actividades internas más resaltantes para la generación de valor (diseño, corte, costura, control de calidad en la producción y en la adquisición de materias primas, investigación de tendencias en moda, entrenamiento del personal, atención al cliente y servicio post-venta, entre otras; de allí que se determinó que el proceso de producción es la etapa clave en la generación de valor.

A su vez, la generación de valor para el producto se centra en selección y entrega a tiempo de materia prima de alta calidad, mejora en tiempos de proceso, costos, sistemas de distribución, diseños novedosos y excelentes acabados, atención al cliente y accesibilidad a los productos entre otras. Referente a las actividades externas se encuentran las relacionadas con proveedores (entrega a tiempo de materia prima de calidad y que cumpla con los requerimientos); en cuanto al canal se encuentra la accesibilidad al producto y relativo a los clientes tiene que ver con los determinantes de la decisión de compra.

Los gerentes de las empresas del sector confección del Municipio Maracaibo del Estado Zulia encontraron que las fuentes de ventaja competitiva más resaltantes eran la optimización de actividades en lo interno y el estudio de la relación con proveedores; para el año 2003 la totalidad de los gerentes era conscientes de las fuentes de ventajas competitivas de su producto líder, en 1999 un 36,37% no dio respuesta a ese indicador, lo que representa a todas luces una mejora destacable en cuanto a la competitividad del sector.

En cuanto a la cadena de valor, las actividades de logística de entrada constituyen las actividades primarias de mayor importancia y los recursos humanos y tecnológicos asociados a las mismas constituyen las actividades de apoyo más relevantes. La diversificación resalta como el elemento central

en cuanto al diseño de la estrategia competitiva, un importante número de entrevistados indican que una combinación de nivel de diversificación y precio, por ello los resultados sugieren una estrategia de diferenciación con el menor impacto posible en los costos pero con gran impacto en la decisión de compra de los consumidores.

Este estudio tomado como antecedente resulta de gran aporte a esta investigación, es una investigación muy completa dentro de un sector productivo particular y en dos momentos diferentes (años 1999 y 2003), donde se estudia el producto líder del sector de confección y cómo este producto líder genera valor gracias a la diferenciación; se estudió la cadena de valor, las actividades resaltantes de la misma tanto a lo interno como a lo externo, así como las actividades primarias y de apoyo; de la misma forma se ofrece una identificación clara de las fuentes de ventaja competitiva, de manera que es un trabajo muy completo que sirve de marco referencial para la consecución de los objetivos planteados en esta investigación.

Otro trabajo muy interesante y de relevancia para la presente investigación como antecedente es el realizado por Díaz¹⁹ en el año 2011, titulado “Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. Caso de estudio: Cooperativa SERVINF”; dicho trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental la aplicación del concepto de cadena de valor, en un caso de estudio, una empresa localizada en Barquisimeto Estado Lara, dedicada a prestar servicios informáticos, específicamente a empresas del sector de maquinaria pesada. Este estudio se basó en el potencial que ofrece la cadena de valor para encontrar aquellas actividades y recursos que dan ventajas competitivas

¹⁹ DÍAZ J. (2011). Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. Caso de estudio: Cooperativa SERVINF. Revista Compendium. [revista en línea], fecha de la consulta: 25 de junio de 2018. Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista27/Compendium_27_1.pdf

sostenibles y la importancia del uso las tecnologías de información y comunicación como soporte a los procesos de la empresa.

El estudio comentado fue de tipo proyecto factible, el diseño de la investigación se llevó a cabo en tres fases, la primera fase Documental, fundamentándose en revisión de bibliografía para tener un marco teórico de los aspectos más importantes de la cadena de valor y de la interrelación entre ellos; otra fase fue la referencia-empírica, con estudio y descripción de un caso puntual con relación con una organización de servicios informáticos Cooperativa SERVINF y por último la fase Evaluativa, donde se ejecutó la propuesta y se evaluaron el proceso y sus resultados. Las técnicas de recolección de datos fueron observación directa participante, entrevista abierta y encuesta.

La aplicación del concepto de cadena de valor de Porter a la Cooperativa SERVINF arrojó resultados reveladores ya que demostraron que permite hacer una evaluación objetiva de los procesos de la organización, identificando las áreas con problemas y ubicar elementos indicadores que permitan hacer mejoras o al menos revisiones de los procedimientos que presenten fallas; en esta línea, se encontró que uno de los elementos a mejorar es la promoción de un sistema informático para el manejo de solicitudes de servicio llamado SOLSER, debido a que la Cooperativa no tiene ninguna estrategia de promoción de las ventajas de ese sistema, debiendo desarrollar políticas para dar a conocer a los clientes las posibilidades de solución rápida de sus requerimientos informáticos a través de esta herramienta.

La forma metódica, detallada y estructurada en la que se aplicó el concepto de cadena de valor de Porter a este caso de estudio es un aporte para esta investigación, porque plasma la aplicación a un caso particular de esa teoría y arroja resultados de relevancia única para la organización, en

este caso no sólo mostró un procedimiento riguroso, o como en otros casos mostró las fuentes de ventajas competitiva sino que además resalta las áreas problemáticas de la organización y marca un camino para la aplicación de las estrategias correspondientes para minimizar las fallas en los procesos que se llevan a cabo en esas áreas problemáticas.

Bases Teóricas

Concepto de valor y cadena de valor

A lo largo del tiempo y más aún en tiempos de globalización, las empresas han buscado marcar diferencia de sus competidores ofreciendo productos y servicios que tengan un valor agregado que los haga exclusivos, por ello es de gran importancia en el desarrollo estratégico empresarial la generación de valor, tema de gran relevancia tanto para teóricos como para empresarios sin importar el tamaño, edad o ubicación geográfica de las empresas; se trata de dar respuestas a las cuestiones elementales de la empresa sobre satisfacción del cliente en principio; Band dice sobre esto que las empresas deben contar con una organización flexible, que les permita dar respuesta constantemente a los requerimientos de los clientes y generar valor para sobresalir ante la competencia²⁰; pero adicionalmente se trata también sobre la satisfacción de los accionistas y la rentabilidad de la empresa como medio de sobrevivencia de la misma, al respecto García (2010) afirma:

La literatura y la praxis de la administración le dan mucha importancia al desarrollo del valor para el cliente, lo consideran como la razón fundamental de ser de las organizaciones. Se puede afirmar que el valor genera una preferencia que impulsa la adquisición de bienes y servicios, los que devienen en los flujos

²⁰ BAND, W. A. (1994). *Creación del valor: la clave de la gestión competitiva, diseño e implantación de una estrategia global*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

financieros que permiten que las empresas sean rentables, crezcan o sobrevivan²¹.

Según Porter, el valor es lo que las personas están en disposición de pagar por un bien o servicio, el valor es medido por el precio de venta de los productos y la cantidad de productos que se venden, es decir, por los ingresos que se obtienen por ventas, y la resta de los ingresos obtenidos menos los costos determina la rentabilidad de la empresa, por lo cual se considera que una empresa es rentable si los ingresos son superiores al costo de producción del bien o servicio²².

La generación de valor ha sido una tarea que ocupa a quienes llevan las riendas de las empresas debido a la demanda constante de mejora, cambios, adaptaciones e innovación para diferenciarse de la competencia. Un modelo que puede representar de forma adecuada la generación de valor y que es muy utilizado es el de cadena de valor, el cual ha sido ampliamente estudiado por casi tres décadas y se ha nutrido de aportes y desarrollos de muchos autores, tomándose en cuenta algunos de ellos para contextualizar y dar un marco referencial al presente estudio.

García sostiene que el primer acercamiento a este concepto lo realizó McKinsey & Company con el concepto de sistema de negocios, en el cual se planteó un modelo donde se hace referencia a que en la empresa se realizan una serie de actividades que van desde compras hasta servicio postventa en forma consecutiva, y que al separar individualmente cada una de estas actividades, se puede obtener un aporte individual de cada una de estas

²¹ GARCÍA E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 05 de junio de 2018. Disponible en: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29> p.2.

²² PORTER, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.

actividades que se considera necesario para conseguir ventaja competitiva sobre la competencia²³.

Por otra parte, Porter define la cadena de valor como una herramienta genérica, sistemática y analítica, que permite identificar las fuentes de ventaja competitiva en el sector productivo en el cual se desempeñe la empresa, mediante la evaluación de las actividades de valor que realiza y las interacciones entre dichas actividades, además cómo se comportan los costos y las fuentes de diferenciación que tenga o las que pueda llegar a tener.

No es posible encontrar fuentes de ventaja competitiva haciendo un estudio global de la empresa, la ventaja competitiva surge de las actividades particulares que realiza, desde el diseño, fabricación, comercialización, entrega y servicio postventa; de allí que dos empresas de un mismo ramo, probablemente no tengan las mismas ventajas competitivas, debido a que las diferencias en las actividades que realizan, en sus operaciones, en el sector en el cual compiten y el panorama competitivo, pueden originar diferentes ventajas competitivas. Existen dos tipos genéricos de ventaja competitiva, en costos y en diferenciación, la primera se basa en tener los costos de producción más bajos que la competencia; la segunda se basa en ofrecer productos y servicios con características o cualidades superiores a los de la competencia que permita vender a un precio superior.

Las actividades que realizan las empresas se dividen en dos tipos, las actividades primarias (logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, servicio postventa) y las actividades de apoyo (abastecimiento, investigación y desarrollo, administración de recursos

²³ GARCÍA E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 05 de junio de 2018. Disponible en: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>

humanos, infraestructura); las actividades primarias son las que están involucradas de forma directa con la fabricación de los bienes y servicios y de cómo se hacen llegar al consumidor; mientras que las actividades de apoyo son aquellas que dan soporte a las actividades primarias; asimismo entre las actividades existe interdependencia a través de los nexos de la cadena, que es como se relaciona una actividad con el comportamiento o costo de otra actividad, encontrar y aprovechar estos nexos es una fuente sostenible de ventaja competitiva²⁴.

Con la llegada de internet y la incorporación de esta tecnología a la cadena de valor, es claro que los aspectos de la misma han cambiado. Briz y Laso explican que internet puede ayudar a mejorar, empeorar o saltarse elementos de la cadena de valor planteada por Porter, ya que internet permite el empoderamiento del cliente, la comunicación más directa y estrecha con los clientes y una mejor experiencia debido a la variedad de servicios que se pueden ofrecer; por tanto, los referidos autores recomiendan crear contenidos que permitan generar mayor valor²⁵.

Por su parte Porter asegura que el uso de internet no representa una separación del pasado, sino una etapa del desarrollo de las tecnologías de información; internet es un elemento que facilita la generación de valor en las empresas, debido a que pueden lograr que la cadena de valor tenga actividades en línea, que las actividades se vinculen entre si y que además se disponga de información en tiempo real, lo que puede llevar a que sean más eficientes en costos. Pero no sólo se trata del internet, también se trata de todos los avances en tecnologías de información, que permite juntar las cadenas de valor de toda una industria, es decir, proveedores, clientes y canales en un solo sistema de valor, utilizando para ello herramientas de

²⁴ PORTER, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.

²⁵ BRIZ, J. y LASO, I. (2001). *Internet y comercio electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones*. Madrid. Mundi-Prensa.

planificación de recursos de la empresa, manejo de cadenas de suministro y manejo de relación con los clientes²⁶.

Prahalad y Ramaswamy plantean que en tiempos recientes el papel de los clientes se ha transformado, no sólo son compradores de productos y servicios, sino que son también colaboradores de las empresas porque pueden hacer un aporte a la generación de valor; el cliente es consultado, escuchado y su opinión es tomada en cuenta para hacer ajustes en la cadena de valor. Visto de esta manera, la premisa es que las empresas y los clientes crean valor conjuntamente, existe una experiencia de creación conjunta de valor y la calidad de esa experiencia depende no sólo de la calidad de los productos sino de los medios de interacción de la empresas con sus clientes logrando así experiencias únicas con cada cliente y por tanto un valor único para cada cliente²⁷.

Concepto de competitividad

El concepto de competitividad es muy variado, aplicado a diversos ámbitos, no es único y ha generado controversia a lo largo de muchos años y puede llegar a ser confuso; es por ello que se hace necesario definir el ámbito al cual se refiere para comprender su significado. Müller propone que la competitividad es “el conjunto de habilidades y condiciones requeridas

²⁶ PORTER M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 12 de junio de 2018. Disponible en: <https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:strategy-porter.pdf>

²⁷ PRAHALAD, C. y RAMASWAMY V. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Barcelona. Gestión 2000.

para el ejercicio de la competencia”²⁸, lo cual resulta una definición bastante lógica y muy sencilla.

Para Dussel la competitividad es un proceso que integra a países y productos en mercados más allá de las fronteras, de forma dinámica y dependiente de oferta y de demanda²⁹; mientras que Padilla plantea que la competitividad tiene que ver con el ingreso exitoso en mercados internacionales, aumentando la productividad y proporcionando mejoras en la calidad de vida de los habitantes de un país³⁰. Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), citada por Guasca y Buitrago, expresa que:

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo³¹.

Como se mencionó anteriormente, el término competitividad se aplica en diversos ámbitos, en el presente trabajo se hace referencia de manera especial a la competitividad empresarial debido a que en ésta se basa el desarrollo de la investigación. Romo y Abdel consideran que existen diferentes niveles de competitividad, el nivel macro corresponde al país, el nivel meso corresponde a la industria y a la región y el nivel micro corresponde a la empresa, además expresan que la competitividad de las

²⁸ MÜLLER G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de septiembre de 2018. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148_es.pdf p.138.

²⁹ DUSSEL, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. Naciones Unidas – CEPAL, México, [libro en línea], fecha de la consulta: 28 de diciembre de 2018. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

³⁰ PADILLA, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México. CEPAL.

³¹ GUASCA M. y BUITRAGO L. (2012). *Elucidación del término “competitividad nacional” y análisis de su medición*. Primera edición. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, p.9. [libro en línea], fecha de la consulta: 28 de diciembre de 2018. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/64/6421d10c-b165-4b7a-acca-c208fa4a0ec7.pdf

empresas, de las industrias y de las regiones determinan la competitividad de un país.

También afirman que la competitividad de una empresa viene dada por la ventaja competitiva en producción y organización respecto a la competencia, de manera que la competitividad depende de la calidad y del precio de los bienes y servicios que ofrece la empresa; de esta manera, si una empresa ofrece precios inferiores o iguales a los de la competencia para productos o servicios de calidad similar, seguirá siendo competitiva; y si ofrece productos o servicios de una calidad superior a la competencia, también será competitiva aún con precios de venta superiores a los de la competencia³².

Por su parte Rubio y Aragón, definen la competitividad como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”³³; mientras que para Solleiro y Castañón, es la capacidad de sostenerse y aumentar su posición en el mercado, valiéndose del aumento de la productividad, haciendo negocios con otras empresas e instituciones dentro de un ambiente competitivo del sector empresarial y del mercado al cual pertenecen, aplicando estrategias empresariales novedosas³⁴. Basándose en lo anterior Saavedra expresa: “Recurriendo los conceptos anteriores se tiene que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en

³² ROMO D. y ABDEL G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior Bancomext*. [revista en línea], fecha de la consulta: 30 de diciembre de 2018. Disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>

³³ RUBIO A. y ARAGÓN A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial. *Revista ICE, Tribuna de Economía*. [revista en línea], fecha de la consulta: 08 de enero de 2019. Disponible en: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1218/1218> p.194.

³⁴ SOLLEIRO J. L. & CASTAÑÓN R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de enero de 2019. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Solleiro/publication/251515573_Competitiveness_and_innovation_systems_The_challenges_for_Mexico%27s_insertion_in_the_global_context/links/59ee79120f7e9b369575a345/Competitiveness-and-innovation-systems-The-challenges-for-Mexicos-insertion-in-the-global-context.pdf

el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.”³⁵

Orígenes del término competitividad

De acuerdo con Morales y Pech se considera que el origen de este término se dio al mismo tiempo en dos ámbitos diferentes; desde el punto de vista macroeconómico, que corresponde a las políticas aplicadas por los gobiernos para generar condiciones propicias para que las empresas se desempeñen en un entorno adecuado; y desde el punto de vista microeconómico, en donde las empresas se plantean ser más eficientes, productivas, rentables y ofrecer productos y servicios de mejor calidad, para lograr un desempeño destacado frente a la competencia.

Desde el enfoque macroeconómico, la tendencia actual de muchos países es lograr políticas que generen una balanza de pagos positivas en el comercio exterior, es decir, generar condiciones propicias para que las empresas incrementen sus exportaciones y puedan competir en mercados internacionales; de esta manera, una empresa que logre aumentar exportaciones y participar en mercados internacionales, se considera una empresa competitiva. Por otra parte, el enfoque microeconómico se centra en los intereses propios de las empresas en lograr mayor eficiencia, productividad y calidad, para ganar mayor participación en los mercados y aumentar la rentabilidad; considerándose una empresa rentable aquella que logre tener ciertos factores que le permitan conseguir ventajas con las cuales sobresalir frente a sus competidores³⁶.

³⁵ SAAVEDRA M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, [revista en línea], fecha de la consulta: 20 de enero de 2019. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999> p.101.

³⁶ MORALES M. A. y PECH J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y*

Ventaja comparativa y ventaja competitiva

La ventaja comparativa es un concepto de vieja data en el mundo de la economía, fue planteado por David Ricardo en el siglo XIX y de acuerdo con Krugman, un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien cuando el costo de oportunidad de producción del mismo respecto al de otros bienes, resulta inferior en ese país que en otros países³⁷; de manera que la ventaja comparativa se apoya en costos inferiores de mano de obra, de capital y de insumos.

La ventaja competitiva está estrechamente relacionada a la competitividad empresarial, para Morales y Pech se trata de lograr la conjunción de habilidades, aptitudes, activos y recursos con la finalidad de que una empresa crezca, sea rentable y sobreviva en el tiempo, desarrollando factores que la hagan superior a la competencia, adaptándose a las condiciones del mercado y basándose para ello en el pensamiento estratégico empresarial³⁸. Por su parte Porter plantea que la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa pueda crear para sus clientes; es decir, aquello que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio y que este valor sea superior al costo de producción del bien o servicio³⁹ y según Kogut, la ventaja competitiva se basa en la

Administración. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2018. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

³⁷ KRUGMAN P. y OBSTFELD M. (1999). *Economía Internacional: Teoría y Política*. Madrid. McGraw Hill.

³⁸ MORALES M. A. y PECH J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2018. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

³⁹ PORTER, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.

capacidad de transformar insumos en bienes y servicios para lograr la máxima utilidad posible.⁴⁰

Dirección estratégica

La dirección de las empresas generalmente se concibe desde diversas áreas y en cada una de ellas desde el punto de vista operacional; así los directores de marketing, finanzas, recursos humanos y diversas áreas operativas de gran importancia para la empresa, siempre tienen un único enfoque orientado a su área operativa específica que generalmente se encuentra relacionada al manejo de recursos disponibles de manera eficiente.

La dirección operacional es fundamental para que una estrategia resulte exitosa en la empresa, más no se trata propiamente de dirección estratégica. En opinión de Johnson, Scholes y Whittington, la dirección estratégica va más allá de la dirección de operaciones en áreas específicas, debido a que se encarga de situaciones complejas y no convencionales que afectan a toda la organización y no solamente a una operación en particular y esto supone un reto enorme a los directivos que normalmente están preparados para abordar temas operativos; por lo que un director orientado a la estrategia debe tener una visión y una concepción global de la organización y no como secciones operativas separadas y además tiene una gran responsabilidad debido a la complejidad de las decisiones que se deben tomar en situaciones difíciles.

De esta manera conciben la dirección estratégica como una composición de tres elementos principales que son la de comprender la posición estratégica, la elección de estrategias y convertir las estrategias en

⁴⁰ KOGUT B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains. *Sloan Management Review*, [artículo en línea], fecha de la consulta: 01 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.rrojasdatabank.info/kogut1985.pdf>

acciones; estos elementos que conforman la dirección estratégica se relacionan entre si y su aplicación no necesariamente se da en un orden estricto y lineal, por lo tanto, la dirección estratégica no tiene un patrón establecido y claro, sino que al contrario, en la aplicación práctica se da de forma no ordenada⁴¹.

Al considerar la dirección estratégica como aquella basada en la visión de la empresa como un todo, no es posible desligarla de la dirección de empresas, en razón de esto Navas, Guerras y Montero dicen que “La dirección estratégica no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien puede precisarse que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica”⁴².

Así mismo, Navas, Guerras y Montero afirman que las decisiones estratégicas y su ejecución suponen un problema complejo que requiere de una metodología que permita solucionarlo, y que existen varios aportes que plantean diversas actividades que permiten encontrar una solución estratégica, planteando así la dirección estratégica como un proceso conformado por fases o actividades que son realizadas en determinado orden; consideran además que el proceso se divide en tres partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias; en la práctica, cada una de las partes interactúa y se retroalimenta constantemente con las otras durante todo el proceso.

Además plantean que el análisis estratégico es un proceso que permite conocer las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, así como también las fortalezas y debilidades que tienen las empresas y que permiten

⁴¹ JOHNSON G., SCHOLLES K. y WHITTINGTON R. (2006) *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

⁴² NAVAS J.E., GUERRAS L.A. y MONTERO A. (2010). La racionalidad en las decisiones estratégicas. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 02 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115007.pdf> p.187.

diagnosticar y evaluar una situación y formular estrategias, teniendo previamente definidos los objetivos, misión y visión de la empresa; para tal fin, el análisis estratégico se compone de tres elementos básicos sobre los que se fundamenta la estrategia empresarial que son: definición de la misión y los fines de la empresa, análisis interno y análisis externo⁴³.

Para realizar un análisis estratégico es fundamental conocer el ambiente externo, el entorno de la empresa, el cual resulta cambiante e impone retos competitivos constantemente, es un elemento de mayor complejidad para algunas empresas que para otras pero es sin duda un determinante de la estrategia que debe definir la empresa; al respecto Johnson, Scholes y Whittington plantean que una organización se encuentra en un mundo complejo en lo social, económico, político, tecnológico, etc. y que ese entorno es dinámico, la manera en que las variables externas afectan a las organizaciones pueden derivar en oportunidades en algunos casos o en amenazas en otros; un problema real es que resulta difícil poder identificar cada una de las variables, por lo cual resulta clave poder conocer los efectos de las variables más importantes sobre la organización⁴⁴.

Al respecto Hill y Jones exponen que el análisis del ambiente operativo externo es un componente de la administración estratégica con el que se busca identificar amenazas y oportunidades que puedan tener efectos sobre cómo se consigue la misión de la empresa; además plantean que existen tres ambientes que se interrelacionan: el ambiente de la industria en el que se desempeña la empresa, el ambiente nacional del país en el que se encuentra la empresa y un ambiente macro socioeconómico⁴⁵.

⁴³ *Ibidem*

⁴⁴ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

⁴⁵ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill.

Por otra parte, el análisis estratégico también se fundamenta en el análisis interno de la empresa, debido a que permite conocer las fortalezas y debilidades, al respecto Hill y Jones aseguran que es un componente del proceso de planeación estratégica cuyo propósito es encontrar fortalezas y debilidades de una organización⁴⁶; mientras que Johnson, Scholes y Whittington indican que el análisis interno permite analizar las fortalezas y debilidades, por ejemplo dónde hay ventajas o desventajas competitivas, es una forma de entender la capacidad estratégica de la empresa que se compone de recursos y capacidades⁴⁷.

En opinión de Ventura, la estrategia empresarial busca entender la relación de la empresa con su entorno a fin de conseguir sus objetivos; entre la empresa, el entorno y los objetivos existe una continua interacción y retroalimentación, lo cual permite que la empresa entienda el entorno, partiendo de ese conocimiento se tomen decisiones sobre cómo utilizar sus recursos y evalúe sus resultados mediante las respuestas del mercado. Todo este proceso puede resultar complejo y desarrollarse en medio de mucha incertidumbre, diferentes empresas que participan en un mismo sector se pueden tener resultados diferentes debido a sus decisiones, algunas empresas logran ofrecer productos y servicios que satisfacen el mercado y otras no lo logran; la dirección estratégica busca explicar las causas de los aciertos o desaciertos en la toma de decisiones, de las cuales dependerá la subsistencia o la desaparición de las empresas.

Para quienes toman decisiones en las empresas es fundamental pensar y actuar de forma estratégica para poder interactuar con el medio exterior y lograr los objetivos planteados, debe haber coherencia en las decisiones que toman y estas están basadas en diferentes aspectos como los productos y

⁴⁶ *Ibídem.*

⁴⁷ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

servicios que ofrecen, los mercados en los que compiten, la forma de crear valor y las ventajas competitivas que desarrollan y las capacidades y recursos a utilizar.

Desde el punto de vista estratégico, la toma de decisiones se puede dividir en tres etapas, y desde el enfoque racional, considera que la dirección estratégica se da en una secuencia lógica; la primera etapa es el análisis de la situación, donde se estudia el entorno, se hace una valoración de recursos y se ponderan las metas a largo plazo en función de la misión, visión y objetivos; la segunda etapa es la selección de una estrategia adecuada, para ello se plantean posibles opciones y se selecciona una opción idónea; por último se da la implementación de la estrategia que se seleccionó previamente. Sin embargo también plantea que para muchos autores, el modelo racional de búsqueda e implementación de estrategias no se aplica de forma estricta ni secuencial, sino que ocurre más como prueba y error con base en la constante interacción y comunicación con el entorno.

Además afirma que las empresas hacen una planificación de las acciones que llevarán a cabo, sin embargo esto no siempre se logra, debido a los cambios que se van dando en el transcurso de los acontecimientos y la brecha entre la realidad y las estimaciones iniciales que realiza la empresa por cambios en la organización, por la falta de recursos o cambios en el manejo de los mismos entre otras causas; por ello aparecerán estrategias que no estaban planteadas en un inicio, sino que son el resultado de las condiciones y las eventualidades y que junto a las estrategias planificadas y previstas conforman la estrategia resultante como respuesta al entorno cambiante y como resultado de un aprendizaje constante. Todo se basa en una planificación con visión de futuro y análisis, pero también de flexibilidad y

capacidad de adaptación a la realidad que plantea el entorno durante el proceso⁴⁸.

Análisis interno

Las empresas fundamentan sus ventajas competitivas en fortalezas que las hacen diferentes de sus competidores en términos de productos o servicios, o en términos de costos más bajos; por lo tanto las ventajas competitivas implican mayores rendimientos para las empresas, dichos rendimientos dependen básicamente del valor que los clientes o compradores estén dispuestos a pagar por el producto o servicio, lo cual refleja su satisfacción, grado de necesidad o utilidad que perciben del bien o servicio; del precio de venta en el mercado, si es mayor, menor o igual al de la competencia y del costo de producción del bien o servicio, lo cual resulta clave para un mayor rendimiento, especialmente si se logra un precio de venta superior en el mercado.

Hill y Jones plantean que la ventaja competitiva tiene sus bases en competencias distintivas, que son las cualidades y fortalezas que hacen diferente a una empresa en cuanto a productos y costos, y que además estas competencias distintivas se basan en recursos y capacidades; definen los recursos como los activos de la empresa y las capacidades como la habilidad para gestionar los recursos y usarlos de forma productiva.

Los recursos son tangibles e intangibles, los primeros son de tipo físico como locales, terrenos, instalaciones, maquinarias, etc.; los segundos no son físicos, sino creados por los trabajadores y colaboradores de la empresa, como por ejemplo el conocimiento a raíz de la experiencia, la reputación de la empresa y de sus marcas. Un recurso que permita a la empresa tener menores costos, una mayor demanda en el mercado o incluso ambas

⁴⁸ VENTURA, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid. Ediciones Paraninfo.

condiciones, se considera un recurso valioso y son precisamente los recursos valiosos lo que permiten obtener ventajas competitivas sostenibles, para lo cual es importante que sea un recurso raro, es decir que la competencia no lo tenga y que sea difícil de imitar.

En cuanto a las capacidades, vistas como las habilidades para manejar los recursos, plantean que las mismas dependen de la estructura organizacional de las empresas y de allí se deriva la forma en que se ordena la toma de decisiones y a quiénes les corresponden esas decisiones, no se basa tanto en las personas sino en cómo interactúan estas en el contexto global de la empresa; de la misma forma que los recursos, también existen capacidades valiosas que permiten tener costos inferiores, mayor demanda y por ende permitan conseguir ventajas competitivas sostenibles.

De lo anterior se hace destacable que las capacidades son requeridas necesariamente para lograr competencias distintivas; se puede tener recursos valiosos, raros e inimitables, pero sin capacidades claras y acertadas para el manejo de esos recursos es prácticamente imposible lograr competencias distintivas y por ende ventajas competitivas; sin embargo no es completamente necesario tener recursos valiosos cuando se cuenta con capacidades que los competidores no tienen; en todo caso, para tener una competencia distintiva más fuerte, es necesario contar con recursos valiosos y las capacidades correspondientes para su manejo⁴⁹.

En esta misma línea, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland indican que los recursos y capacidades constituyen los elementos esenciales de la competitividad y los definen como activos competitivos, los cuales son determinantes de la fuerza competitiva de la empresa y de cuán fuerte o débil puede ser en el mercado. Además explican que existe una herramienta para medir los activos competitivos de la empresa y poder construir el éxito

⁴⁹ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

en el mercado, se trata del análisis de recursos y capacidades, el cual se realiza en dos etapas; la primera es la identificación de recursos y capacidades y la segunda es el estudio puntual de dichos recursos y capacidades para conocer cuáles son los de mayor valor competitivo que contribuyan a obtener ventaja competitiva sostenible respecto a la competencia, para ello se aplica lo que los autores denominan las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso.

Definen los recursos como activos competitivos o como insumos productivos de la empresa y los clasifican como tangibles e intangibles; los tangibles son aquellos que se pueden medir, cuantificar, tocar, son los más fácilmente identificables, dentro de ellos se encuentran los recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales; mientras que los recursos intangibles son más difíciles de identificar, pero sin duda son sumamente importantes, no son físicos, pero se encuentran estrechamente relacionados a lo material, se incluyen en este tipo los recursos humanos y el capital intelectual, imagen, reputación empresarial y marcas, cultura organizacional y sistema de incentivos y por último relaciones de la empresa con diferentes actores. Los recursos humanos, son sin duda de los más destacables debido a que con sus conocimientos, cualidades y habilidades hacen aportes esenciales a la fuerza competitiva.

Suele resultar complejo identificar y clasificar el tipo de recurso debido a sus características particulares, lo importante cuando se presenta tal situación no es qué tan acertadamente se clasifique un recurso, sino el hecho mismo de tenerlo en cuenta dentro los recursos de los que se dispone, bajo ninguna circunstancia es bueno pasar por alto ningún recurso, y es una información valiosa para la administración, ya que dentro de ellos pueden encontrarse tal vez los recursos más valiosos.

Por otra parte, definen las capacidades como la habilidad de realizar actividades de manera eficiente, estas se forman a partir del uso de los recursos; las capacidades se sustentan en conocimientos, experiencias y capital intelectual, todo ello se encuentra implícito en las personas, y además hay un conocimiento de la estructura de la empresa y de sus procesos. Existen dos formas para identificar y categorizar las capacidades, resulta mucho más complejo que con los recursos; la primera de ellas consiste en hacer una lista de los recursos y se determina si se han desarrollado las capacidades para manejarlos; y la segunda es planteando funciones específicas de las unidades funcionales de la empresa, las cuales utilizan una cantidad limitada de recursos, para esto es muy importante un estudio de las diferentes funciones que se llevan a cabo en la empresa para conocer los recursos utilizados y las capacidades asociadas a los mismos.

Para lograr saber si los activos competitivos son tan robustos como para crear una ventaja competitiva sostenible no basta sólo con identificar dichos activos, es necesario evaluar si tienen poder competitivo y cómo pueden contribuir a lograr la ventaja competitiva sostenible, para esto es necesario averiguar qué tan fuertes son los activos competitivos de la competencia, si la empresa tiene activos competitivos que dan mejores resultados que los de la competencia, entonces se dice que tiene ventaja competitiva sobre la misma; si dicha ventaja perdura sobre la competencia, pese a los intentos de la competencia por superarla, entonces se dice que dicha ventaja competitiva es sustentable, lo cual debería ser el objetivo estratégico de toda empresa para garantizar rentabilidad perdurable.

El estudio de los recursos y capacidades de forma más focalizada para conocer su poder competitivo requiere de las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad, consiste en dos pruebas que permiten conocer si un recurso o capacidad sirve de base para una ventaja competitiva y de otras dos pruebas que permiten conocer si tal ventaja

competitiva es sostenible frente a la competencia. La primera prueba es para saber si el recurso o capacidad es valioso desde el punto de vista competitivo, la segunda prueba es para saber si el recurso o capacidad es poco frecuente y si la competencia carece de él, la tercera prueba permite saber si el recurso o capacidad es difícil de copiar y la cuarta prueba consiste en saber si se dispone de sustitutos para el recurso o capacidad.

Lo que se busca saber con la primera pregunta es si tiene el recurso o capacidad tiene peso en la estrategia de la empresa y si permite hacer una mejora en la propuesta de valor al cliente; con la segunda pregunta se busca saber si el recurso o capacidad la poseen varias empresas del sector o sólo unas cuantas, si es el caso que todas las empresas del sector lo tengan, entonces no se considera fuente de ventaja competitiva; con la tercera pregunta se busca saber que tan fácil de imitar es el recurso o capacidad, a mayor dificultad y costo resulte la imitación, entonces tanto más será la sustentabilidad de la ventaja competitiva, ayudarán a mantener por más tiempo en el mercado a una empresa y por ende ofrecerán mayor rentabilidad; la cuarta pregunta busca conocer si la competencia tiene otros recursos o capacidades que sean de igual o mayor poder competitivo.

Los recursos y capacidades de calidad que superan las cuatro pruebas permiten un desempeño superior y conforman las fortalezas de la empresa; entendiendo una fortaleza como la capacidad que tiene la empresa para hacer algo bien y por lo cual gana competitividad en el mercado, se les considera un activo competitivo. Por otra parte, también se encuentran las debilidades, que son entendidas como aquello que la empresa no realiza bien en comparación con la competencia y que trae desventajas en el mercado, en esencia se consideran fallas internas de la empresa que implican pasivos competitivos. Es por tanto de suma importancia conocer las actividades a lo interno de la empresa, para saber lo que se hace bien y lo que no, las actividades que se realizan con habilidad, destreza y capacidad

constituyen competencias, de allí que una actividad que una empresa realiza mejor que sus competidores y que la diferencia de ellos se trata de una competencia distintiva⁵⁰.

Ventaja competitiva y cadena de valor

En el desarrollo del presente trabajo se ha venido hablando de diferentes conceptos que se relacionan de forma directa con la ventaja competitiva, se han planteado diferentes métodos y formas de análisis interno en las empresas para comprender cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y cuáles de ellos componen los activos competitivos superiores que hacen que la empresa destaque frente a los rivales en el mercado y cómo se desarrollan esas habilidades o capacidades que hacen que la empresa cuente con competencias distintivas; aun cuando anteriormente se han mencionado y se han explicado brevemente algunos aspectos relativos a la ventaja competitiva, es importante dar una mirada un poco más precisa sobre este concepto para tener una mejor comprensión del mismo, debido a que reviste capital importancia en este trabajo.

Para Hill y Jones una compañía tiene una ventaja competitiva cuando muestra un desempeño superior como resultado de las estrategias adoptadas, es por ello que la función de la administración debe ser generar estrategias que permitan superar a los competidores, además dicen que una compañía tiene ventaja competitiva sobre los competidores cuando tienen mayor rentabilidad que las otras empresas que compiten por los mismos compradores, mientras más alta sea la rentabilidad mayor será la ventaja competitiva sobre sus rivales; la ventaja competitiva será sostenida cuando la rentabilidad sea mayor que la del promedio a lo largo de varios años, al tener

⁵⁰ THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México.

una ventaja competitiva sostenida, participará en el mercado de la competencia y obtendrá mayores utilidades.

Adicionalmente plantean que la cadena de valor se conforma por cuatro elementos principales: eficiencia, calidad (excelencia y confiabilidad), innovación y capacidad de respuesta a los clientes. La eficiencia se refiere a consumir la menor cantidad de insumos posibles para la producción de un bien; la calidad se refiere a la percepción que tienen los clientes de la utilidad de los atributos del producto o servicio en comparación con los ofrecidos por otras empresas; la innovación es la capacidad de desarrollar productos o procesos nuevos o mejores que los anteriores, produciendo con mejores atributos que los hacen más atractivos a los clientes y por último la capacidad de respuesta a los clientes significa conocer y dar respuestas a las necesidades y requerimientos de los clientes⁵¹.

Desde el enfoque de Thompson *et. al.*, la ventaja competitiva tiene su origen en la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes siendo más eficaz y también más eficiente, es decir, ofreciendo productos y servicios que los clientes aprecien a menor costo; la respuestas a las necesidades con mayor eficacia significa un precio de venta mayor, lo cual también implica mayores ingresos y mayores utilidades para la empresa; la satisfacción de las necesidades con mayor eficiencia trae consigo precios de venta inferiores, mayor volumen de ventas y con ello aumento de utilidades en lo referente a costos.

Con respecto al tiempo, la ventaja competitiva puede ser temporal o sustentable, será sustentable cuando los clientes tengan razones duraderas para preferir los productos o servicios antes que los de la competencia, aun cuando la competencia haya intentado sobrepasar las características y cualidades del producto o servicio sin lograrlo. Lograr ventaja competitiva

⁵¹ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

sustentable sobre los competidores usualmente se basa en conseguir habilidades y capacidades de gran valor competitivo, que sean difíciles de igualar por ejemplo el conocimiento y la experiencia, los competidores pueden lograr imitarlos pero les tomará mucho más tiempo hacerlo; resulta evidente la relación entre ventaja competitiva y rentabilidad, por ello se requiere una planeación estratégica que permita lograr una ventaja competitiva sustentable que garantice rentabilidad por tiempo prolongado⁵².

Para Porter la ventaja competitiva de la empresa radica en las actividades que realiza la empresa en diferentes áreas (diseño, producción, mercadotecnia, entrega y soporte de producto), debido a que cada actividad realiza un aporte en el costo relativo del producto y a partir de esto se pueden fundar las bases de la ventaja competitiva; por ello para comprender la ventaja competitiva no se debe analizar la empresa de forma generalizada, sino evaluar separadamente cada una de las actividades que la empresa realiza, porque en alguna de esas actividades o en varias de ellas puede encontrarse la fuente de diferenciación de la empresa respecto de sus competidores, y dicha fuente de diferenciación puede encontrarse en actividades que pueden parecer simples o pasar desapercibidas, así como en actividades sumamente complejas y determinantes en el proceso de producción.

En vista de que la ventaja competitiva radica en las actividades, sugiere evaluarlas sistemáticamente para saber cómo se interrelacionan y cómo interactúan, con este fin propone la cadena de valor como herramienta; la cadena de valor toma las actividades de mayor importancia estratégica para la empresa para conocer el comportamiento de los costos y las posibles fuentes de diferenciación, debido a que es precisamente de allí de donde

⁵²THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México.

proviene la ventaja competitiva, de realizar actividades estratégicas mejor o más barato que la competencia.

La cadena de valor se encuentra inmersa en un sistema de valor, esto significa que el producto que una empresa recibe de un proveedor, formó parte de la cadena de valor del proveedor; el producto que una empresa entrega a su cliente formó parte de la cadena de valor de la empresa y luego pasará a formar parte de la cadena de valor del cliente. Por supuesto, en el transcurso del proveedor a la empresa compradora, los productos pasan por canales de cadena de valor, los cuales afectan a la cadena de valor del comprador; de esta manera obtener y sostener la ventaja competitiva no sólo depende de comprender la cadena de valor sino también de comprender cómo se ubica la empresa dentro del sistema de valor.

Desde el enfoque de la cadena de valor, una empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo a fin de diseñar, producir, poner en el mercado, entregar y apoyar los productos; lo cual es un reflejo de las estrategias y de su implementación, así como del comportamiento de la empresa en la economía; así que el nivel más importante de una cadena de valor es el nivel de las actividades, la cadena de valor de las empresas de un sector productivo pueden llegar a ser muy amplias, lo cual puede dificultar saber dónde se encuentra la ventaja competitiva; de hecho, es posible que empresas que pertenecen a un mismo sector tengan cadenas de valor parecidas, aunque no es necesariamente así, y es esa diferencia en las cadenas de valor donde se puede radicar la fuente clave de ventaja competitiva.

El valor es definido desde el enfoque competitivo como la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes por lo que la empresa les ofrece, y se puede medir en términos de los ingresos que obtiene la empresa, si los productos son vendidos a un precio que supere el costo de su producción la

empresa será lucrativa, por lo tanto, crear un producto con un valor para los clientes que exceda el costo de producción es la meta básica de cualquier estrategia competitiva, se debe estudiar sobre la base del valor, debido a que las empresas pueden deliberadamente aumentar el costo de sus productos para lograr diferenciación y poder incrementar el precio de venta.

Las actividades que realiza la empresa, que se pueden llamar actividades de valor, se clasifican en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo; las actividades primarias son las que forman parte de la creación física del producto, venta y entrega al comprador y posventa (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio); las actividades de apoyo son las que dan sustento a las actividades principales y se apoyan entre sí (infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento). La forma en que cada actividad es realizada determina si una empresa tiene costo alto o bajo en relación a los competidores, además de informar si contribuye a las exigencias de los clientes y por tanto a la diferenciación.

Como es el análisis de la cadena de valor el medio para hallar la ventaja competitiva, se debe definir la cadena de valor genérica y luego en cada categoría genérica se identifican actividades de valor discretas, para ello es necesario separar las actividades que son tecnológica y estratégicamente diferentes. Todo lo que una empresa hace debería inscribirse dentro una actividad primaria o de apoyo. La cadena de valor debe ser un sistema de actividades interdependientes y no simplemente un cúmulo de actividades independientes.

Las cinco categorías de actividades primarias se pueden dividir en otras actividades que dependen del tipo de industria y de la estrategia de la empresa, algunos ejemplos son: logística interna: recibo, almacenamiento, distribución de insumos, manejo de materiales, control de inventarios, retorno

a proveedores; operaciones: transformación de insumos en producto, mantenimiento, pruebas, instalación; logística externa: recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a compradores, procesamiento de pedidos, almacenamiento de producto terminado; mercadotecnia y ventas: publicidad, promoción, selección de canal, fuerza de ventas; servicio: instalación, reparación, entrenamiento y repuestos para realzar o mantener el valor del producto.

Así mismo, las cuatro categorías de las actividades de apoyo se dividen en otras actividades de acuerdo al tipo de industria, algunos ejemplos son: abastecimiento: entendido como la función de hacer compra de insumos, materias primas, provisiones, artículos de consumo, maquinaria, equipos de oficina, edificios, etc; desarrollo de tecnología: conocimientos (know how), procedimientos, tecnología de procesos, implica todo tipo de tecnologías incluyendo las del producto; administración de recursos humanos: búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal; infraestructura de la empresa: incluye administración general, finanzas, contabilidad, planeación, departamento legal, etc.

Dentro de la cadena de valor hay eslabones que relacionan las actividades, relacionan la forma en que se desempeñan las actividades con el costo o el desempeño de otras actividades, estos eslabones pueden llevar a tener ventaja competitiva así como las actividades, pueden hacerlo de dos maneras, por optimización o por coordinación; es necesario optimizar los eslabones que demuestren la estrategia competitiva de la empresa, además pueden reducir el costo o aumentar la diferenciación si se coordinan actividades, ello demuestra que la disminución de costos o la mejora en

diferenciación no es sólo resultado de esfuerzo orientado a ello sino de la coordinación⁵³.

Hill y Jones, acerca de la cadena de valor afirman lo siguiente:

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto⁵⁴.

La cadena de valor supone la transformación de insumos a través del desarrollo de actividades primarias y de apoyo para obtener productos que tienen valor para los clientes. Los referidos autores explican además, sobre este aspecto que: ...“Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta”⁵⁵. Es decir, estas actividades primarias son eslabones que conforman la cadena de valor, donde cada eslabón tiene por objeto el desarrollo de un aspecto específico del producto.

Para estos autores, las actividades principales se dividen en cuatro tipos: investigación y desarrollo: basado en el diseño de producto con mayor funcionalidad, mejores características, atributos que lo hagan más atractivo a los clientes agregando valor, además de diseñar un proceso productivo eficiente para disminuir costos; producción: busca la elaboración de productos de forma eficiente para disminuir costos y busca entregar mayor calidad, valor y diferenciación; mercadotecnia y ventas: se busca posicionar marcas y hacer publicidad que mejore la percepción del producto en el cliente, aumentando así su valor y la utilidad para la empresa, además busca conocer las necesidades del cliente para darlas a conocer a investigación y

⁵³ PORTER, M.E. (1991). *Ventaja Competitiva, creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires. Editorial Rei Argentina.

⁵⁴ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill, p.83.

⁵⁵ *Ibídem*.

desarrollo; servicio a clientes busca dar atención a los clientes luego de la venta, siendo una función fundamental que agrega valor al producto, influyendo enormemente en la percepción del producto por parte del cliente⁵⁶.

Con respecto a las actividades de apoyo, Hill y Jones, expresan:

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía⁵⁷.

En este sentido, los citados autores dejan claro que las actividades de apoyo son las que permiten proveer los insumos requeridos en las actividades primarias, al igual que las actividades primarias se dividen en cuatro clases:

- Manejo de materiales: encargada del control del flujo de insumos desde adquisición pasando por producción hasta distribución.
- Recursos humanos: busca tener el personal con las habilidades, capacitado, motivado y compensado para que realicen de forma productiva sus funciones en la creación de valor.
- Sistemas de información: son sistemas electrónicos que junto a internet permiten manejar inventarios, seguir ventas, gestionar clientes, etc. ayudando a generar valor.
- Infraestructura de la compañía: está conformada por una gran cantidad de actividades como estructura física, sistemas de control, cultura organizacional, entre otras⁵⁸.

⁵⁶ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

⁵⁷ *Ibidem*. p.85.

⁵⁸ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

En concordancia con los planteamientos realizados por Hill y Jones, así como los realizados por Porter, se encuentran los planteamientos realizados por Thompson, A *et. al*, acerca de la cadena de valor, donde afirman: “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.”⁵⁹ Los referidos autores amplían el concepto de cadena de valor y cómo este se relaciona con las actividades realizadas por una empresa para generar valor a los compradores de sus productos con la siguiente afirmación:

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.⁶⁰

De igual manera explican cómo se compone la cadena de valor de una empresa en lo relativo a las actividades que esta realiza, y al respecto también dicen:

...la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.⁶¹

Estos autores clasifican las actividades primarias en cinco grupos de actividades de la siguiente manera: manejo de la cadena de abastecimiento: compra de materias primas, partes, componentes, consumibles, almacenaje y distribución de insumos y manejo de inventarios; operaciones: transformación de insumos en producto final, producción, mantenimiento, protección ambiental, calidad, etc.; distribución: actividades de entrega física

⁵⁹ THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México, p. 107.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 107.

⁶¹ *Ibidem*, p. 107.

del producto a clientes, toma y procesamiento y empaque de pedidos, transporte, manejo de red de distribuidores; ventas y marketing: publicidad, promoción, fuerza de ventas, investigación de mercado y soporte a distribuidores y por último servicio: refacciones, mantenimiento, reparación, asistencia técnica, atención a compradores, quejas y reclamos.

Además clasifican las actividades de apoyo en tres grupos, investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: mejoras de diseño, desarrollo de equipos, desarrollo de software, sistemas de comunicaciones, entre otros; gestión de recursos humanos: selección, contratación, capacitación y compensaciones, así como desarrollo del personal basado en cualidades y capacidades; administración en general: finanzas, contabilidad, administración general, asuntos legales, seguridad e higiene, acuerdos estratégicos, y en general funciones de carácter directivo⁶².

Según los aportes de diferentes autores, queda claro que la generación de valor se centra en las actividades que realizan las empresas desde el abastecimiento de insumos hasta el servicio posventa; es decir, los eslabones de la cadena de valor son las diferentes actividades que realizan las empresas. A lo anterior se pueden sumar algunos aportes más recientes que revisten importancia en cuanto a la generación de valor; Briz y Laso proponen que el internet puede traer mejoras a algunas de las actividades propuestas por Porter en su modelo, además de empoderar a los clientes; sugieren la generación de nuevos contenidos para internet y una nueva forma de distribuir los productos basados en la naturaleza de internet,

⁶² THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México

además de una comunicación más estrecha y cercana con los clientes, lo cual mejora la experiencia de los mismos⁶³.

Por otra parte Mauborgne y Chan llevaron a cabo una investigación para saber las razones por las cuales unas empresas llegan a tener un gran crecimiento y otras empresas no lo logran, llegando a la conclusión de que las empresas que lo logran son las que consiguen la innovación de valor, que consiste en hacer ver a sus rivales como irrelevantes; siendo este planteamiento la base del concepto de estrategia del océano azul. Estos autores plantean que la estrategia empresarial se da en cinco dimensiones, la cual plantea una nueva lógica estratégica o lógica de innovación en valor; las cinco dimensiones son: los supuestos de la industria, el enfoque estratégico, los clientes, los activos y las capacidades y por último la oferta de productos y servicios⁶⁴.

Johnson, Christensen y Kagermann plantean que un modelo de negocios consta de cuatro elementos que se interrelacionan y que si estos cuatro elementos se encuentran juntos generan valor, por lo que los consideran la base de la empresa; estos elementos son: la propuesta de valor, la fórmula de utilidades, los recursos clave y los procesos clave. Según los autores, el primer elemento es el más importante, además afirman que los dos primeros elementos definen el valor para el cliente y para la empresa, y los otros dos elementos indican cómo se entrega el valor al cliente y a la empresa. Si

⁶³ BRIZ, J. y LASO, I. (2001). *Internet y comercio electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones*. Madrid. Mundi-Prensa.

⁶⁴ MAUBORGNE, R, y CHAN W. (1997). Value Innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, [artículo en línea], fecha de la consulta: 15 de febrero de 2019. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Estrategia/\[PDJ\]%20Documentos%20-%20Kim%20Mauborgne%20Value%20Innovation.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Estrategia/[PDJ]%20Documentos%20-%20Kim%20Mauborgne%20Value%20Innovation.pdf)

ocurren cambios en cualquiera de estos elementos, los demás se verán afectados y su interrelación también⁶⁵.

El diseño de la cadena de valor es un asunto medular para la empresa, debido a que es la forma en que la empresa conoce cómo satisfacer a los clientes, accionistas y a los interesados en la empresa, y no es un asunto que se reduce sólo a hacer un planteamiento, se trata también de realizar un análisis a las actividades correspondientes; a fin de realizar dicho análisis de cadena de valor para determinar las fuentes de ventaja competitiva se pueden utilizar dos modelos, el modelo VRIO y el modelo de bloques genéricos, los cuales se describen a continuación.

El modelo VRIO (valioso, raro, inimitable, aprovechable por la organización) es una herramienta de dirección estratégica propuesta por Barney y Griffin que consiste en realizar un análisis a los recursos y capacidades y también a las actividades de la cadena de valor de la empresa para determinar su potencial a los fines de desarrollar ventajas competitivas, se basa en cuatro preguntas: para saber si es valioso ¿da ventaja competitiva a la empresa y valor al cliente?; para saber si es raro, único o escaso: ¿la competencia también cuenta con ese recurso o capacidad?; para saber si es inimitable: ¿sería costoso imitarlo?; para saber si está inmerso en la empresa: ¿la empresa tiene la organización requerida para explotar el recurso?⁶⁶.

Moncada y Oviedo indican que el análisis con el modelo VRIO se realiza en tres pasos: el primer paso es hacer un inventario de recursos y capacidades, haciendo énfasis en las competencias esenciales, es decir, las

⁶⁵ JOHNSON M., CHRISTENSEN C. y KAGERMANN H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta 18 de febrero de 2019. Disponible en: https://kupdf.net/download/como-reinventar-su-modelo-de-negocios-1_59bc127b08bbc58a09686e91_pdf#

⁶⁶ BARNEY, J. y GRIFFIN R. (1992) *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston. Houghton Mifflin Co.

que hacen un aporte significativo al valor del producto o a la eficiencia en cómo se entrega valor al producto; el segundo paso es hacer un análisis de la potencialidad de esos recursos y capacidades para saber cuáles de ellos ofrecen ventaja, paridad o desventaja competitiva, su objetivo es saber cuáles recursos o capacidades son fuentes de ventaja competitiva, es decir los que tengan rareza, escasez y relevancia; y el tercer paso es establecer que tan sostenible es la ventaja competitiva, esto se basa en las características de los recursos o capacidades de imitabilidad y de aprovechamiento de la empresa. Al final la ventaja competitiva sostenible se logra cuando el recurso o capacidad es valioso, raro, inimitable y aprovechable por la empresa⁶⁷.

El modelo de los bloques genéricos según Gil, plantea que el sostenimiento de la ventaja competitiva requiere que la empresa se enfoque de forma decidida en cuatro aspectos fundamentales que se interrelacionan entre sí: calidad, eficiencia, innovación y satisfacción al cliente⁶⁸. Para García, estos factores se pueden encontrar en la estrategia de cualquier empresa, de cualquier sector y aplicado para cualquier producto o servicio; para lograr obtener ventaja competitiva será necesario trabajar arduamente y dominar al menos uno de estos cuatro bloques. Por medio de los bloques genéricos es posible no sólo encontrar ventaja competitiva sino también manejarla y además se puede evaluar la cadena de valor de la empresa sometiendo cada actividad a los bloques genéricos⁶⁹.

Una vez revisados estos dos métodos de análisis de la cadena de valor para determinar ventajas competitivas sustentables, resulta importante

⁶⁷ MONCADA A. F. y OVIEDO M.L. (2013). Las TIC como fuente de ventaja competitiva en las PYME. *Sotavento M.B.A*, [revista en línea], fecha de la consulta: 20 de febrero de 2019. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3441/3128>

⁶⁸ GIL, M. (2011). *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid. ESIC Editorial.

⁶⁹ GARCÍA E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 05 de junio de 2018. Disponible en: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>

también hacer una evaluación de la cadena de valor, para realizar esta evaluación Pérez-Carballo plantea los siguientes pasos: identificación de las actividades llevadas a cabo por la empresa, asignar los ingresos, costos y activos de cada actividad, evaluación de la capacidad de generar valor que tiene cada actividad, analizar las interrelaciones entre actividades y cómo cada una contribuye con otras, valorar las potenciales ventajas competitivas de hacer una coordinación entre las cadenas de valor de clientes, proveedores y la empresa, y por último, hacer una integración de cadenas de valor de los diferentes negocios de la empresa para aprovechar las ventajas basadas en costos y diferenciación⁷⁰.

Operacionalización de variables

De acuerdo con Hurtado la operacionalización es un proceso que permite identificar elementos determinantes de un evento de estudio para expresar sus aspectos elementales y poder reconocerlo en el transcurso de la investigación, permitiendo hacer la construcción de instrumentos con los cuales medir dicho evento; esto es, identificar de forma focalizada las situaciones que se desean estudiar y no obtener una mera cuantificación sino que la operacionalización comprende observar y considerar características y aspectos que conforman el evento de estudio.

El evento que se estudia puede tener un alto nivel de abstracción, sin embargo se pueden manejar conceptos con un nivel de abstracción mucho menor y con un nivel de empirismo mayor en una tabla de operacionalización, y los indicios son los elementos que relacionan conceptos abstractos con lo perceptible de evento de estudio. El objetivo de una tabla de operacionalización es ayudar a encontrar los elementos más importantes para elaborar instrumentos de recolección de datos para medir metodológicamente cada evento de estudio y no los objetivos, por lo tanto,

⁷⁰ PÉREZ-CARBALLO, J. F. (1998). *Compitiendo por crear valor*. Madrid. ESIC Editorial.

en una investigación habrá la misma cantidad de tablas de operacionalización que de eventos de estudio, sin importar la cantidad de objetivos⁷¹. En el presente capítulo se elaboró la tabla de operacionalización reflejada en el cuadro 1.

⁷¹ HURTADO, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas. Ediciones Quirón.

Cuadro 1. Operacionalización de variables del capítulo I.

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Aspectos generales	Número de empleados	Personal de la empresa	Guion de entrevista	5
				Estructura organizacional			1,9
				Número de productos			3, 4
				Antigüedad			6
				Principales clientes o mercado			2
				Facturación anual			7,8
				Misión / Visión / Objetivos			10,11,12

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Logística de entrada	Mecanismos de control de insumos y materias primas	Personal de la empresa	Guion de entrevista	13,14,20,21
				Formas de Almacenamiento			17
				Costos de logística de entrada			18,19
				Existencia de inventario de materias primas			15,16

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Operaciones	Descripción del proceso de producción	Personal de la empresa	Guion de entrevista	22,23
				Costos de fabricación y porcentaje de costos totales			31,32
				Diseño de productos			30
				Capacidad de producción			27,28
				Acciones para planificación de la producción			24,25
				Tiempos de fabricación			29
				Identificación de desperdicios			36,37
				Mecanismos de control durante la fabricación			33,34,35
				Equipos y acciones de mantenimiento a equipos			26,38,39,40

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Logística de salida	Inventario de producto final	Personal de la empresa	Guion de entrevista	41,42
				Formas de transporte de producto final			43
				Costos de envío y distribución, y porcentaje de costos totales			44,45,46

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Marketing y comercialización	Mecanismos de promoción o publicidad	Personal de la empresa	Guion de entrevista	57
				Costos de Promoción y Porcentaje de costos totales			59,60
				Precios de venta de los distintos productos			55,56
				Registro de clientes			47,48,49
				Forma de contacto con los clientes			50
				Ventas en el exterior (Exportaciones)			51,52,53,54
				Existencia de medios digitales			58

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Servicio	Garantía de los productos	Personal de la empresa	Guion de entrevista	61,62
				Vías de atención al cliente			63
				Medición de la satisfacción del cliente			64,65,66,67

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Conjunto de operaciones o procesos que se llevan a cabo para el diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de un producto o servicio.	Compras	Número y registro de proveedores	Personal de la empresa	Guion de entrevista	72
				Criterios para evaluación de proveedores			73,74,75
				Facilidad para la obtención de materias primas			70,71
				Proceso de compras			68,69
				Calidad de las materias primas			76

Metodología

En la presente investigación se tomó la población completa debido a que es una población del mínimo tamaño posible y resulta manejable (una persona), por lo cual no procede la utilización de una muestra. Las características de la persona que aporta la información hacen posible el censo, el costo y el tiempo que requiere llevarlo a cabo no resultan limitantes, por ello se realizó con una técnica de recolección de datos de entrevista, particularmente una entrevista de tipo estructurada, utilizando para ello el instrumento de guion de entrevista.

Para Palella y Martins el diseño de un estudio conlleva determinar el tamaño de la población, lo cual resulta de gran importancia para garantizar la calidad del estudio; no hacerlo podría llevar a que el estudio no tenga el número correcto de sujetos necesarios para obtener resultados confiables, o puede llevar también a tener en el estudio a una cantidad innecesaria de sujetos que implica un gasto de recursos y de tiempo valioso. En una investigación, la población es un conjunto de unidades que pueden ser personas, empresas, países, etc., de las cuales se desea conseguir información para el estudio, y que por lo general son inaccesibles, para luego obtener conclusiones, por ello fijar la población está estrechamente relacionado con el tema que se estudia.

Cuando un investigador plantea un estudio tiene la opción de seleccionar a toda una población y hacer un censo o estudio de tipo censal, aplicable generalmente en poblaciones pequeñas; también tiene la opción de tomar dentro de la población un número de unidades, es decir, tomar una muestra, que es la más utilizada por ser más factible en términos de facilidad de recolección de datos, de costos y de tiempo, se basa en seleccionar a una parte representativa de la población que mantenga su características lo más exactas posibles. Para que una muestra tenga validez debe tener los

siguientes requisitos: debe estar constituida por parte de la población, debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población, así le aporta fiabilidad y debe representar las características de la población.

De manera que la muestra es un subconjunto limitado de la población, al cual se tiene acceso y sobre el cual se hacen mediciones para hacer conclusiones sobre la totalidad de la población aplicando para ello métodos de estadística; es decir, lo que se busca es inferir o generalizar resultados sobre una población partiendo de una muestra de ella. Es por ello que la muestra debe representar proporcionalmente a los individuos con todas sus características, de allí que algunos autores señalen que muestras del 10%, 20% o 40% son representativas de una población⁷².

Por otra parte, respecto a la población y muestra Méndez afirma que la cantidad de personas a quienes se les puede solicitar información depende de las características de dichas personas, cuando estas son identificables plenamente por pertenecer a una población en particular, se puede obtener información a través de técnicas de cuestionario como por ejemplo test, sondeos, entrevistas y encuestas que permitan obtener resultados cuantitativos, que se puedan analizar y cuantificar con métodos estadísticos; adicionalmente se pueden utilizar otras técnicas que permitan inferir resultados cualitativos⁷³.

De acuerdo con Hurtado, cuando se define un evento de estudio y las unidades de estudio, el investigador debe elegir las técnicas y los instrumentos con los cuales va a recoger la información necesaria para realizar la investigación. Las técnicas son los procedimientos utilizados para recoger datos, pudiendo ser encuestas, observación, revisión documental

⁷² PALELLA, S. y MARTINS, F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, FEDUPEL.

⁷³ MÉNDEZ, C.E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México. Limusa.

entre otras. Los instrumentos son las herramientas que se utilizan para recoger los datos y deben corresponder con las técnicas y pueden estar normalizados, como por ejemplo test y escalas, sin que esto signifique que el investigador no pueda establecer sus propios instrumentos. En el caso de la técnica de entrevista existe un instrumento, el guion de entrevista, donde se señalan los aspectos sobre los cuáles se va a indagar y de acuerdo a su grado de estructuración puede constar de enunciados de temas o de preguntas elaboradas⁷⁴.

Según plantea Tamayo, la obtención de datos en investigación de campo se puede lograr mediante entrevista, pudiendo ser esta personal o colectiva ya que se logra una conexión directa entre el investigador y su objeto de estudio mediante las personas y así se obtienen testimonios orales de las mismas. Las entrevistas se pueden clasificar en dirigidas o libres, según la estructura que tengan; si las condiciones lo permiten, resulta conveniente realizar la entrevista más de una vez como forma de verificar la información que se obtiene⁷⁵.

Palella y Martins indican que la entrevista es una técnica de recolección de datos en la que el investigador puede mantener un diálogo cara a cara con el entrevistado para que le proporcione información. La entrevista tiene una gran ventaja y es que son los protagonistas quienes aportan la información de forma directa que sería imposible obtener de otra manera; sin embargo, tiene una desventaja y es que los entrevistados pueden hablar de las cuestiones con subjetividad y poner cargas de estereotipos, prejuicios y cuando se trata de sus propias imágenes pueden resultar idealizadas, distorsionadas o falsas.

⁷⁴ HURTADO, J. (2015). *El proyecto de investigación*. Caracas. Ediciones Quirón.

⁷⁵ TAMAYO, M. (2011). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México. Limusa.

Es importante tener en cuenta ciertos factores para que el guion de entrevista aporte al éxito de la investigación, el entrevistador debe adaptarse al entorno donde hace su entrevista, evitando en lo posible las expresiones de temor, miedo o desconfianza, debe comprender muy bien la importancia de los datos recolectados, debe ser objetivo y no intervenir en las respuestas de los entrevistados, permitirles hablar libremente, no intentar convencerlos, agredirlos o apresurar sus respuestas ni mostrar prejuicios de ningún tipo.

Sobre las preguntas que se realizan durante la entrevista, se recomienda: leer en tono de conversación, conocer bien todas las preguntas y formularlas todas como están en el guion, en el mismo orden y sin alteraciones para evitar errores durante su lectura y en los resultados de la investigación; emplear variadas técnicas de indagación para evitar que queden preguntas sin responder.

Los guiones de entrevistas se clasifican en guion de entrevistas no formalizada o no estructurada y guion de entrevista formalizada. En el primer tipo hay un amplio grado de libertad para formular y responder las preguntas. En el segundo tipo, básicamente existe un orden fijo de las preguntas y su redacción no se altera, comúnmente se aplica a un número grande de entrevistados, son de aplicación rápida y suponen un bajo costo, sus respuestas se pueden procesar matemáticamente porque se pueden agrupar y comparar y su desventaja radica en que los entrevistados se limitan a un número establecido de preguntas, dejando de aportar información que puede resultar valiosa. El guion de entrevista no estructurada se clasifica en:

- entrevista informal: es una conversación sobre el tema en estudio, el objetivo es que el entrevistado hable libremente y conocer los aspectos más importantes del tema, es muy útil para conocer sobre temas sobre los que el investigador conoce poco y donde se busca la información de un experto o de alguien que conoce el tema;

- entrevista focalizada: es muy libre y abierta como la informal, pero sólo trata sobre un único tema, el entrevistador debe guiar al entrevistado cuando este se desvía del tema de interés, se utiliza para entrevistas a testigos presenciales o históricos y a protagonistas de hechos;
- entrevista por pautas: se hacen buscando respuestas a una lista de puntos de interés que se exploran durante la entrevista y estos deben guardar relación entre sí, el entrevistador debe mantener al entrevistado focalizado en las respuestas a esta lista de intereses.

El guion de entrevista formalizada se clasifica en entrevistas monotemáticas, utilizadas para recolectar información de temas específicos o para información biográfica y las entrevistas a expertos, realizadas a personas especialistas en el tema que se está investigando, el entrevistador debe recoger información de forma objetiva, imparcial, se debe registrar la información en el momento preciso que el entrevistado la aporte, utilizando las palabras del entrevistado sin omitir detalles ni comentarios y sin parafrasear⁷⁶.

Para Hernández, Fernández y Baptista la entrevista es una técnica donde se recoge información partiendo de una comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador, donde el entrevistado responde preguntas previamente diseñadas por el entrevistador en función de lo que se desea estudiar. Para ello plantean un método de tres fases, dejando claro que no existe un único modelo para realizar entrevistas; la primera fase consiste en preparar la entrevista, la segunda fase consisten en realizar la entrevista y la última fase se trata de finalizar la entrevista.

⁷⁶ PALELLA, S. y MARTINS, F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, FEDUPEL.

En la primera fase se prepara el guion de entrevista, se valida mediante juicio de expertos, se contacta con los posibles entrevistados y se concierta la entrevista, la cual será realizada de acuerdo a lo que se desea investigar, al tema y a las personas que se van a entrevistar; para la segunda fase ya se debe tener definido el guion de entrevista y se debe haber contactado con las personas que van a ser entrevistadas, dejándoles claro el objetivo de la entrevista y explicándoles cómo se va a registrar la información, para luego proceder a desarrollar el guion de entrevista. Por último, una vez finalizado el guion de entrevista se agradece al entrevistado, se procesa y se analiza la información obtenida.

Según los mencionados autores, existen tres tipos de entrevistas, las estructuradas o directas, las semiestructuradas y las no estructuradas. Las estructuradas se basan en un formato de preguntas previamente diseñadas, el cual es planteado en un mismo orden y en igualdad de términos a todos los entrevistados, para ello el entrevistador debe tener conocimiento de entrevistas y del tema que se estudia. Las entrevistas semiestructuradas son similares a las estructuradas, pero en ellas hay cierta flexibilidad en el orden y formato de las preguntas. Las entrevistas no estructuradas son flexibles, dan al entrevistador mayor libertad de decidir el orden, profundidad y cantidad de las preguntas, fijando únicamente el tópico a tratar en la entrevista⁷⁷.

Es sumamente importante tener en cuenta que los instrumentos de recolección de datos tengan validez, deben utilizarse las herramientas adecuadas para medir lo que sea necesario; al respecto Ramírez afirma que el diseño de una herramienta debe ser en extremo cuidadosa, ya que un proyecto de investigación puede estar muy bien fundamentado en lo teórico, tener una metodología muy bien estructurada, puede tener objetivos muy

⁷⁷ HERNANDEZ R., FERNANDEZ C y BAPTISTA M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill, México.

claros y bien planteados, así como su alcance, se pueden tener variables precisas, incluso la identificación de las técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de datos, pero si la herramienta no cumple con los requisitos de validez y de confiabilidad, todo lo demás será en vano; no basta con elegir una herramienta adecuada, sino que es preciso hacer una construcción cuidadosa de dicha herramienta porque de ello dependerá la recolección de datos.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que el investigador no debe confiarse ni presumir que el instrumento es válido, en especial cuando el investigador no cuenta con una experiencia amplia, es necesario aplicar algún mecanismo de validación para demostrar su validez; un mecanismo utilizado en la verificación de contenido para asegurar que los ítems del instrumento en realidad miden lo que se busca medir es el juicio de expertos o prueba de jueces, en el cual se le solicita a unos expertos en el tema de estudio, e incluso, a expertos en metodología, un veredicto independiente sobre la calidad de los ítems del instrumento; se debe evaluar la congruencia ítem-rasgo, claridad en la redacción y sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems.

La congruencia ítem-rasgo determina si los ítems permiten recopilar información sobre los indicadores de las variables del estudio definidas en la operacionalización; cada ítem que aparece en el instrumento busca medir algo en particular y recoger información valiosa para lograr los objetivos de la investigación. La claridad en la redacción busca determinar si el lenguaje es claro y directo, si es confuso puede alterar los resultados y afectar su calidad, se evalúa el uso de palabras ambiguas, de lenguaje muy técnico y si en cada ítem atiende a un solo punto de interés que permita a quienes analizan la información enfocarse en un solo aspecto. En cuanto al sesgo en la redacción del ítem, puede ocurrir que la redacción induzca a una respuesta por parte del entrevistado, constituyendo un vicio de tendenciosidad, lo cual

se debe evitar a toda costa para obtener una respuesta que realmente refleje su posición sobre el tema en cuestión⁷⁸.

En el presente trabajo se utilizó un instrumento de recolección de datos de guion de entrevista, para una entrevista estructurada, basado en el instrumento utilizado en el trabajo elaborado por Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli titulado “Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría”⁷⁹, conformado por preguntas abiertas y cerradas donde se indaga sobre las actividades que conforman la cadena de valor, enfocándose en los recursos utilizados en dichas actividades, donde los recursos son las variables independientes y las actividades son las variables dependientes, permitiendo conocer aspectos cualitativos y cuantitativos de las variables.

Resultados

Se recolectaron datos mediante el instrumento descrito, el cual se encuentra en el anexo A del presente trabajo, a fin de conocer las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América; con base en la información obtenida, se trata de una empresa unipersonal, quien cumple todas las funciones necesarias en el desarrollo de las actividades es una sola persona, opera desde el año 2016 y cuenta en el momento con un solo cliente en los Estados Unidos de América, quien hace

⁷⁸ RAMIREZ, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

⁷⁹ PARAVIÉ D., ROHVEIN C., URRUTIA S., ROARK G. y OTTOGALLI D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría. *Revista INGE CUC*. [revista en línea], fecha de la consulta: 05 de marzo de 2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4869012>

pedidos cada tres meses de entre cuarenta y cinco (45) y sesenta (60) productos; se producen bolsos de mano, cosmetiqueros y monederos. Actualmente se está buscando ampliar la base de compradores y mejorar las características de los productos, en particular el acabado, para hacerlos más atractivos.

Los insumos y materias primas son almacenados en un área dispuesta para tal fin, no se lleva un inventario pero son controlados permanentemente mediante inspección visual genérica para garantizar su existencia, disponibilidad y evitar interrupciones en la producción. No se tienen identificados los costos de mantenimiento de existencias de insumos y materias primas, pero se estima que es mínimo, incluso nulo, debido a que no se llevan a cabo actividades relativas al almacenamiento, sólo se resguardan las piezas en un lugar limpio, seco y seguro, por lo que no afecta considerablemente el costo total.

Los pasos en el proceso de producción de un bolso son: cortar la tela usando un molde de acuerdo al tipo de bolso a realizar, luego se pinta la tela en el color requerido de acuerdo al diseño a realizar, se aplica pintura para tela mezclada con agua sobre una superficie plana cubierta con plástico, una vez pintada la tela se deja secar durante un día. Cuando la pintura en la tela se encuentra seca, se procede a realizar el dibujo a mano alzada de la imagen o figura que será bordada, después dicho dibujo es pintado a mano alzada con pintura acrílica artística y se deja secar durante treinta minutos. Posteriormente se da inicio al bordado de abalorios sobre la imagen pintada en acrílico, cada abalorio es bordado a mano, uno a uno, hasta llenar la imagen pintada en la tela, los colores de los abalorios deben corresponder al color que tenga la figura pintada en la tela.

Cuando se finaliza el bordado de la figura sobre la tela, se inicia el armado del bolso, para ello se coloca una tela de forro al reverso de la cara

de la tela que se encuentra bordada, el forro se corta con el mismo molde que la tela para bordar, se pega con pegamento para tela, y ésta será la parte interna del bolso. Después se cose el cierre a la tela y el forro previamente unidas con pegamento y se pone el deslizador del cierre; posteriormente se cosen los costados del bolso, todo esto se hace por el reverso (parte interna del bolso). Cuando se ha terminado de coser los lados del bolso y el cierre, se da vuelta a la tela, quedando así el bolso terminado y armado. Por último se le agrega un detalle al deslizador del cierre, que también es una pequeña figura en tela pintada y bordada en abalorios que sirve como agarradero del deslizador para abrir y cerrar el bolso.

En los gráficos 1, 2 y 3 que se presentan a continuación, se pueden observar diferentes productos terminados (bolsos cosmetiqueros y de mano), luego de seguir los pasos del proceso de manufactura descritos anteriormente, donde resalta el bordado a mano y la tela intervenida con dibujo a mano alzada y posteriormente pintado a mano alzada con pintura acrílica artística.



Gráfico 1. Producto terminado (Bolso de mano). Fuente: Empresa estudiada (MINTTU BAGS).



Gráfico 2. Producto terminado (Bolso cosmético). Fuente: Empresa estudiada (MINTTU BAGS)



Gráfico 3. Producto terminado (Bolso de hombro). Fuente: Empresa estudiada (MINTTU BAGS)

La producción se planifica de acuerdo al pedido realizado por el cliente, se realizan los diseños correspondientes y se sigue el orden de actividades descrito anteriormente, se realiza en serie para optimizar el tiempo y las operaciones, es importante destacar que mientras se secan las telas (aproximadamente un día), se cortan los cierres, se preparan los deslizadores y se cortan las telas para los detalles que se añaden a los deslizadores como agarraderos, lo cuales se bordan después de bordar las figuras en las telas que conforman los bolsos.

La capacidad de producción es de un bolso por día, el tiempo de fabricación de cada bolso varía entre ocho y diez horas dependiendo del tipo de bolso y del grado de dificultad del bordado, además el proceso de fabricación conlleva un arduo trabajo manual, minucioso y detallado, por lo que no se tiene capacidad ociosa; se realizan inspecciones constantemente durante la fabricación, en especial del acabado para garantizar la calidad del producto. Los desperdicios generados en los cortes de telas son de 8% en monederos, 14% en bolsos de mano y de 18% en cosmetiqueros, aun cuando se hacen cortes óptimos a fin de aprovechar la mayor cantidad de tela, no se lleva un registro de estos desperdicios; en insumos como cierres, pegamentos, hilos, abalorios y pinturas no hay desperdicios.

Se cuenta con las máquinas, herramientas e instrumentos necesarios y adecuados para la fabricación de este tipo de productos, el mantenimiento de las máquinas es realizado por un proveedor externo cada tres meses, luego de finalizar la producción de un pedido y antes de iniciar con la de uno nuevo, más no se lleva registro de mantenimiento ni se cuenta con un plan establecido.

Al igual que las materias primas e insumos, para los productos terminados también se dispone de un lugar de almacenamiento, no se lleva inventario, pero se controla por inspección visual genérica; una vez se han terminado

todos los productos que conforman un pedido, se hace una revisión doble de cada producto para asegurarse de que no tenga defectos de manufactura y que el diseño y elaboración cumplan con lo establecido en el pedido, se hace registro fotográfico detallado de cada producto y se envían las fotografías al cliente para solicitar su conformidad y su aprobación para proceder a hacer el envío de los productos, se realiza una exportación a Estados Unidos de América a través de una empresa de envíos expresos internacionales o courier internacional cuyo costo es asumido por el comprador.

La exportación a Estados Unidos de América es fundamental para esta empresa porque en el mercado venezolano no existe aún la cultura de adquirir y utilizar productos de moda elaborados a mano y este tipo de productos no son valorados ni apreciados como en ese país, donde los compradores prefieren nuevas propuestas diferentes, con carácter artesanal, que utilicen diferentes técnicas de elaboración y sobre todo que les permita tener piezas diferentes a las que comúnmente encuentran en el mercado masivo, se puede considerar que existe un nicho de mercado para estos productos y por ello los compradores están dispuestos a pagar más por este tipo de productos, lo que representa mayores ingresos para la empresa y por tanto mayor rentabilidad.

Hasta este momento la empresa cuenta con un sólo cliente, quien importa, comercializa y hace mercadeo de los bolsos en los Estados Unidos de América; con base en su conocimiento del mercado, el gusto, las necesidades y expectativas de sus compradores realiza los pedidos, resultando particularmente atractivo para los compradores la posibilidad de tener productos diferenciados y personalizados con detalles realizados con trabajo manual. Para estos fines, la comunicación con el cliente es constante y se realiza a través de correo electrónico, servicios de mensajería instantánea y llamadas telefónicas. El cliente también se encarga de hacer la promoción de los bolsos a través de redes sociales, eventos de moda y

eventos sociales principalmente y en publicidad en revistas o en programas de televisión eventualmente.

Actualmente los productos no tienen garantía formal, por ello se lleva a cabo un proceso de fabricación cuidadoso y minucioso, con inspecciones constantemente durante cada paso del proceso, además de hacer una revisión final doble en puntos considerados críticos como costuras, bordes, cierres, la calidad y ajuste del bordado, a fin de encontrar cualquier falla o defecto en el producto como resultado de problemas en la manufactura y evitar insatisfacciones o no conformidades del cliente, procurando así prevenir fallas e insatisfacción en los compradores y evitar realizar logística inversa por garantía.

El proceso de compras no se encuentra definido, las compras se realizan de acuerdo a las necesidades de producción de cada pedido, debido a que ya se conoce el rendimiento de los insumos y materias primas se puede estimar con exactitud las necesidades de materiales para la producción de un pedido; se tiene un conjunto de proveedores de confianza en cuanto a la calidad y disponibilidad de los productos que ofrecen llenando las expectativas de la empresa, los insumos y materias primas se encuentran con facilidad con varios proveedores del mismo rubro y no representa una dificultad si no se encuentran donde un proveedor habitual y además los insumos y materias primas requeridos no son muchos; el nivel de servicio de los proveedores en general es bueno.

Luego de recabar información a través del instrumento de recolección de datos y de analizar dicha información se procedió a estudiar la cadena de valor de la empresa, basándose en la propuesta de Porter como una herramienta para determinar las fuentes de ventaja competitiva basada en el conjunto de actividades realizadas por la empresa. Realizado el análisis se encontró que las actividades principales son las de operaciones, logística de

salida y mercadeo, y comercialización; la actividad de apoyo más resaltante corresponde a la de compras o abastecimiento.

En las actividades de operaciones, específicamente en la producción radica la principal actividad de valor, los productos son elaborados a partir de materias primas e insumos comunes y de fácil adquisición, estos son transformados para crear productos con valor agregado y características diferenciadas cuya producción depende enteramente del conocimiento, manejo de materiales, técnicas artísticas, técnicas de manufactura y estilo de diseño propios de la empresa, así como de las destrezas y habilidades del fabricante, lo cual los hace valiosos y difíciles de imitar.

Las actividades de mercadeo y ventas son vertebrales para la empresa, los productos son vendidos en un mercado conveniente para este tipo de productos, los Estados Unidos de América, en el cual los clientes buscan accesorios de moda atractivos, diferentes a los productos comunes que ya conocen, buscan acabados y estética diferentes, resultado de trabajo dedicado y no masificado donde resalta el trabajo manual y artesanal, el diseño creativo y artístico de los productos, que los convierte en piezas únicas e incluso en algunos casos en productos personalizados si así lo requieren.

Por otra parte, en las actividades de logística de salida como actividad principal, destaca la actividad de exportación de los bolsos, lo cual resulta de gran importancia debido a que es el mecanismo necesario para llevar a los productos a su mercado destino; para ello se realiza la exportación bajo una modalidad simplificada, muy conveniente para emprendimientos o empresas pequeñas y medianas, donde se realizan todos los procedimientos legales establecidos para realizar esta operación, con la ventaja de que los productos llegan al mercado en tiempos muy cortos y a bajo costo.

En cuanto a las actividades de apoyo, se pudo observar que la más resaltante en términos de la cadena de valor es la de compras o abastecimiento, las compras son claves por cuanto se deben garantizar las existencias de materias primas e insumos al inicio de producción de los bolsos de cada pedido para evitar interrupciones en las operaciones de producción; las compras se hacen a proveedores de confianza cuyos productos y la calidad de los mismos es conocida, se realizan siempre personalmente para elegir directamente los materiales necesarios y en caso de requerir algún material que no es comprado usualmente, poder hacer la selección del mismo en el lugar y poder observar las características de primera mano.

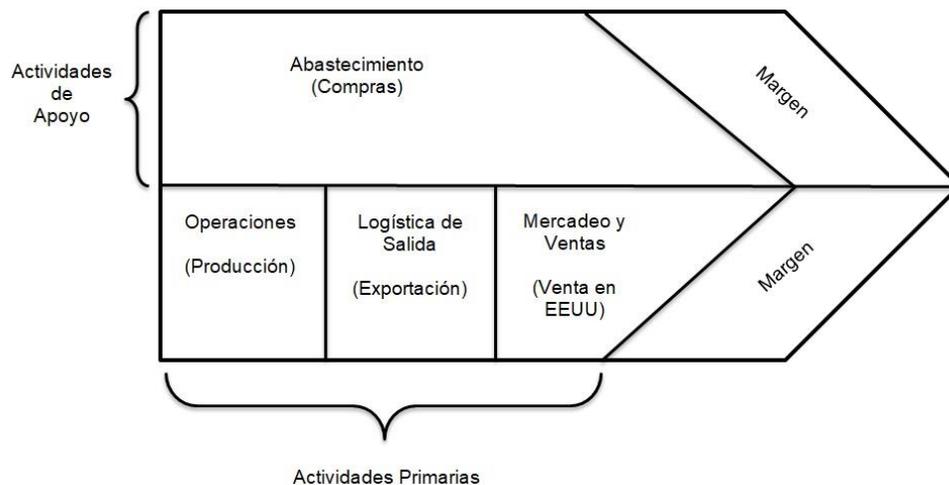


Gráfico 4. Cadena de valor de la empresa en estudio (Basado en el modelo propuesto por Porter). Fuente: Elaboración Propia.

La cadena de valor de la empresa está conformada por las actividades principales de operaciones, mercadeo y ventas, y logística de salida, y por la actividad de apoyo de compras o abastecimiento. De lo estudiado, observado y analizado se encontró que esta empresa unipersonal centra sus esfuerzos

en la producción de bolsos con características distintivas muy particulares como el diseño artístico (dibujo y pintado a mano alzada), el bordado tradicional a mano de abalorios y la posibilidad de personalización del producto, que los hacen atractivos y valiosos en el mercado de los Estados Unidos de América, a donde son exportados para ser comercializados. En la situación actual de la empresa, otras actividades principales y de apoyo no aportan significativamente a la cadena de valor, sin embargo, a futuro esto puede cambiar si las actividades cambian, por lo cual también varía la cadena de valor de la empresa.

En esta empresa, la cadena de valor se fundamenta en la producción, la diferenciación del producto viene dada por las características de su manufactura, las cuales provienen de las cualidades, capacidades, conocimientos, técnicas y diseños propios del emprendedor que se ven plasmadas en el producto; la diferenciación del producto es fundamental para lograr la rentabilidad de la empresa, que en este caso, se logra enteramente por las características de diseño y manufactura de los productos y del valor que le otorgan los compradores en el mercado de Estados Unidos de América.

Se recomienda realizar un análisis de cadena de valor a la empresa cuando ocurran cambios importantes en las condiciones actuales, como por ejemplo, en el caso de que existan nuevos clientes, aumento en el pedido de productos, cambios de proveedores, cambios en los gustos y preferencias de los compradores, entre otros; debido a que ante nuevas circunstancias, la cadena de valor actual se verá afectada, la interrelación entre actividades y los costos se verán afectados, de manera que la cadena de valor debe ser revisada y analizada nuevamente para poder seguir en mercado, sostener la ventaja competitiva y por supuesto tener rentabilidad.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER EXPORTADOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Antecedentes

En el mundo empresarial no sólo es importante generar ventaja competitiva que le permita a la empresa tener un modelo de negocio exitoso, tal vez el reto más importante está en formular e implantar estrategias que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo, tarea que ocupa a la dirección estratégica, y para ello es fundamental realizar el correspondiente análisis del entorno específico, de forma enfocada para formular estrategias exitosas y eficientes que permitan lograr dicho objetivo. Por ello, una tarea de capital importancia dentro de la empresa es el estudio del entorno específico, ya que la empresa debe responder a los cambios del entorno, en el cual se presentan las oportunidades pero también las amenazas, por lo cual es primordial en este estudio la delimitación del entorno a estudiar, en todo caso, fijar el entorno externo que será el objeto de estudio y definir el sector, la industria y el mercado.

Debido a la importancia que tiene el conocimiento del entorno específico para las empresas, por la constante adaptación que deben hacer para responder a los cambios que éste plantea y estar a la vanguardia de la competencia en el mercado, es un área ampliamente estudiada por diversos autores e investigadores en el mundo de la dirección estratégica y en

empresas de variados sectores productivos, tales estudios previos sirvieron de base como antecedentes investigativos al presente trabajo.

El trabajo titulado “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”, realizado por García⁸⁰ de la Universidad del Pacífico en Lima (Perú) en 2009, tiene como objetivo plantear un método alternativo para el análisis del entorno específico dentro de un análisis estratégico. El trabajo fue realizado haciendo un revisión bibliográfica sobre el entorno y la determinación del entorno específico, para luego desarrollar el método para determinar el entorno específico basado en la revisión bibliográfica y por último se muestra la aplicación del método desarrollado a dos muestras, una de ellas es una idea de negocio y la otra es una empresa de supermercado del sector retail en Perú, en ambos casos se hicieron focus groups, entrevistas a expertos y encuestas a consumidores finales.

El método planteado para definir el entorno específico se basa en tres criterios: funciones, tecnologías y clientes, propuesto por Abell. La primera aplicación del método se hizo a una idea de negocio de restaurante de comida rápida saludable en un distrito de clase media alta de Lima, luego se realizó una investigación exploratoria con el método de observación con formulario a fin de tener un listado de la mayor cantidad posible de empresas que puedan constituir competencia con la idea de negocio planteada y recogiendo la mayor información posible de las mismas. Posteriormente se relacionaron los criterios de la empresa estudiada con los de cada una de las empresas consideradas competencia, permitiendo

⁸⁰ GARCÍA E. (2009). Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de marzo de 2019. Disponible en: <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/23/24>

conocer a los competidores directos, sustitutos y potenciales, determinando el entorno general y específico de la idea de negocio a la cual se le aplicó el método.

La segunda aplicación se hizo a la empresa en marcha Supermercados Wong, se definió la industria, el negocio y el mercado con los criterios de Abell antes mencionados, definiendo el mercado de supermercados con alta carga de servicio al cliente y siguiendo los mismos pasos que en la primera aplicación. En cuanto a competidores directos se encontró que sólo hay dos, hay concentración, la intensidad de la competencia es baja; de los competidores potenciales no se tiene información relevante de cuáles podrían ingresar al mercado: supermercados enfocados en el precio o con alta carga de servicio al cliente, según estimaciones de expertos la tendencia puede ser a supermercados enfocados en el precio, por lo cual sería una amenaza leve; sobre los competidores sustitutos, pueden representar amenaza cuando estos se ubiquen cerca al eje de influencia de los consumidores del mercado delimitado.

Las conclusiones obtenidas desde el punto de vista metodológico fueron que el método planteado permite definir las necesidades de los consumidores, establecer de forma clara cómo satisfacer sus necesidades y conocer el perfil del cliente a través de una segmentación, todo esto utilizando los tres criterios de funciones, tecnologías y clientes propuesto por Abell, a fin de observar los aspectos del funcionamiento de la empresa. Desde el punto de vista estratégico permite a los administradores ser más específicos en el acotamiento del análisis externo y tener mayor claridad en el análisis industrial, entrega información valiosa sobre competidores directos y sustitutos, dando así mayor entendimiento sobre el entorno en que compete la organización estudiada. Este método es recomendado previamente a un análisis estratégico o a otro análisis que se plantee en dirección estratégica.

El principal aporte de este trabajo a la presente investigación radica en la propuesta de una nueva metodología, que sin pretender criticar a metodologías planteadas por otros autores utilizadas como base, resulta de gran utilidad por ser una herramienta práctica y novedosa a los fines de realizar un análisis de entorno específico, ya que busca hacer una delimitación del entorno y por consiguiente un análisis estratégico adecuado y más preciso, debido a que permite identificar con una mayor claridad la industria, sector y mercado en que se encuentra compitiendo la empresa y por consiguiente permite proponer estrategias eficientes para lograr los objetivos y el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Otro estudio que propone un método para analizar el entorno de las organizaciones es el realizado por Paturel⁸¹ en el año 2006 donde a través de un ejemplo de aplicación muestra un nuevo método para analizar el entorno de las organizaciones y para ello describe el proceso de diagnóstico estratégico y los diferentes enfoques, así como los elementos del entorno. El planteamiento de este nuevo modelo se basó en un modelo de referencia que plantea que las perspectivas futuras de una actividad van a ser dependientes tanto del entorno global como del entorno específico, lo cual tiene mucha congruencia con el mundo real de los negocios ya que se hace necesario dar rango de importancia a las diferentes fuerzas del entorno para poder tener un grado de certeza de cuáles fuerzas afectan mayormente a la organización.

El estudio se llevó a cabo a fin de tener una visual acerca de la evolución de los factores en estudio. La información fue suministrada por expertos y miembros de sindicatos del sector, así como investigadores y legisladores que hayan trabajado con temas relacionados a la actividad. La visión que los

⁸¹ PATUREL R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Revista Innovar*. [revista en línea], fecha de la consulta: 06 de abril de 2019. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19391>

expertos y empresarios del sector tienen acerca de la evolución de los diferentes factores se midió respecto a una calificación usando la escala de Likert de 0 a 5, donde (0) indica que el factor no influye sobre el sector, de 1 a 4 indica que el factor va ganando una intensidad progresiva desde muy débil (1), débil (2), media (3), fuerte (4) y muy fuerte (5); de allí que se pudo calcular un promedio para conocer el valor definitivo otorgado por los participantes a cada factor estudiado, mientras más cerca de (5) se encuentra el valor, más fuerte es su efecto sobre el sector por lo cual debe ser visto con atención por las empresas del sector.

La información necesaria para calificar los factores y conocer su incidencia sobre el sector se tomó a través de cuestionarios que requieren la opinión de los expertos sobre lo que puede suceder a futuro y no a través de cifras concretas, luego los resultados son estudiados y reflejados en un gráfico que permite visualizar la influencia de todos los factores estudiados. Se concluyó que este método es aplicable a empresas del sector industrial, de servicios y de organizaciones sin fines de lucro y ha tenido enorme aceptación en Francia en diferentes sectores productivos, así como en otros países donde ha sido aplicado, puede ser realizado por estudiantes de administración de segundo y tercer ciclo y resulta más valioso para los estudiantes este método que los de estudio de caso, en los cuales frecuentemente se juzgan las acciones tomadas por los empresarios debido a que ya hay un conocimiento previo del entorno.

El trabajo mencionado hace un aporte a la presente investigación de la misma forma que lo hace el antecedente anterior, debido a que plantea un nuevo método de análisis de entorno específico de empresas de un sector particular, sustentado en que las actividades a futuro de un sector dependen de las fuerzas del entorno global y específico, este modelo es aplicable a empresas del sector industrial, así como empresas de servicios y organizaciones sin fines de lucro que pueden ir desde una organización

grande hasta una muy pequeña; el método es aplicable de una forma sencilla si se quiere, basado en recolección de datos de expertos, empresarios y personas con conocimientos ligadas al sector.

En la Universidad Católica Boliviana San Pablo en Cochabamba (Bolivia), Silva⁸² en el año 2010 realizó un trabajo interesante titulado “Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica”, en la misma corriente de los dos antecedentes anteriores, la autora propone y explica la aplicación de un modelo de dirección estratégica, mostrando su basamento teórico y metodológico con un enfoque a la aplicación en organizaciones. El trabajo está conformado por dos partes, una conceptual sobre las bases de planificación y dirección estratégica moderna, apoyándose en libros y artículos sobre el tema, y otra parte metodológica centrada en la propuesta de aplicación del método.

El objetivo del trabajo es aportar una propuesta teórica de la metodología para afrontar la dirección estratégica de empresas, por lo cual debe contar con una planeación sistemática. Para los fines propuestos se plantea con ejemplos de misión, visión, análisis interno y externo y se hace la formulación del modelo, los fundamentos de su implementación basada en la propuesta de planes operativos y se sugieren consideraciones importantes para hacer su evaluación. Dentro del marco conceptual se explica y se define claramente la dirección estratégica, sus modelos, las fases de la dirección estratégica (diagnóstico estratégico, análisis estratégico, elección de estrategia e implantación de estrategia), además explica también el análisis interno y análisis externo de la organización.

El planteamiento del modelo de dirección estratégica se realizó en las cuatro fases descritas anteriormente, para la fase de análisis estratégico se

⁸² SILVA R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Revista Perspectivas*. [revista en línea], fecha de la consulta: 09 de abril de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

planteó misión y visión, se realizó análisis interno y externo, se trabajó con análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) del entorno, matriz de evaluación de factores internos y factores externos EFI y EFE, así como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); en cuanto a la segunda fase de formulación estratégica se seleccionan las estrategias a utilizar basados en la EFE, EFI y FODA de la fase anterior de una base de diferentes tipologías de estrategias; para la tercera fase que es la de implementación se proponen planes operativos de gestión y por último la fase de evaluación con la cual se puede conocer la eficacia del modelo, pudiéndose utilizar diferentes herramientas de medición como diagramas de Gantt, tableros de control e indicadores entre otros.

Este trabajo es un excelente antecedente para la presente investigación porque hace un aporte en cuanto a las herramientas para hacer un desarrollo sistemático del análisis externo de la organización y como se inscribe el mismo dentro del análisis estratégico, así como también hace un valioso aporte teórico y conceptual sobre los aspectos más importantes de éste; no menos importante y relevante es el aporte metodológico que plantea, no se puede dejar de lado que enriquece el estudio del diagnóstico estratégico al proponer un nuevo modelo, con su correspondiente basamento teórico y metodológico y con una demostración muy acertada de la aplicación práctica del mismo.

En el ámbito nacional también se han llevado a cabo excelentes investigaciones enfocadas en el análisis estratégico que han nutrido al presente trabajo, una de ellas es la titulada “Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión” realizado por Espinoza⁸³ en el año 2006 en la Universidad de Los Andes

⁸³ ESPINOZA A. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. Revista Visión Gerencial. [revista en línea], fecha de la consulta: 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/943/928>

(Mérida), allí plantea la importancia que tienen los proyectos de inversión que realizan las empresas y resalta la idea de promover la cultura de proyectos de inversión como una herramienta estratégica para garantizar el crecimiento sustentable de la economía del país, además deja claro que los proyectos de inversión dependen en gran medida del desarrollo que tengan con un enfoque racional y de su pertinencia en el entorno.

Afirma además que un proyecto de inversión formulado y evaluado habitualmente desde un enfoque meramente técnico puede garantizar menos riesgo y mayor rentabilidad, pero no se toma en cuenta el entorno externo de las empresas; mientras que plantear un proyecto de inversión desde el enfoque del análisis estratégico durante la etapa de estudios preliminares, permite tomar en cuenta el entorno de la empresa, y es esa la principal propuesta del trabajo, la incorporación del análisis estratégico en la formulación de los proyectos de inversión desde su fase inicial, es decir, la fase de estudios preliminares.

En la etapa de análisis del proyecto deben realizarse estudios preliminares que darán el sustento al proyecto y determinan su viabilidad, la propuesta es, realizar un análisis estratégico del proyecto de inversión; para este caso particular, la autora se basó en la metodología de la pirámide invertida de Hisrich y otros a fin de recoger información sobre el entorno desde lo general a lo específico, el modelo mencionado en primer lugar se ocupa del entorno general, luego del entorno sectorial y por último del entorno específico.

Como se mencionó para hacer el análisis estratégico el primer paso es hacer un análisis del entorno competitivo y para ello se hace un análisis del entorno general, el cual influye sobre todas las empresas del sector en una misma localidad geográfica. Luego se procede a la evaluación del sector en particular en el cual se desenvuelve la empresa, para el estudio del sector se

cuenta con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter que permite conocer cuan rentable y atractivo es el sector; además, en un nivel más específico permite conocer a la competencia en el sector y su nivel de rivalidad a través del conocimiento de la identificación de las estrategias de las empresas competidoras y poder determinar las fortalezas y debilidades de cada competidor.

De este trabajo la autora concluye que es necesario conocer el entorno externo de las empresas y no tomarlo como algo aislado sino que al contrario, debe tomarse en cuenta para poder identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. Además concluye que la planificación estratégica debe estar presente en la formulación de nuevos proyectos de inversión y también en su desarrollo, lo cual permitirá construir de forma ordenada y sistemática el concepto de negocio y asimismo permitirá sentar las bases y lineamientos de las decisiones estratégicas que regirán a las áreas funcionales.

El principal aporte de este trabajo a la presente investigación radica en su propuesta de aplicar análisis estratégico, en este caso particular a los proyectos de inversión, entendiendo que el análisis estratégico viene a ser el complemento necesario para que el proyecto de inversión pueda ajustarse adecuadamente al entorno de la empresa y dar mejores resultados, más allá de los esperados basado en un enfoque habitual donde no es considerado el análisis estratégico; en este aspecto resalta la necesidad de hacer los correspondientes análisis interno y externo, particularmente el análisis externo del entorno específico necesariamente para identificar las condiciones de competencia en el sector.

Por su parte Galicia⁸⁴ en su trabajo titulado “Estudio de la competitividad de la empresa Petroquímica de Venezuela ante el ingreso de Venezuela al MERCOSUR. Caso: Nueva planta de Amoniaco y Urea Municipio Juan José Mora”; presentado en el año 2016 en la Universidad de Carabobo, realizó una investigación documental de nivel descriptivo cuya población correspondía a los países petroquímicos del MERCOSUR (Argentina, Brasil y Venezuela), con recolección de datos aportados por la fuente primaria (Gerencia Corporativa de Planificación y Nuevos Desarrollos de Petroquímica de Venezuela, S.A), con el fin de estudiar la competitividad de dicha empresa de cara al ingreso de Venezuela al MERCOSUR, y utilizando para ello diferentes instrumentos de recolección de datos como fichas de trabajo, observación documental, presentación resumida de textos, entre otras.

En la mencionada investigación se hizo un estudio y caracterización de la industria petroquímica de Venezuela, Argentina y Brasil, además se diagnosticaron las condiciones de la producción de urea y de amoníaco en la Petroquímica de Venezuela, se caracterizó el comportamiento de los productores de estos químicos en Argentina y Brasil y se evaluaron las fortalezas y oportunidades como fuente de ventaja competitiva de esta nueva planta de producción de Urea y Amoniaco.

Una vez revisada, procesada y analizada la información documental para cumplir con los objetivos específicos planteados y comprobar la competitividad de la planta de Amoniaco y Urea se procedió a identificar y analizar las fuerzas que influyen en la competencia dentro del MERCOSUR, por lo tanto este análisis se centró en las cinco fuerzas que influyen en sector petroquímico venezolano, en particular en la nueva planta de Urea y Amoniaco, de lo cual se encontró que la amenaza de ingreso de la

⁸⁴ GALICIA D. J. (2016). *Estudio de la competitividad de la empresa petroquímica de Venezuela ante el ingreso de Venezuela al Mercosur. Caso: nueva planta de amoniaco y urea Municipio Juan José Mora*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Petroquímica de Venezuela a MERCOSUR es suave debido a que esta alianza busca la cooperación e integración; al hacer una delimitación al sector de fertilizantes, existe rivalidad equilibrada, Brasil y Argentina tienen industria petroquímica importante, en Venezuela Petroquímica de Venezuela tiene un comportamiento casi monopolístico, la producción en Brasil y Argentina es destinada principalmente a la demanda local.

En cuanto a substitutos se tiene que la amenaza es casi nula, los otros fertilizantes que se encuentran son de origen orgánico y no tienen las propiedades fisicoquímicas de la urea o amoníaco y no se comercializan a escala industrial; el poder de negociación de proveedores es alto debido a que el proveedor principal es PDVSA y las dos empresas dependen y sectores (petroquímico y petrolero) de un mismo ente rector; en cuanto al poder de negociación de los compradores, se observó que éstos se encuentran concentrados en el MERCOSUR, Brasil y Argentina tienen alto consumo de fertilizantes nitrogenados en comparación a la oferta en el sector, en los países individualmente sólo existe un proveedor nacional, pero es el MERCOSUR lo que permite disminuir la concentración del poder de negociación.

La mencionada investigación hace un valioso aporte al presente trabajo en cuanto al basamento teórico que presenta y el planteamiento del uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas para comprender el entorno específico en que se desenvuelve la empresa, en este caso, en el MERCOSUR, y esto sirve como medio para lograr el objetivo de encontrar la competitividad del sector petroquímico venezolano, para ello se basa en el análisis y evaluación mediante la herramienta de las cinco fuerzas competitivas y así determinar las fortalezas y oportunidades del sector y por consiguiente determinar las fuentes de ventaja competitiva de la nueva planta de fertilizantes de la empresa Petroquímica de Venezuela.

También se tomó como referencia el trabajo “Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia – Venezuela”, realizado por Boscán y Sandrea⁸⁵ en la Universidad del Zulia en 2003, basado en las herramientas teóricas de Porter, tomando como variables objeto de estudio las condiciones de factores productivos, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, además de las fuerzas competitivas del sector. La investigación tuvo limitaciones por falta de un registro actualizado de empresas del sector, así como la falta de información por parte de la gerencia de algunas de las empresas, se realizó un estudio cualitativo aunque con algunos análisis cuantitativos, por ello los resultados no son concluyentes, pero si permiten comprender las variables estudiadas.

El trabajo pretendía estudiar la competitividad del sector de la leche en el estado Zulia entre los años 2001 y 2002, para ello se diseñó un estudio de tipo descriptivo, se recolectó información con entrevista dirigida a gerentes de ocho empresas del sector, conformado por los competidores actuales y potenciales, proveedores, compradores y productos sustitutos de la leche. La autoras realizaron una completa descripción de la situación y las tendencias del sector lechero a nivel mundial, así como las características de dicho sector a nivel nacional y por último una caracterización y situación del sector industrial de la leche a nivel en el estado Zulia, todo a fin de analizar el contexto de la competencia a través del diamante competitivo y de las fuerzas competitivas para conocer la estructura del sector en el cual compiten las empresas.

En específico del análisis de las fuerzas competitivas se encontró que el sector de la leche tiene una rivalidad intensa, los fuertes controles del

⁸⁵ BOSCÁN M. y SANDREA M. (2005). Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia-Venezuela. *Revista venezolana de gerencia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 12 de abril de 2019. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9608/9594>

gobierno sobre el sector influyen negativamente sobre la competitividad del sector, los proveedores se encontraron a nivel nacional e internacional lo cual implica que existan constantemente estrategias de negociación, los consumidores son poderosos debido a que más del 90% de ellos se encuentra a nivel nacional y los consumidores locales prefieren productos importados, por ello los gerentes deben ser más competitivos y mejorar la calidad de los productos. El sector presenta importantes barreras de entrada porque se requiere de mucha tecnología y capital, la sustitución de los productos se da básicamente por otros productos en estado físico-químico diferente o por productos iguales pero de otras marcas y recomiendan basar la estrategia competitiva en la diversificación y reducción de costos.

Claramente este trabajo referencial deja un aporte en el estudio de competitividad, en particular en cuanto al estudio realizado a través del análisis de las fuerzas competitivas en el sector de la leche en el Estado Zulia, debido a que hace un estudio completo de las características del sector para entender de forma clara y muy precisa la estructura de la competencia en dicho sector y analiza las cinco fuerzas: competidores actuales y nuevos, proveedores, clientes y sustitutos, de donde se basan las autoras para proponer la estrategia competitiva a seguir en el sector a largo plazo.

Bases Teóricas

Dirección estratégica

En el desarrollo del capítulo anterior se habló acerca de la dirección estratégica y se explicaba su importancia dentro de las organizaciones y en el adecuado manejo de la empresa debido a que no sólo se centra en los procesos operativos, sino que se busca la visión de la empresa como un todo, por ello las decisiones que se toman afectan a la empresa en general,

no sólo afectan a un área operativa en particular, en todo caso no se trata de un rompimiento con la dirección de la empresa en general, sino de una focalización de la dirección en el planteamiento y ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos de una organización.

También se mencionó que la dirección estratégica se concibe como un proceso realizado en tres partes, estas son: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. El análisis estratégico permite a las empresas identificar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno e identificar las fortalezas y debilidades a lo interno, esto hace posible evaluar una situación y proponer estrategias basadas en los objetivos, misión y visión de la empresa.

Análisis estratégico

El análisis estratégico requiere del análisis interno y del análisis externo de la empresa, para hacer este último es necesario conocer el entorno o ambiente externo de la empresa, ya que es dinámico y representa nuevos retos constantemente, resultando determinante de las estrategias que se planteen en la empresa. Al respecto Johnson, Scholes y Whittington afirman que las organizaciones están inmersas en un mundo de complejidad política, económica, social y tecnológica, resulta entonces muy importante conocer los efectos que ejercen las variables externas sobre la organización debido a que pueden resultar en oportunidades o en amenazas⁸⁶.

Hill y Jones exponen que para iniciar la formulación de estrategias, el primer paso es hacer el análisis de las fuerzas que constituyen la competencia en la industria y lograr entender las amenazas y oportunidades

⁸⁶ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

que plantea el entorno por lo que, partiendo de ello, se proponen las estrategias que servirán para poder superar a los competidores. Las oportunidades resultan cuando una empresa aprovecha las condiciones del entorno para plantear e implantar estrategias que le permitan obtener una mayor rentabilidad, mientras que las amenazas resultan cuando las condiciones del ambiente externo representan un peligro a la rentabilidad y la estabilidad de la empresa; además aseguran que el primer paso para realizar el análisis externo es identificar la industria en la cual se desempeña la empresa⁸⁷.

Sobre esto los autores Thompson *et. al.* afirman que para que un administrador pueda plantear una estrategia adecuada y a la medida de la empresa sobre dónde y cómo competir, es primordial realizar un diagnóstico del ambiente externo, es decir, considerar el área competitiva donde se desempeña la empresa y tomar en cuenta lo que hacen los competidores. Según estos autores, las empresas se desempeñan en un ambiente que envuelve a la industria en la que opera la empresa y este ambiente tiene siete componentes principales que influyen en el ambiente competitivo en mayor o en menor medida, por lo cual es importante para los administradores detectar los factores con mayor importancia desde el punto de vista estratégico que puedan ser determinantes en las decisiones que toman sobre estrategias, objetivos y modelo de negocios⁸⁸.

De acuerdo con Sainz, una de las actividades más importantes que se realizan en una empresa es tomar decisiones, y estas se sustentan en la información, de manera que para tomar las mejores decisiones es fundamental tener la mayor información posible; afirma que tradicionalmente las variables se han dividido en dos grandes grupos, las variables que

⁸⁷ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill.

⁸⁸ THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México.

pueden ser controladas por la empresa denominadas internas y las que no pueden ser controladas por la empresa denominadas externas, y de ellas surgen dos tipos de análisis, el análisis interno y el análisis del entorno⁸⁹.

Industria, sector y segmento de mercado

En el análisis estratégico y en particular en el análisis del ambiente externo o entorno de la empresa es clave poder entender la industria, el sector y el mercado en los cuales se desempeña la empresa, más específicamente se puede mencionar el concepto de entorno específico y su correspondiente análisis, que se refiere a hacer una precisión o delimitación del entorno a estudiar, por esta razón se hace necesario entender previamente el concepto de industria, sector y mercado, lo cual permitirá la identificación de competidores directos, sustitutos y potenciales que conlleve un planteamiento de estrategias más adecuado; en este sentido Hill y Jones, afirman:

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente.⁹⁰

También afirman que “Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas”⁹¹ y que “Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas”.⁹² Además sostienen que los límites de las industrias pueden llegar a cambiar, todo ello dependerá de la

⁸⁹ SAINZ, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Alcalá de Henares. I.D.O.E Universidad de Alcalá.

⁹⁰ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill, p.43

⁹¹ *Ibidem*. p.43

⁹² *Ibidem*. p.44

aparición de nuevas tecnologías y de la evolución en las necesidades de los clientes; de allí que para hacer un análisis competitivo, se debe comenzar por enfocarse en la industria en general en la que se compite antes de considerar los segmentos de mercado.⁹³

En este mismo sentido Bueno y Morcillo sostienen que una industria o sector industrial es un grupo de empresas que se dedican a una actividad económica similar y venden productos similares⁹⁴, esta definición da claridad sobre la necesidad que tiene la empresa de conocer el sector o industria en la cual compite y saber quiénes son sus competidores directos, sustitutos y potenciales; en este caso particular los autores mencionados utilizan los términos industria y sector indistintamente, como es el caso de diversos autores.

Por otra parte Johnson, Scholes y Whittington afirman que los directivos de cualquier organización deben comprender las fuerzas competitivas que actúan sobre la empresa y sobre una industria o sector, ya que ello les permitirá a los directivos tomar importantes decisiones estratégicas sobre productos y mercados, y a qué industrias o mercados ingresar o abandonar. Definen entonces una industria como el conjunto de empresas que fabrica el mismo producto principal, o incluso que fabrican productos sustitutos muy similares; utilizan el concepto de sector como una ampliación del concepto de industria a los servicios públicos. También plantean que las fuerzas del macroentorno pueden influir sobre qué tan exitoso o no pueden ser las estrategias de una empresa⁹⁵.

Sainz plantea que en el ambiente externo de la empresa existen variables que pueden tener mayor o menor influencia sobre la organización, esta

⁹³ *Ibíd.*

⁹⁴ BUENO E. y MORCILLO P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid. McGraw Hill.

⁹⁵ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006) *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

influencia es diferente en cada empresa, por lo cual su evaluación debe ser individual. Resulta importante determinar el sector al cual pertenece la empresa, porque permite conocer el efecto de cada variable sobre las empresas del sector, definiendo al sector como una agrupación de empresas que fabrican el mismo producto o servicio. De allí que existe un entorno externo general y un entorno externo específico, por consiguiente también se tiene que existe un análisis externo general y un análisis externo específico, el primero indicará las variables con una influencia menos intensa y el segundo las variables de mayor incidencia sobre las empresas del sector⁹⁶.

Por su parte Abell define la industria como un conjunto de clientes y necesidades cubiertas por productos y servicios que se desarrollan con base en tecnologías semejantes, englobando así a diferentes negocios; define negocio como una selección específica de grupos de clientes y de productos que la empresa ofrece a esos clientes, pudiendo existir diferentes negocios dentro de un mercado; por último define mercado como la oferta de las solución a las necesidades mediante productos o servicios a un grupo de clientes, incluyendo la oferta de productos sustitutos⁹⁷.

El entorno

De acuerdo con lo planteado por los distintos autores consultados en el basamento teórico del presente trabajo, el análisis externo se fundamenta en el conocimiento del entorno o ambiente externo de la empresa, el cual presenta factores que son determinantes en el planteamiento y ejecución de estrategias, conocer el entorno o ambiente externo implica entender dónde se desempeña y compite la empresa, esto significa, identificar y conocer la

⁹⁶ SAINZ, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Alcalá de Henares. I.D.O.E Universidad de Alcalá.

⁹⁷ ABELL, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

industria, el sector y el mercado en el cual participa la empresa. Pero más allá de esto, también es importante entender qué es el entorno y cómo influye sobre las decisiones estratégicas que se adopten en la dirección de la empresa.

Mintzberg plantea que el entorno está relacionado con diferentes características del contexto externo a las organizaciones como la política, la economía y los mercados⁹⁸; mientras que Robbins y Coulter por su parte afirman que el entorno general comprende un conjunto amplio de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos entre otros, que pueden influir sobre las organizaciones y así mismo existe un entorno más cercano o específico que tiene una mayor influencia sobre la organización y por ende sobre las decisiones que se tomen para cumplir con los objetivos; este entorno específico es único para cada organización y las fuerzas más relevantes que lo constituyen son la competencia, los proveedores, los clientes y los grupos de presión⁹⁹.

Desde esta perspectiva resulta claro que el entorno o ambiente externo se divide a su vez en un entorno general o macroentorno y en un entorno específico conocido como microentorno; para Hill y Jones el macroambiente es un conjunto amplio de condiciones globales, tecnológicas, demográficas, económicas, políticas y sociales en el que se encuentran las empresas y el cual puede ser determinante en la estructura competitiva de la industria¹⁰⁰. En la misma línea Thompson *et. al.* sostienen que: “El macroambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.”¹⁰¹; además expresan que este macroambiente es un ambiente superior a la industria en la que opera la empresa y se compone de siete

⁹⁸ MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

⁹⁹ ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.

¹⁰⁰ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill.

¹⁰¹ THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México, p. 50.

elementos fundamentalmente, los cuales son: demográficos, sociales, políticos, regulatorios y legales, ecológicos y ambientales, tecnológicos, fuerzas globales y por últimos condiciones económicas generales¹⁰².

Johnson, Scholes y Whittington plantean que puede llegar a ser difícil comprender el entorno de una empresa porque puede resultar complejo y diverso debido a la cantidad de factores que influyen y la interrelación de estos factores independientes entre sí; además plantean que el entorno se puede entender como una serie de capas que envuelven a la empresa, la capa más cercana a la empresa corresponde a la de los competidores y los mercados, y viene a ser el entorno específico de la empresa; la capa intermedia corresponde a la industria o sector y por último la capa más general corresponde al macroentorno, consistiendo en factores políticos, legales, económicos, sociales, medioambientales y tecnológicos que afectan en mayor o menor grado a las empresas de forma individual.¹⁰³

Es necesario también conocer el entorno específico, microentorno o entorno competitivo, el cual resulta más influyente sobre las empresas debido a que se trata del entorno más cercano a la empresa por tratarse del sector, del mercado y de los competidores directos, sustitutos y potenciales; en torno a esto Ansoff afirma que el análisis al exterior de la empresa debe hacerse de manera consciente y que los mercados son fundamentales en el establecimiento de las estrategias de la empresa basadas en el entorno en el que estas participan, por ello planteó un modelo basado en una matriz que contempla la interacción entre producto y mercado que sea elegido por la empresa, las estrategias resultantes las denomina estrategias de crecimiento

¹⁰² *Ibídem.*

¹⁰³ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006) *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

y son las siguientes: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación¹⁰⁴.

Por su parte Abell propone tres dimensiones a ser consideradas por las empresas a fin de determinar el entorno específico, estas dimensiones son: mercado, funciones y tecnología. El mercado se refiere a los clientes y a sus características distintivas, las funciones son las necesidades que cubren los productos o servicios que ofrece la empresa y la tecnología trata acerca de cómo son cubiertas las necesidades de los clientes, es decir, acerca de los procesos realizados por la empresa para satisfacer necesidades de los clientes¹⁰⁵.

Basándose en la propuesta de Abell, surge una propuesta realizada por Lambin, donde plantea que existe un mercado que reacciona de forma directa con los intereses de la empresa y lo denomina mercado relevante, el cual está directamente relacionado con el entorno específico; para este modelo introduce tres conceptos: producto-mercado, mercado e industria. Producto-mercado es la interacción entre los clientes y una necesidad basándose en una tecnología en particular; mercado se refiere a las tecnologías para las necesidades de un determinado grupo de clientes y la industria son las tecnologías independientemente de las necesidades y de los clientes¹⁰⁶.

Otro aporte valioso fue el realizado por Navas y Guerras, donde plantean que la delimitación de un sector para determinar el entorno específico puede basarse en dos parámetros, el mercado desde la perspectiva de la demanda de los clientes y la tecnología desde la perspectiva de la oferta de la

¹⁰⁴ ANSOFF, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

¹⁰⁵ ABELL, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

¹⁰⁶ LAMBIN, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid. McGraw Hill.

empresa¹⁰⁷. Posterior a los mencionados autores, Markides sugirió tres criterios para la determinación del entorno específico: producto, función y capacidad de atender las necesidades de los clientes por parte de la empresa¹⁰⁸.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En las propuestas realizadas por diferentes autores consultados, se observa que para hacer un análisis externo del entorno específico, el primer paso debe ser definir claramente la industria y el sector, posteriormente se deben definir las variables que influyen en el sector industrial que se estudia, para tal fin existe una herramienta muy completa y poderosa, ampliamente utilizada por diferentes autores y que ha sido complementada o ajustada por otros autores en propuestas posteriores, se trata del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Hill y Jones, sobre este modelo afirman:

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.¹⁰⁹

Al respecto Johnson, Scholes y Whittington, expresan: “El modelo de las cinco fuerzas ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.”¹¹⁰ Además expresan que:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo (potencial de beneficios)

¹⁰⁷ NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Navarra, España. Thomson – Reuters Civitas.

¹⁰⁸ MARKIDES, C. C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá. Norma.

¹⁰⁹ HILL C. y JONES G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill, p.45.

¹¹⁰ JOHNSON G., SCHOLES K. y WHITTINGTON R. (2006) *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid, p.79.

de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector.¹¹¹

Thompson *et. al.* , también comentan sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.¹¹²

Robbins y Coulter también expresan que, de acuerdo con Porter, algunas industrias son de por sí más redituables que otras, lo que las hace más llamativas para ingresar y permanecer en ellas, pero que existen cinco fuerzas en toda industria, que juntas, imponen el juego de la competencia y determinan que tan atractiva y rentable resulta esa industria. Los gerentes de las empresas deben analizar esas cinco fuerzas y encontrar las oportunidades y amenazas que se presentan y sobre esa base adoptar las estrategias más adecuadas para competir, ya que ninguna empresa está en capacidad de hacer todo para todos.¹¹³

Porter expone en su valioso trabajo “Las cinco fuerzas competitivas” que le dan forma a la estrategia que un gerente debe comprender y hacer frente a la competencia y que la competencia no sólo se da con competidores directos actuales, sino que implica a otras cuatro fuerzas competitivas: proveedores, clientes, productos sustitutos y posibles entrantes; la competencia resultante de la interacción de estas cinco fuerzas conforman la competencia dentro del sector y, aunque parezca que un sector no tiene nada que ver con otro, para lograr entender a cada uno en particular, se debe conocer la acción de las cinco fuerzas y esto es común para todos los

¹¹¹ *Ibídem.* p.79.

¹¹² THOMPSON A.A., PETERAF M.A., GAMBLE J.E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. McGraw Hill. México, p.54.

¹¹³ ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.

sectores. Comprender las fuerzas competitivas ayuda a entender dónde radica la rentabilidad y a adelantarse a la competencia en el largo plazo, por ello es importante conocer el sector y hacer los movimientos adecuados que se adapten a las estrategias de acuerdo al escenario planteado por las fuerzas.

Las cinco fuerzas de las que trata el modelo son: amenaza de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes; el modelo se basa en una empresa ya establecida en el sector, la configuración del sector es el resultado de una serie de características técnicas y económicas de las cuales depende el grado de intensidad de cada fuerza. A continuación se presenta una breve descripción de cada fuerza una de las cinco fuerzas:

- Amenaza de entrada: cuando nuevos competidores ingresan a un sector supone una restricción a la rentabilidad del sector, en caso de que la amenaza sea alta, los competidores existentes deben invertir de forma importante o mantener precios bajos a fin de desmotivar a quienes quieran ingresar; el hecho de que haya interesados en ingresar, inevitablemente genera un impacto en los costos, en los precios y en las inversiones requeridas para competir en el sector. En todo caso, la entrada de nuevos participantes del sector depende de las barreras de ingreso existentes y del comportamiento de los competidores existentes ante la llegada de los nuevos, en caso de ser bajas las barreras y las reacciones de los competidores son débiles, se espera una amenaza alta y una rentabilidad del sector será mesurada.
- El poder de los proveedores: los proveedores poderosos son los que abarcan una mayor parte del sector, por ello pueden cobrar precios más altos y trasladar sus costos a los clientes (competidores del sector), obteniendo así rentabilidad del sector;

mientras que los competidores del sector no pueden trasladar sus costos a los precios de venta. Los proveedores tienen poder si: no dependen considerablemente de un sector para obtener sus ingresos, no hay sustitutos para lo que ofrecen o si ofrecen algo muy diferenciado, los participantes del sector deben asumir el costo por cambiar de proveedor, está más concentrado que el sector en el cual vende o pueden llegar a ser una amenaza de entrada en el sector en cual venden si ingresan de forma más avanzada.

- El poder de los compradores: están del lado opuesto a los proveedores poderosos, son compradores poderosos quienes tienen poder de negociación y logran que bajen los precios y pueden ofrecer mayor valor exigiendo mayor calidad o mejores servicios, lo cual significa un aumento de costo para sus proveedores. Un conjunto de compradores o clientes es poderoso si: existen pocos compradores y su volumen de compras es grandes respecto a la capacidad del proveedor, en especial en sectores con costos fijos muy altos; si los productos del sector no son diferenciados, si los compradores no deben asumir costos o son muy bajos en caso de cambiar de proveedor o cuando pueden integrarse hacia atrás en el sector y producir lo que generan los proveedores si estos obtienen alta rentabilidad.
- La amenaza de los sustitutos: son los que de forma diferente cumplen con una misma función, en muchos casos no se puede identificar fácilmente el producto sustituto debido a que no es igual a los productos del sector, no necesariamente implica comprar otro producto o servicio, puede ser también fabricarlo o adquirir uno usado. La amenaza de un sustituto implica una caída en la rentabilidad del sector ya que supone una limitante a los precios, incluso puede afectar las épocas de bonanzas en el sector. Un sustituto representa una amenaza si: ofrece un precio y

funcionalidad atractiva respecto al sector y si el costo por cambiar de un proveedor a un sustituto no es alto, de hecho un sustituto puede llegar a significar mejoras en un sector y convertirse en una opción principal.

- La rivalidad entre competidores existentes: esto necesariamente supone una disminución en la rentabilidad del sector, y esto a su vez depende de la intensidad de la rivalidad y de la base de la competencia. La rivalidad en el sector es mayor cuando existen varios competidores con tamaño y fuerza similar, el sector presenta un crecimiento pausado, los impedimentos de la empresa son altos y constituyen una barrera de salida del sector, cuando la motivación de la competencia es alta y aspiran al liderazgo del sector y la rivalidad va más allá de la rentabilidad (incluso si exista poca rentabilidad); la rentabilidad se puede ver afectada si depende estrictamente de los precios y se puede entrar en competencia de precios, en la cual los clientes dejan de lado las cualidades del producto o calidad del servicio.

El autor hacer una importante aclaratoria, se debe ser muy cuidadoso para no confundir las fuerzas de un sector con otros factores que también pueden influir en el mismo, algunos de estos factores son: tasa de crecimiento del sector, tecnología e innovación, gobierno, productos y servicios complementarios. La tasa de crecimiento del sector implica que el rápido crecimiento no es necesariamente atractivo y señal de rentabilidad, de hecho algunos sectores de rápido crecimiento son poco rentables ya que en ellos los proveedores tienen poder y las barreras de entrada son bajas; respecto a la tecnología e innovación no es garantía de que el sector sea más atractivo por sí mismo, existen sectores menos tecnológicos que no dependen de los precios pagados por los compradores y son mucho más rentables que los sectores tecnológicos.

El gobierno es otro factor que influye en el sector y no debe ser tomado como una fuerza, en principio el gobierno no debe ser un factor ni positivo ni negativo para la rentabilidad del sector, sino que se debe hacer un análisis de cómo las disposiciones gubernamentales afectan a las cinco fuerzas competitivas en el sector. El último factor es el de los productos y servicios complementarios, es decir los productos o servicios que se utilizan en conjunto con los que existen en el sector, este factor es particularmente más notorio en los sectores de alta tecnología, al igual que el gobierno, no debe tomarse como una fuerza del sector, y puede definirse en esencia cuando dos productos del sector juntos dan más beneficios al cliente que cada producto por separado¹¹⁴.

Operacionalización de variables

En el cuadro 2 se presenta la operacionalización de variables objeto de estudio en el presente capítulo, en dicho cuadro de variables se puede observar que las dimensiones corresponden a cada una de las fuerzas competitivas planteadas por Porter y los indicadores corresponden a los aspectos más relevantes que sirven como aporte de información necesaria para una medición adecuada de la variable, dicha información fue proporcionada por personal de la empresa a través del instrumento diseñado para tal fin.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico, en concordancia con Bernal, las fuentes de información primarias son aquellas que aportan información

¹¹⁴ PORTER M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 25 de agosto de 2019. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

desde donde ésta se origina, es decir de forma directa; en las investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas se pueden utilizar diferentes técnicas de recolección de información como entrevista, análisis documental, observación y encuesta, ésta última es una de las más utilizadas y se apoya en un cuestionario como instrumento para tal fin. Acerca del cuestionario afirma que son preguntas elaboradas acerca de las variables a medir y que permiten recopilar de forma estandarizada la información requerida que permita lograr los objetivos de la investigación¹¹⁵.

Por su parte Méndez propone que recoger información mediante encuesta permite conocer motivaciones y opiniones de los individuos sobre el objeto de estudio y es aplicable a través de formularios donde sea posible investigar mediante la observación y análisis documental. Indica además que los cuestionarios deben ser diseñados por el investigador, deben estar conformados por preguntas sobre temas particulares y deben ser aplicados a las personas directamente relacionadas con estos temas, lo cual hace importante definir la población con ciertas características que la hacen objeto de la investigación, es decir, se hace necesario definir adecuadamente el muestreo. También señala que el uso de esta técnica exige clasificar, organizar, codificar y tabular la información¹¹⁶.

Ramírez expresa que es común que exista confusión entre la técnica y el instrumento de recolección de datos, de esta manera cabe resaltar que cuando se habla de la técnica de encuesta se puede pensar en el cuestionario como el instrumento para recolectar información debido a que generalmente una determinada técnica se asocia con un determinado instrumento, y resulta importante aclararlo debido a que la técnica se refiere

¹¹⁵ BERNAL, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá. Pearson Educación Colombia.

¹¹⁶ MÉNDEZ, C.E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México. Limusa.

al procedimiento para recolectar datos y el instrumento puede verse como la herramienta para registrar la información obtenida de las fuentes¹¹⁷.

En el presente capítulo se aplicó la técnica de recolección de datos de encuesta y por consiguiente como instrumento se utilizó un cuestionario, el cual fue aplicado a la misma población que en el capítulo anterior, es decir a una sola persona, por lo cual no se hizo necesario establecer una muestra; la persona que aportó los datos es en quien se centra la empresa (recordando que se trata de una empresa unipersonal), es quien conoce y aporta toda la información necesaria y suficiente a los fines de realizar el estudio correspondiente de las fuerzas competitivas que afectan el sector, por lo cual se trata de una fuente primaria y confiable. Una vez obtenida la información necesaria se organizó, se codificó y se tabuló como corresponde a este tipo de técnica e instrumento.

¹¹⁷ RAMIREZ, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

Cuadro 2. Operacionalización de variables del Capítulo II.

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Personal de la empresa	Cuestionario	1
				Diferenciación de producto			2
				Identificación/ lealtad de marca			3
				Acceso a canal de distribución			4
				Necesidades de capital			5
				Acceso a materias primas			6
				Protección gubernamental/regulación de la industria			7
				Efecto de la experiencia y aprendizaje			8
				Costos de cambio de cliente			9
				Especialización de activos			10
				Costo de salida			11
				Restricciones de gobierno			12

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.	Rivalidad entre competidores existentes		Personal de la empresa	Cuestionario	
				Número de competidores			13
				Crecimiento del sector			14
				Crecimiento de la industria			15
				Tipo de producto			16
Variedad de competidores	17						

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
<p>Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.</p>	<p>Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.</p>	<p>Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.</p>	<p>Poder de los clientes</p>		<p>Personal de la empresa</p>	<p>Cuestionario</p>	
				Número de compradores importantes			18
				Disponibilidad de sustitutos			19
				Costo de cambio para el comprador			20
				Posibilidad de integración hacia atrás del comprador			21
				Poder de negociación del comprador			22

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.	Poder de los clientes		Personal de la empresa	Cuestionario	
				Número de proveedores importantes			23
				Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores			24
				Costo de cambio de los productos de los proveedores			25
				Amenaza de integración adelante del proveedor			26
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	27						

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.	Poder de los proveedores		Personal de la empresa	Cuestionario	
				Contribución del proveedor a la calidad de los productos del sector			28
				Contribución del proveedor a los costos totales del sector			29
				Importancia del sector para el grupo de proveedores			30
				Calidad del producto			31
				Grado de confianza		32	

Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.	Contexto externo en el cual se desempeñan las empresas, y es afectado por diversos factores. Se trata del sector y de la industria en la cual compite la empresa.	Amenaza de los sustitutos		Personal de la empresa	Cuestionario	
				Disponibilidad de sustitutos próximamente			33
				Costos de cambio para el usuario			34
				Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto			35
				Relación precio/valor del sustituto en el sector			36
				Agresividad del marketing del producto			37

Con la finalidad de evaluar las fuerzas competitivas que actúan en el sector, de acuerdo con la teoría propuesta por Porter, se utilizó un instrumento basado en el propuesto por el ICEX España Exportación e Inversiones, adscrito al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en su herramienta Pasaporte al Exterior¹¹⁸, el cual permite identificar claramente las oportunidades y amenazas en el sector; este instrumento permite evaluar cada fuerza competitiva tomando en cuenta los principales factores o variables que pueden afectar a la empresa y sobre los cuales se centra el análisis para determinar si resultan beneficiosos o, en caso de ser perjudicial se trata de una amenaza y en caso de ser beneficioso se trata de una oportunidad. El instrumento utilizado se presenta en el gráfico 5 y se puede visualizar además en el anexo B.

Es importante destacar que la validación de este instrumento se hizo de igual manera a través del denominado Juicio de Expertos, al igual que el guion de entrevista del capítulo anterior y adicionalmente se efectuó la determinación de la confiabilidad del mismo a través del Método Test-Retest, que según Ramírez¹¹⁹ constituye uno de los más sencillos para tal fin, aplicando el instrumento en dos ocasiones, obteniendo como resultado el mismo total ponderado para las amenazas de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutos, así como una diferencia de un punto adicional en la rivalidad entre competidores y poder de los clientes y finalmente un punto menos en el poder de los proveedores, lo cual es un indicador de la confiabilidad del instrumento aplicado, al proporcionar información coherente y muy similar en ambas aplicaciones.

¹¹⁸ ESPAÑA. ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (ICEX). Pasaporte al exterior. [archivo en línea], Fecha de la consulta: 27 de agosto de 2019. Disponible en: www.spainbusiness.ru › cma › common › records › mostrarDocumento.

¹¹⁹ RAMIREZ, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

Resultados

Para realizar el análisis mediante el instrumento, se le otorga una ponderación a cada variable, esta ponderación representa el nivel de importancia de cada variable para la empresa, se asigna el valor de uno (1) si es menos importante, el valor de dos (2) si es importante y el valor de tres (3) si es más importante. Así mismo se asigna una evaluación a cada variable en función de cómo ésta afecta al sector, asignando el valor de menos uno (-1) si perjudica al sector, uno (1) si beneficia al sector y cero (0) cuando no beneficia ni perjudica al sector.

Los resultados se obtienen a partir de un valor total de cada indicador estudiado, que resulta del producto de la ponderación por la evaluación de cada aspecto para cada fuerza competitiva y la sumatoria de estos valores indica el total ponderado para cada fuerza competitiva; Los valores positivos son oportunidades y los valores negativos son amenazas, mientras mayor es el valor del total ponderado, mayor es la oportunidad, y mientras menor es el valor del total ponderado, mayor es la amenaza.

VARIABLES	ÍTEM N°	PONDERACIÓN (1,2,3)	EVALUACIÓN			TOTAL PONDERADO		
			PERJUDICIAL (-1)	NI PERJUDICA NI BENEFICIA (0)	BENEFICIOSO (1)			
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economías de escala	1	2	-1			-2	6
	Diferenciación de producto	2	3			1	3	
	Identificación/lealtad de marca	3	3		0		0	
	Acceso a canal de distribución	4	3			1	3	
	Necesidades de capital	5	1			1	1	
	Acceso a materias primas	6	3			1	3	
	Protección gubernamental/regulación de la industria	7	2	-1			-2	
	Efecto de la experiencia y aprendizaje	8	3			1	3	
	Costos de cambio de cliente	9	2	-1			-2	
	Especialización de activos	10	1		0		0	
	Costo de salida	11	1		0		0	
	Restricciones de gobierno	12	1	-1			-1	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Número de competidores	13	2		0		0	2
	Crecimiento del sector	14	1	-1			-1	
	Crecimiento de la industria	15	2	-1			-2	
	Tipo de producto	16	3			1	3	
	Variedad de competidores	17	2			1	2	
PODER DE LOS CLIENTES	Número de compradores importantes sobre el total	18	3	-1			-3	-6
	Disponibilidad de sustitutos	19	2	-1			-2	
	Costo de cambio para el comprador	20	2			1	2	
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	21	1		0		0	
	Poder de negociación del comprador	22	3	-1			-3	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	23	3			1	3	8
	Disponibilidad de proveedores sustitutos	24	3			1	3	
	Costo de cambio de los productos de los proveedores	25	3		0		0	
	Amenaza de integración hacia adelante del proveedor	26	1		0		0	
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	27	1	-1			-1	
	Contribución del proveedor a la calidad de los productos del sector	28	3		0		0	
	Contribución del proveedor a los costos totales del sector	29	2		0		0	
	Importancia del sector para el grupo de proveedores	30	3			1	3	
	Calidad del producto del proveedor	31	3		0		0	
	Grado de confianza del proveedor	32	1		0		0	
AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos próximamente	33	1	-1			-1	3
	Costos de cambio para el usuario	34	3			1	3	
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	35	2		0		0	
	Relación precio/valor del sustituto en el sector	36	3			1	3	
	Agresividad del marketing del producto	37	2	-1			-2	

Gráfico 5. Instrumento de recolección de datos. (Basado en el modelo propuesto por ICEX España Exportación e Inversiones en su publicación Pasaporte al Exterior).

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 6 se pueden observar a modo de resumen los resultados obtenidos para cada fuerza competitiva evaluada a través del instrumento presentado en el gráfico 5, donde se reflejan los valores de total ponderado obtenidos para cada fuerza competitiva evaluada del sector, los cuales representan una oportunidad si son valores positivos y una amenaza si son valores negativos.

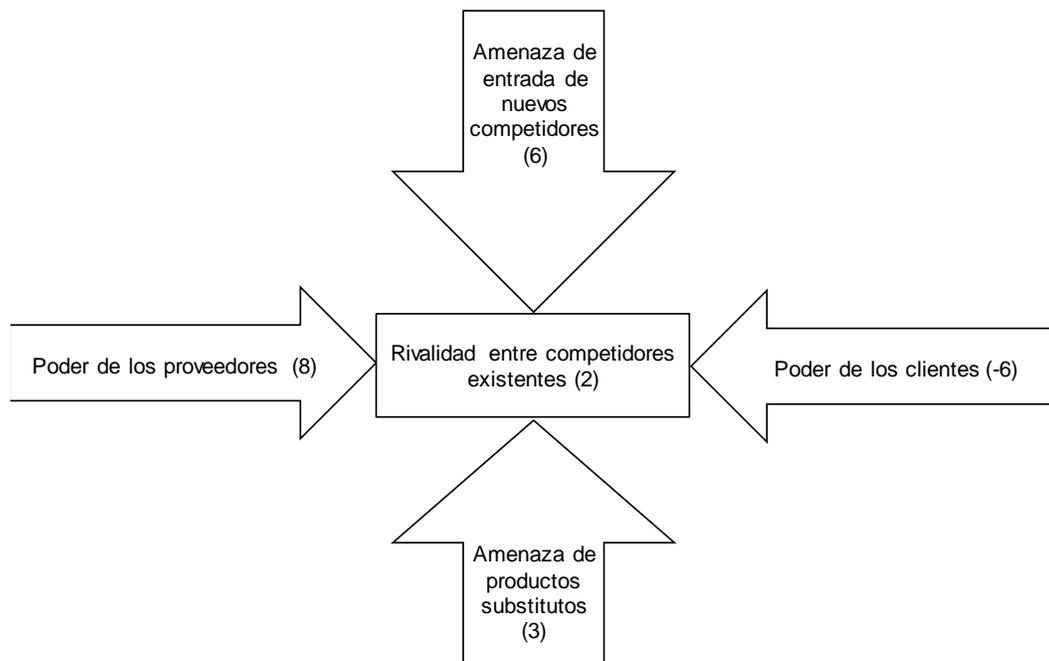


Gráfico 6. Fuerzas competitivas del sector (Basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter). Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento revelan con respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores que representa una oportunidad para la empresa, debido a que aunque se trata de productos comunes como lo son los bolsos, el elemento de diferenciación del bordado de abalorios uno a uno mediante una técnica específica y el gran componente artístico de dibujo y pintura a mano alzada, configuran una barrera de entrada importante en el sector en cuanto a habilidades y

capacidades requeridas para elaborar los productos, por el mismo motivo también se hace muy difícil para los posibles nuevos competidores ingresar con economía de escala, porque se trata de productos que al fabricarse en forma masificada aún con bajo costo, pierden sus principales atractivos de unicidad, personalización, elaboración cuidada y dedicada para convertirse en un producto común en el mercado.

El ingreso de nuevos competidores requiere de conocimientos y habilidades en técnicas de bordado de abalorios uno a uno, de dibujo y pintura artística a mano alzada, por ello, si los posibles competidores que deseen ingresar no tienen dichos conocimientos y habilidades, tendrán que afrontar grandes retos operativos y de costos, lo cual disminuye su rentabilidad, exigiendo un incremento importante de la inversión captar y retener recursos humanos que suplan estas necesidades específicas, pero con la gran desventaja de la fuerte dependencia de dichos recursos humanos, haciendo menos atractivo el sector y limitando así su entrada en él; esto denota una oportunidad para la empresa en estudio, ya que le permite variar y diversificar los productos que ofrece para fortalecer la imagen, presencia y posición que ocupa actualmente, así como desarrollar estrategias que le permitan permanecer en el mercado a futuro.

En cuanto a la rivalidad entre competidores existentes representa una oportunidad; la misma radica en que si bien es cierto, existen muchos tipos de bordado, no todos ellos son iguales porque difieren en la técnica aplicada; de manera que un solo tipo de bolso puede ser elaborado utilizando diferentes técnicas de bordado y esto marca un gran diferencia entre un bolso y otro. Por lo tanto la oportunidad viene dada en la amplia variedad de tipos de bolsos que se pueden elaborar con esta técnica en particular de bordado de abalorios uno a uno y adicionalmente el trabajo artístico asociado, sino que además se puede ampliar la base de productos a otros

tipos de bolsos y aún más, de otros accesorios y prendas que permita robustecer la oferta en el mercado.

A pesar de que en el mercado de los una Estados Unidos de América existe una extensa variedad de bolsos de todo tipo, así como también amplia variedad de técnicas de bordados en diferentes tipos de prendas y accesorios, la conjunción de bordados y bolsos resulta muy específica en la vastedad de ambos sectores, generando una combinación de técnica y de tipo de producto que resulta poco común, adicional a ello el componente artístico, la unicidad y la posibilidad de personalización que hacen altamente atractivo al producto, dan como resultado una menor rivalidad debido a la diferenciación y disminuye la intensidad de competencia que habría si solo participara en el mercado de bolsos, o si solo participara en el mercado de bordados, dándole al producto unas cualidades complejas que le permiten situarse y competir en los mercados de bolsos, bordados, diseño artístico y moda.



Gráfico 7. Bolsos de mano con apliques de piedras y cuentas.

Fuente: <https://www.instagram.com/p/BVFYkD0DQzb/>



Gráfico 8. Bolso cosmético con frases en relieve bordado con cuentas.

Fuente: <https://www.instagram.com/p/B1EHu1-gzXU>

A modo de comparación con los productos de MINTTU BAGS, en los gráficos 7 y 8 se pueden observar unos ejemplos de otros productos similares en aspecto pero con una elaboración diferente; en el caso del producto del gráfico 7 resulta visualmente muy llamativo, la diferencia radica fundamentalmente en que se utilizan apliques de mayor tamaño y no cuentas bordadas una a una, sino pegadas, lo cual hace menos laborioso el proceso de manufactura y más rápido de ejecutar por el tamaño de los apliques; por otra parte en el gráfico 8 se observa un bolso cosmético con frases bordadas, pero sin fondo elaborado con dibujo a mano alzada ni técnica de pintura artística, además el patrón del bordado puede ser elaborado mediante máquina bordadora o con las letras que se pueden conseguir en el mercado previamente elaboradas industrialmente para aplicar sobre la tela pegada o cosida.

En cuanto al poder de los clientes se encontró una fuerte y muy clara amenaza debido a que la empresa cuenta en este momento con un sólo cliente en los Estados Unidos de América, quien a su vez vende a los compradores finales, motivo por el cual dicho cliente tiene un gran poder de negociación en todo aspecto, incluyendo precios, calidad de los productos, términos de compra. Sin embargo el costo de cambio de producto para el cliente es muy alto debido a las características distintivas del producto que lo hacen atractivo, no ser un producto estandarizado y la dificultad para encontrar un producto sustituto, no tiene capacidad de hacer integración hacía atrás y la calidad del producto es necesaria para la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad del negocio, motivos por los cuales se puede atenuar la amenaza que representa el poder de negociación del cliente.

En lo que tiene que ver con el poder de los proveedores se evidenció otra oportunidad debido a que existen múltiples proveedores de los diferentes insumos, materias primas y servicios requeridos para la manufactura de los bolsos que ofrecen calidades similares y que pueden suplir las necesidades sin ningún problema; la empresa no depende de ningún proveedor en particular, ni de sus productos, ni de su calidad, por ello la sustitución de proveedores no implica un costo para la empresa. Las empresas del sector de manufactura de bolsos son de gran importancia para los proveedores y no existe amenaza de integración hacía adelante, debido a la fuerte competencia en el sector, y en este caso particular, a la complejidad que implica la elaboración de este tipo de bolsos bordados a mano en abalorios, de manera que sus actividades se centran en el comercio de insumos y materias primas.

La amenaza de posibles sustitutos resultó ser baja, entendiendo que el producto se trata de una pieza de arte manufacturada con una compleja técnica que requiere de un trabajo minucioso, por lo cual no debe ser visto como un simple bolso o como un simple bordado aplicado a un bolso, sino

que debe ser visto como un conjunto de arte, diseño y trabajo manual aplicados a un accesorio que resulta muy bien valorado en el mercado de la moda de prendas de vestir y de accesorios en los Estados Unidos de América.

Si bien es cierto que en el mercado de los Estados Unidos de América se pueden encontrar numerosos bolsos y bordados, como se explicó anteriormente, entre los dedicados en específico a los bolsos bordados en abalorios uno a uno sobre pintura artística se encuentran en un número muy reducido y los clientes en ese mercado generalmente adquieren estos productos con intención deliberada basándose en sus gustos y preferencias, en las características y cualidades del producto; así, establecer un sustituto no resulta fácil, entre otras cosas porque deberían ser productos similares, elaborados artesanalmente, con componente artístico y una técnica laboriosa de bordado que reúnan características y cualidades similares, lo que implica que tal vez puedan tener precios de venta incluso más altos, por lo cual resulta difícil que se dé la sustitución.

De los resultados obtenidos resulta claro que la empresa tiene más oportunidades que amenazas, esto se fundamenta en el hecho de que el sector particular de la moda en el que se desempeña la empresa aún no se encuentra una rivalidad tan fuerte debido a que los productos con los cuales compete son altamente focalizados en la combinación de diversos factores que garantizan la diferenciación del producto, lo cual lo convierte en un producto de difícil sustitución, además no hay dependencia de ningún proveedor, al contrario, los proveedores dependen de forma significativa del sector.

La única amenaza para la empresa viene dada por la total dependencia de un único cliente, lo cual sitúa a la empresa en una posición poco favorable ya que puede ser afectada no sólo por las acciones del cliente y por su

poder negociador sino que además puede verse afectada por diversos factores que puedan afectar al cliente, por tanto es un punto en cual se debe prestar mucha atención y dirigir todos los esfuerzos a plantear estrategias para trazar un plan de acción que le permita a la empresa disminuir tanto como sea posible esta amenaza, aprovechando ciertas limitaciones que puede tener el cliente para sustituir los productos o hacer uso de su poder de negociación.

Es fundamental realizar un seguimiento constante a los cambios en el sector y en el mercado, monitorear constantemente los gustos y preferencias de los compradores y la tendencias en el sector son clave para tomar las decisiones estratégicas pertinentes que permitan mantener una posición estable en el sector y asegurar la continuidad de los productos en el mercado, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno competitivo resultaría ventajoso ampliar paulatinamente la manufactura a otros tipos de bolsos e incluso otros accesorios, cuidando siempre de mantenerse en la manufactura de productos en los que la empresa pueda ser competitiva en costos y diferenciación.

CAPITULO III

IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Antecedentes

En los capítulos anteriores se realizó un análisis a lo interno y a lo externo de la empresa en estudio, esto como parte de un análisis estratégico que permitió conocer las actividades y los aspectos más importantes en cuanto a la elaboración de bolsos, pudiendo observar las fortalezas y debilidades; así mismo se estudió el entorno específico, identificando los factores más relevantes de dicho entorno, lo cual dejó ver las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta en el entorno específico en el cual se desempeña. Basado en los análisis interno y externo realizados en los capítulos anteriores, se identificaron las fuentes de ventaja competitiva de la empresa estudiada; para ello sirvieron como referentes trabajos anteriores que hicieron aportes importantes al presente trabajo.

El trabajo realizado por Serrano¹²⁰ como parte del semillero de investigación de la Escuela de Negocios de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz titulado “Competitividad Internacional: Un enfoque

¹²⁰ SERRANO L. (2013). Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial. *Revista Suma de Negocios Working Papers*. [revista en línea], fecha de la consulta: 02 de septiembre de 2019. Disponible en: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/01-competitividad.pdf

empresarial”, busca ayudar al entendimiento de la empresa sobre su capacidad de competir internacionalmente basándose en diferentes aportes teóricos sobre el tema a través de una revisión bibliográfica de diferentes artículos académicos en temas de negocios internacionales. El trabajo se sustentó en la necesidad de conocer los factores que hacen que una empresa pueda ser considerada competitiva en un entorno global, con la finalidad de mejorar su desempeño en el mercado internacional.

El referido trabajo se realizó en base a diferentes aportes teóricos, por lo cual fue desarrollado definiendo varios conceptos, el primero de ellos la competitividad internacional de la empresa, luego se explicaron los tres factores que influyen en la misma, después se describió el perfil de internacionalización y cómo éste se limita por la correlación existente entre las ventajas competitivas y los recursos. Los resultados obtenidos muestran que la internacionalización de la empresa, si bien es una estrategia importante y factible, también puede resultar compleja dadas las condiciones del entorno internacional.

El principal aporte que realiza el trabajo a la presente investigación, radica en que busca entregar conocimiento para que las empresas puedan afrontar adecuadamente el reto de competir internacionalmente y puedan tomar las decisiones correctas para tal fin, dejando claro que la competitividad internacional es un asunto estratégico que depende de las fuentes de creación de ventaja competitiva, estando estrechamente ligadas a las características propias de las empresas y del sector en que se desempeñan, a los recursos del país de origen y del entorno.

Otro antecedente tomado en el presente trabajo corresponde al artículo publicado en Octubre de 2006 por Harvard Deusto Business Review, titulado “Las cuatro fuentes de ventaja competitiva”, cuyos autores son Cohan y

Unger¹²¹; en dicho artículo los autores hablan sobre cómo las empresas de capital riesgo del sector tecnológico son de gran importancia para los mercados, generan empleos y logran grandes rendimientos en sus inversiones. El objetivo perseguido con dicho trabajo fue comprender los factores que hacen que las empresas consigan excelentes resultados, a través de entrevistas con directores de grandes empresas que lideran los sectores biomédico y tecnológico, para ampliar el conocimiento sobre cómo se consigue repetidamente obtener resultados positivos y satisfactorios que terminan siempre traducándose en crecimiento sostenido de las empresas del sector.

En el referido trabajo los autores plantean que las empresas crean ciclos de éxito a través de lo que llaman “cuatro elementos de creación de ventaja competitiva”, estos elementos son: liderazgo emprendedor, tecnología abierta, desarrollo de productos sin líneas divisorias y asignación disciplinada de recursos. El liderazgo emprendedor se refiere a la construcción de ambientes de trabajo atractivos para los interesados en la tecnología y lo consideran fundamental para que los demás procesos ocurran; la tecnología abierta supone cubrir las necesidades de los clientes rápida y eficientemente, usando tecnología propia, comprándola o a través de licencias, no encerrándose sólo en las tecnologías desarrolladas por la empresa, sino viendo a los lados, a lo que otras empresas desarrollan.

El desarrollo de productos sin línea divisoria trata sobre el trabajo de equipos interdisciplinarios para el desarrollo de productos, para probarlos rápidamente y evaluarlos en tiempos cortos para saber si cumplen con los requerimientos de los clientes, evitando así el diseño, fabricación, ventas por

¹²¹ COHAN P. y UNGER B. (2006). Las cuatro fuentes de ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de septiembre de 2019. Disponible en: <http://www.miguelsantesmases.com/linked/5.3.%20fuentes%20de%20la%20ventaja%20competitiva.pdf>

separado, y sólo cuando el producto está en el mercado saber si es rentable o no lo es; por último se encuentra la asignación disciplinada de recursos, lo cual significa, otorgar recursos a proyectos viables y la interrupción temprana de proyectos que no demuestren posibilidades de éxito, es decir, se puede ver como la interrupción de lo que puede llegar a ser un fracaso, evitando así mayor pérdida de recursos.

En el artículo se presenta un modelo que puede servir como herramienta guía para las empresas, donde se plantean preguntas sobre diferentes aspectos de cada uno de los cuatro elementos de creación de ventaja competitiva y dependiendo de las respuestas obtenidas, las empresas pueden tener una valoración inicial de su posición con respecto a las características que debería tener una empresa exitosa.

Este artículo aportó al presente trabajo la propuesta en resumen de lo que los autores consideran son los cuatro elementos fundamentales que influyen en la creación de ventaja competitiva, con base en investigaciones realizadas anteriormente en empresas del sector tecnológico y biomédico, que han demostrado tener una gestión eficiente a través del éxito conseguido en el ámbito financiero, de mercado, en acciones, en posicionamiento y liderazgo en el sector, en las cuales coinciden los elementos de creación de ventaja competitiva que describen, lo cual podría ser visto como una guía práctica a implementar por otras empresas, incluso de sectores diferentes, replicando el modelo, adaptándolas a las particularidades de otros sectores para lograr asegurar la creación de ventajas competitivas.

En el trabajo titulado “Teorías para el análisis de las principales fuentes de ventajas competitivas del sector metalmecánico del departamento de Risaralda Colombia”, elaborado por Sánchez¹²² en el año 2010 en la

¹²² SÁNCHEZ J. (2010). Teorías para el análisis de las principales fuentes de ventajas competitivas del sector metalmecánico del departamento de Risaralda Colombia. *Scientia et*

Universidad Tecnológica de Pereira, se basó en la teoría de recursos y capacidades entre otras teorías, para analizar las principales fuentes de ventaja competitiva del sector de metalmecánica del departamento de Risaralda en Colombia.

El trabajo en mención aplicó en la realidad el modelo teórico en una primera fase, obteniendo información de entes y asociaciones gremiales, empresas, sector académico y del gobierno; en su segunda fase se valoraron las capacidades de las empresas del sector, en la tercera fase se planteó una estrategia tendiente a mejorar la competitividad de las empresas que permita tener mayor rentabilidad apoyándose en los recursos y capacidades, y por último en la cuarta fase del trabajo se analizaron los recursos con los que posiblemente aún no se contaba para dar forma a una estrategia más compleja basada en la teoría de recursos y capacidades.

Luego del estudio, se encontró que aun cuando la teoría de recursos y capacidades tiene su origen varias décadas atrás, todavía sigue siendo vigente en el mundo de la dirección estratégica porque explica el fundamento de las ventajas competitivas de la empresa, y la posición de la misma en el sector, entendiendo que se presentan diferencias entre una otra empresa. El mencionado trabajo aportó de forma importante a la presente investigación, debido a que reafirma al modelo de recursos y capacidades como una metodología en el análisis estratégico que se debe seguir a fin de desarrollar las ventajas competitivas de la empresa, resaltando para ello los aportes teóricos realizados por Porter de cadena de valor, diferenciación, segmentación y liderazgo en costos, y el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

technica. [revista en línea], fecha de la consulta: 28 de agosto de 2019. Disponible en: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1781>

Fuentes de ventaja competitiva

En los capítulos anteriores se explicó ampliamente el basamento teórico que sirvió de marco para el desarrollar el trabajo y lograr el objetivo del mismo, que es la identificación y explicación de las fuentes de ventajas competitivas en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América. En este capítulo se identifican las fuentes de ventaja competitiva y para ello se toman como fundamento los aportes teóricos más destacables estudiados en los capítulos anteriores, pero esta vez a forma de extracto, más breve y conciso, a fin de evitar redundancias innecesarias.

De acuerdo con Porter, la ventaja competitiva se fundamenta en las actividades que se llevan a cabo en la empresa, sean simples o complejas, estas actividades clasificadas como primarias y de apoyo son el pilar de la ventaja competitiva; para evaluar dichas actividades propone una herramienta sistemática llamada cadena de valor, que permite estudiar por separado cada actividad y poder determinar dónde se encuentra la fuente de ventaja competitiva, ya que para este fin no se debe evaluar la empresa de forma global, sino cada actividad en particular, debido a que la ventaja competitiva puede tener su fuente en una o en varias de las actividades y depende de los costos y de la diferenciación, entendiéndose que la ventaja competitiva implica la realizar mejor las actividades o con menor costo¹²³.

En este sentido, se encontró que la cadena de valor de la empresa está conformada por las actividades primarias de operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y por la actividad de apoyo de compras. Los costos asociados a las actividades primarias de logística de entrada, logística de salida, mercadeo y servicio son muy bajos, incluso puede considerárseles

¹²³ PORTER, M.E. (1991). *Ventaja Competitiva, creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires. Editorial Rei Argentina.

nulos; mientras que en las actividades de operaciones, específicamente en la manufactura de los bolsos, se encuentra el costo para la empresa.

Los costos bajos en las actividades primarias mencionadas se sustentan en el hecho de que se trata de una pequeña empresa (unipersonal) con un modelo de gestión bastante simple y muy flexible; por lo tanto, los costos de mantenimiento de existencias y de inventarios tanto de insumos, materias primas como de productos terminados son considerados nulos por tratarse de actividades que se realizan de forma muy sencilla; de igual manera no se tienen costos de envíos ni de despachos, debido a que son asumidos por el cliente, el proceso clave de envío a los Estados Unidos de América es eficiente y además el cliente es quien se encarga de la comercialización, promoción y publicidad de los productos en ese país.

Se encontró también que la única actividad de apoyo que se realiza en la empresa es la de compras; es una actividad muy importante pero que no representa un costo considerable, es muy bajo en comparación al costo total, ya que es una actividad que se realiza de forma muy sencilla, sin un proceso definido, pero que no tiene grandes complicaciones ni exige recursos ni capacidades más allá de los conocimientos que debe tener la persona encargada para seleccionar los materiales e insumos necesarios para la manufactura de los bolsos de cada pedido.

Por lo expuesto anteriormente, se tiene que una fuente de ventaja competitiva de la empresa radica sin duda alguna en las actividades primarias en las cuales el costo asociado es bajo o nulo (logística de entrada, logística de salida, mercadeo y ventas, servicio), debido a que sólo una de las cinco actividades primarias (operaciones) tiene un costo asociado considerable, y adicionalmente, este costo es bajo en comparación al costo de producción de este tipo de productos en otros países, incluso los Estados Unidos de América.

En la actividad primaria de operaciones, específicamente en el proceso de manufactura se encuentra otra fuente de ventaja competitiva, debido a las características particulares del proceso de manufactura de los bolsos que hacen atractivo al producto en el mercado de los Estados Unidos de América le otorgan diferenciación, esto ocurre porque se trata de productos de moda elaborados a mano, combinando dibujo a mano alzada, pintura artística y una compleja técnica de bordado de abalorios muy laboriosa, dedicada y minuciosa, dando como resultado un producto con alto valor para los clientes en el mercado de la moda de ese país, debido a las diferencias que ostentan estos productos.

Prahalad y Ramaswamy sostienen que los clientes no sólo adquieren productos, sino que actualmente colaboran con las empresas generando valor, es decir, forman parte de la cadena de valor de la empresa, porque son tomados en cuenta para lograr la creación conjunta de valor; así, se puede lograr un valor para cada cliente en particular¹²⁴. Por otra parte Barney y Griffin plantearon el modelo VRIO basado en el análisis de las actividades de la empresa y de su cadena de valor a fin de conocer el potencial de desarrollo de ventaja competitiva partiendo de que tan valioso, raro, inimitable y aprovechable por la empresa es el producto¹²⁵.

En este caso los productos tienen un valor agregado sumamente atractivo, debido a que los compradores tienen la posibilidad de participar en su creación, personalizar el producto bajo pedido, permitiéndoles así que participen ampliamente en el diseño de los productos que están comprando; esto hace que cada pedido particular de cada cliente contribuya en muy alto grado y de manera significativa a la diferenciación de los productos; como consecuencia de esto, cada producto tiene un valor propio por lo cual

¹²⁴ PRAHALAD, C. y RAMASWAMY V. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Barcelona. Gestión 2000.

¹²⁵ BARNEY, J. y GRIFFIN R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston. Houghton Mifflin Co.

resultan únicos y por tanto muy valiosos para los clientes, los productos no pueden repetirse, entre otras cosas por su proceso de manufactura tan compleja y exigente en el componente artístico, no pueden ser imitados de ninguna manera, de allí que con todas estas características resulte aprovechable para la empresa.

Porter plantea además que existen cinco fuerzas competitivas que influyen en el sector en cual participa y compite una empresa, son fuerzas determinantes sobre ella, presentándole amenazas y oportunidades a las que debe enfrentarse; resulta entonces muy importante comprender dichas fuerzas para determinar las estrategias que debe seguir la empresa para competir en el sector y lograr su permanencia en él a través del desarrollo de ventajas competitivas, tales fuerzas competitivas son: amenaza de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes¹²⁶.

Luego de analizar las fuerzas competitivas, se encontró que la empresa tiene una sola amenaza correspondiente a la fuerza de poder de los compradores y oportunidades de cara a las otras cuatro fuerzas competitivas del sector. Con respecto a las oportunidades que surgen de la entrada de nuevos competidores, se encontró que se centran en la diferenciación del producto, lo hace apto y le da versatilidad para competir en mercados diferentes como lo son el de la moda, el de los bolsos y el de los bordados convirtiéndolo en un producto muy específico. Las características y cualidades que resaltan del producto y de su proceso de manufactura como lo son su componente artístico y el bordado en abalorios, lo convierten en un producto que exige de cualidades y capacidades específicas en el personal que participa en la manufactura, representando así un elemento

¹²⁶ PORTER M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 25 de agosto de 2019. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

diferenciador de gran importancia que hace muy difícil implementar economía de escala.

En cuanto a la oportunidad que surge de la rivalidad entre competidores existentes, radica en que existen diferentes técnicas y tipos de bordados, por lo cual estos productos son muy diferentes a otros bolsos que también sean bordados aunque parezcan similares, en el mercado no todos los bordados son iguales, ni todos los bolsos bordados son iguales, pueden existir muchos tipos diferentes de bolsos bordados a mano, lo cual marca una gran diferencia entre estos productos y otros tipos de bolsos y de bordados. La capacidad de producir bolsos únicos y personalizados hace que el producto sea más atractivo y además la intensidad de la competencia es menor.

En lo que tiene que ver con la oportunidad a partir de la fuerza de amenaza de productos sustitutos, es posible que existan como de hecho los hay, productos similares en el mercado de los Estados Unidos de América, bolsos bordados con otras técnicas y otras forma de manufactura que los hacen completamente diferentes; de manera que aun cuando pueda existir una gran variedad de productos parecidos que puedan suplir los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, con gran dificultad logra un producto conseguir la conjunción de todas las características que hacen únicos y diferentes a los bolsos manufacturados por esta empresa, lo que apunta también hacia la diferenciación de los productos, de manera que el ingreso de nuevos productos puede ayudar incluso a resaltar las cualidades de estos bolsos.

Al realizar un análisis externo del entorno específico, resulta evidente que la diferenciación es también fuente de ventaja competitiva para esta empresa, por cuanto sus productos elaborados cuidadosamente combinando variadas técnicas en la manufactura con diseños llamativos, incluso propuestos por los compradores bajo pedido, son una combinación que

aporta gran valor a los productos, haciéndolos muy diferentes, llamativos, únicos, muy difíciles de imitar, por lo cual resaltan en el mercado de los Estados Unidos de América; principalmente por el hecho de que son piezas únicas, es decir, una sola unidad de cada diseño (aun cuando no sea personalizado). De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la empresa participa en un nicho de mercado de productos de diseño en el cual los compradores buscan productos con diseños diferentes y fuera de lo común, con formas y elaboración compleja, únicos, no producidos en masa, y de alta diferenciación.

Existe correlación de resultados obtenidos en los capítulos anteriores en función de identificar las fuentes de ventajas competitivas, la diferenciación se origina en las actividades que realiza la empresa y en las oportunidades que ofrece el entorno; la fuente de ventaja competitiva por diferenciación es muy valiosa en el entorno específico de la empresa, pero a su vez surge y depende enteramente de las actividades, de presentarse cambios en las actividades de operaciones, la fuente de ventaja competitiva de diferenciación puede alterarse, y en consecuencia lo hará el desempeño de la empresa en el sector en el cual compite. En cuanto a costos, las actividades primarias y de apoyo constituyen fuente de ventaja competitiva originada al interior de la empresa, debido a la interrelación de los costos con las actividades, pero su principal efecto se refleja en el desempeño de la empresa en el sector, haciéndola competitiva en base a costos.

Se debe considerar que en el mercado objetivo existen productos similares pero con costos mucho más altos y precios de venta muy elevados, bien sea porque son de marcas consolidadas y de prestigio que los posiciona en otro segmento, por lo cual no constituyen competencia directa; o bien porque se trata de productos similares pero producidos en otros países o incluso en los Estados Unidos de América con costos superiores en comparación con los costos de producción en Venezuela, lo que hace más

atractivos a estos productos, no sólo por sus características, sino también por su precio de venta.

Para lograr identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa fue muy importante contar con las herramientas y métodos necesarios, la implementación de las metodologías planteadas por Porter, la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas fueron imprescindibles para el logro de este objetivo, porque dichas herramientas a pesar del tiempo que han permanecido en los ámbitos académico y empresarial, siguen teniendo vigencia.

La empresa estudiada tiene fuentes de ventajas competitivas en las actividades primarias y de apoyo, debido a que tiene costos muy bajos asociados a dichas actividades, excepto en las actividades de operaciones, pero es precisamente en operaciones donde radica su fuente de ventaja competitiva por diferenciación, debido a que en la manufactura es donde se dan las condiciones necesarias para que el producto sobresalga frente a la competencia, lo cual se hace evidente en el análisis del entorno específico, donde queda claro que tanto los competidores existentes, como los posibles sustitutos o los nuevos competidores deben hacer grandes esfuerzos por igualar las características de los productos, y en caso de lograrlo, podrán hacerlo con costos mucho más altos, quedando en todo caso en desventaja.

Es muy útil en el momento actual apoyarse en el aporte al proceso creativo y de diseño de los compradores finales para crear y mantener la ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto. Esta tendencia se observa cada vez más en el mercado, permitiendo al comprador personalizar su producto y hacerlo diferenciarse de los productos de otros compradores, y si se trata de productos únicos la diferenciación es única también, lo cual ayuda a la empresa a darle valor superior a sus productos gracias a los compradores; pero además es clave mantener los costos al

nivel más bajo posible para seguir manteniendo la fuente de ventaja competitiva en costos, a menos que deliberadamente sea incrementado el costo a fin de aumentar el valor del producto y por ende la rentabilidad, pero siempre cuidando de no perder ventaja en costos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para hacer un análisis estratégico a la empresa con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva es absolutamente necesario realizar tanto el análisis interno como el externo, para lo cual es fundamental contar con herramientas sólidas y robustas que garanticen resultados confiables, basados en instrumentos de recolección de datos que se ajusten a las condiciones particulares de la empresa y que logren captar toda la información necesaria y suficiente para un análisis adecuado. Cuando se busca identificar fuentes de ventajas competitivas, la cadena de valor como herramienta para conocer las actividades de la empresa así como el modelo de las cinco fuerzas competitivas, para conocer el entorno específico, ambas acuñadas por Porter, son excelentes herramientas con una robustez comprobada que garantizan la identificación de las ventajas competitivas.

No basta sólo con realizar un análisis interno de la empresa, aun cuando la información que se obtiene acerca de las actividades primarias y de apoyo permite tener indicios de las fuentes de ventaja competitiva, porque es precisamente en las actividades donde se sustenta dichas ventajas competitivas. También es necesario comprender el entorno en el que cohabita con otras empresas que son sus rivales, que puede ser amigable en algunos aspectos, pero generalmente hostil en otros. Es el complemento entre ambos análisis el que permite identificar las fuentes de ventajas competitivas, el entorno puede señalar hacia donde se deben dirigir las estrategias, las cuales se pueden lograr mediante las acciones a lo interno de la empresa, es decir, mediante las actividades que realiza.

Del análisis interno se pudo conocer con detalle cada una de las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano con

características que los hacen atractivos en el mercado de Estados Unidos de América, y de esas actividades se pudo determinar cuál es la cadena de valor de la empresa, conformada por las actividades primarias de operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, además de la actividad de apoyo de compras o abastecimiento; pudiendo establecerse que la actividad principal en la cadena de valor de la empresa es la de operaciones, es decir es la fortaleza, mientras que la principal debilidad es la falta de otro canal de mercadeo y ventas, debido a la gran dependencia de un único cliente en el mercado objetivo que se encarga de vender el producto a los compradores finales.

En cuanto al análisis externo del entorno específico, se encontraron oportunidades en cuatro de las cinco fuerzas competitivas, la amenaza corresponde precisamente al gran poder negociador del cliente, como se notó también en el análisis interno, de manera que es una tarea prioritaria para la empresa plantear y ejecutar estrategias para cambiar esta situación y disminuir la dependencia de un solo comprador principal, debido a que es una fuerte amenaza que puede afectar de forma considerable la rentabilidad e incluso la supervivencia de la empresa.

Es importante identificar las fuentes de ventajas competitivas de cualquier organización sin importar su tamaño o el sector en el que se desempeñe, ninguna empresa tiene la misma cadena de valor que otra, ni tampoco se ve afectada por su entorno de la misma manera. El análisis interno y externo de cada empresa es particular y los resultados de dichos análisis nunca son constantes, varían en el tiempo y la empresa debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno para poder ajustar sus actividades; es menester identificar las fuentes de ventajas competitivas, desarrollarlas y sostenerlas durante el mayor tiempo posible, para eso, es fundamental asegurar costos bajos y la diferenciación de los productos, preferiblemente ambas condiciones juntas para asegurar que la ventaja competitiva perdure.

En la empresa estudiada se encontró que las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades primarias de operaciones, en específico en la manufactura de los bolsos porque es en este punto donde se genera el valor para los clientes, entre otras cosas porque los compradores finales pueden formar parte del diseño de sus productos; la manufactura implica las destrezas, conocimientos y cualidades que conforman las capacidades de la empresa, dando como resultados bolsos que se diferencian con otros en el mercado de los Estados Unidos de América por sus características y cualidades que los hacen únicos, sin importar que existan en ese mercado otros productos parecidos, elaborados con técnicas similares, porque no son iguales. Además en las actividades primarias y de apoyo no existen costos asociados que se puedan considerar determinantes en el costo total del producto.

Desde el punto de vista de las fuerzas competitivas se puede considerar que a pesar de que existe una amenaza importante por el poder negociador del único cliente que tiene la empresa, también es de resaltar que las oportunidades provienen de la diferenciación del producto como factor común en las otras fuerzas competitivas. Esto es realmente positivo para la empresa porque es un gran indicador de que su ventaja competitiva se puede afianzar y mantener; para ello es fundamental, de ser posible, mejorar y fortalecer las técnicas utilizadas en la manufactura, innovar en sus diseños para garantizar siempre características llamativas en los productos y hacerlos más valiosos, y por supuesto siempre difíciles de imitar.

Es muy importante para la empresa poder monitorear los cambios significativos en el mercado de los Estados Unidos de América, es decir, estar atentos a las tendencias y variaciones que sufre el mercado, que se traducen en cambios en el entorno, tratar de anticipar estos cambios para tomar las medidas adecuadas en el momento que corresponde permite garantizarse siempre un lugar privilegiado en el sector. También es

importante evaluar regularmente las actividades que realiza, cómo se llevan a cabo y cómo se comportan los costos respecto a las actividades, debido a que de ello depende que se puedan mantener las ventajas competitivas; además puede resultar muy útil tratar de innovar en el diseño y manufactura de otro tipo de productos y accesorios, puede llegar a ser una excelente estrategia para diversificar la base de compradores e incrementar los ingresos de las ventas, incrementando así también la rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

ANSOFF, Igor. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

BAND, William A. (1994). *Creación del valor: la clave de la gestión competitiva, diseño e implantación de una estrategia global*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

BERNAL, César A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá. Pearson Educación Colombia.

BOSCÁN Mariby y SANDREA Maryana. (2005). Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia-Venezuela. *Revista venezolana de gerencia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 12 de abril de 2019. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9608/9594>

BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid. McGraw Hill.

BRIZ, Julián y LASO, Isidro. (2001). *Internet y comercio electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones*. Madrid. Mundi-Prensa.

COHAN Peter y UNGER Barry. (2006). Las cuatro fuentes de ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de septiembre de 2019. Disponible en: <http://www.miguelsantesmases.com/linked/5.3.%20fuentes%20de%20la%20ventaja%20competitiva.pdf>

COLMENARES Leopoldo. (1997). Tecnología de información: ¿Fuente de ventajas competitivas para la industria manufacturera venezolana?. *Revista Espacios*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de junio de 2018. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a97v18n03/10971803.html>

COLVIN, English. (07 de abril de 2017). Compradores de EE.UU. buscan artesanías por estar cansados de las marcas, dice experto. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/cono-sur/cultura/compradores-de-ee-uu-buscan-artesantias-por-estar-cansados-las-marcas-dice-experto/50000756-3232516#>

DÍAZ Jorge. (2011). Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. Caso de estudio: Cooperativa SERVINF. *Revista Compendium*. [revista en línea], fecha de la consulta: 25 de junio de 2018. Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista27/Compendium_27_1.pdf

DUSSEL, Enrique. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. Naciones Unidas – CEPAL, México. [libro en línea], fecha de la consulta: 28 de diciembre de 2018. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ESPAÑA. ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (ICEX). Pasaporte al exterior. Fecha de la consulta: 27 de agosto de 2019. Disponible en: [www.spainbusiness.ru > cma > common > records > mostrarDocumento](http://www.spainbusiness.ru/cma/common/records/mostrarDocumento)

ESPINOZA Alibel. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. *Revista Visión Gerencial*.

[revista en línea], fecha de la consulta: 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/943/928>

ESTADOS UNIDOS. THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. (OEC). Fecha de consulta: 29 de Noviembre de 2017. Disponible en: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/#Importaciones>

GALICIA Dani J. (2016). *Estudio de la competitividad de la empresa petroquímica de Venezuela ante el ingreso de Venezuela al Mercosur. Caso: nueva planta de amoníaco y urea Municipio Juan José Mora*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

GARCÍA Emilio. (2009). Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de marzo de 2019. Disponible en: <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/23/24>

GARCÍA Emilio. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. [revista en línea], fecha de la consulta: 05 de junio de 2018. Disponible en: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>

GARCÍA Jesús y PRADO José. (2008). Los envases y embalajes como fuente de ventaja competitiva. *Universia Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta 06 de junio de 2018. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671490>

GIL, María. (2011). *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid. ESIC Editorial.

GUASCA, Mónica y BUITRAGO, Luis. (2012). *Elucidación del término “competitividad nacional” y análisis de su medición*. Primera edición. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá. [libro en línea], fecha de la consulta: 28 de diciembre de 2018. Disponible en: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/64/6421d10c-b165-4b7a-acca-c208fa4a0ec7.pdf

HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA María. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.

HILL Charles y JONES Gareth. (2009). *Administración Estratégica*. México. McGraw-Hill.

HURTADO, Jacqueline. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas. Ediciones Quirón.

HURTADO, Jacqueline. (2015). *El proyecto de investigación*. Caracas. Ediciones Quirón.

JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan y WHITTINGTON Richard. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid.

JOHNSON Mark, CHRISTENSEN Clayton y KAGERMANN Henning (2008). *Cómo reinventar su modelo de negocios*. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta 18 de febrero de 2019. Disponible en: https://kupdf.net/download/como-reinventar-su-modelo-de-negocios-1_59bc127b08bbc58a09686e91_pdf#

KOGUT Bruce. (1985). *Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains*. *Sloan Management Review*, [artículo en línea], fecha de la consulta: 01 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.rrojasdatabank.info/koгут1985.pdf>

KRUGMAN, Paul y OBSTFELD, Maurice. (1999). *Economía Internacional: Teoría y Política*. Madrid. McGraw Hill.

LAMBIN, Jean J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid. McGraw Hill.

LLOIRA María. (1999). El conocimiento como fuente de ventaja competitiva. *La gestión de la diversidad*. [artículo en línea], fecha de la consulta: 08 de junio de 2018. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565245>

MARKIDES, Constantinos C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá. Editorial Norma.

MAUBORGNE Renée A. y CHAN W. (1997). Value Innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, [artículo en línea], fecha de la consulta: 15 de febrero de 2019. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Estrategia/\[PD\]%20Documentos%20-%20Kim%20Mauborgne%20Value%20Innovation.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Estrategia/[PD]%20Documentos%20-%20Kim%20Mauborgne%20Value%20Innovation.pdf)

MÉNDEZ, Carlos E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México. Limusa.

MINTZBERG, Henry. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

MONCADA Álvaro F. y OVIEDO Martha L. (2013). Las TIC como fuente de ventaja competitiva en las PYME. *Sotavento M.B.A.* [revista en línea], fecha de la consulta: 20 de febrero de 2019. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3441/312>

8

MORALES María A. y PECH José L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los

recursos”, *Revista Contaduría y Administración*. [revista en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2018, Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

MOSCOSO Philip. (2006). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. *Universia Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 09 de junio de 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301105.pdf>

MÜLLER Geraldo. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*. [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de septiembre de 2018. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148_es.pdf

NAVAS José E., GUERRAS Luis A. y MONTERO Antonio. (2010). La racionalidad en las decisiones estratégicas. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 02 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115007.pdf>

NAVAS, José E., y GUERRAS, Luis A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Navarra, España. Thomson – Reuters Civitas.

PADILLA, Ramón. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México. CEPAL.

PALELLA, Santa y MARTINS, Feliberto (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. FEDUPEL.

PARAVIÉ Diana, ROHVEIN Claudia, URRUTIA Silvia, ROARK Geraldina y OTTOGALLI Daiana. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría. *Revista INGE CUC*. [revista en línea], fecha de

la consulta: 05 de marzo de 2019. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4869012>

PATUREL Robert. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Revista Innovar*. [revista en línea], fecha de la consulta: 06 de abril de 2019. Disponible en:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19391>

PÉREZ-CARBALLO, Juan F. (1998). *Compitiendo por crear valor*. Madrid. ESIC Editorial.

PORTER, Michael E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.

PORTER, Michael E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires. Editorial Rei Argentina.

PORTER Michael E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 12 de junio de 2018. Disponible en:
<https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:strategy-porter.pdf>

PORTER Michael E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 27 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>

PORTER Michael E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 25 de agosto de 2019. Disponible en:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PRAHALAD, C. K. y RAMASWAMY Venkat. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Barcelona. Gestión 2000.

RAMIREZ, Tulio. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

ROBBINS, Stephen. y COULTER, Mary. (2005). *Administración* .México. Pearson Educación.

ROMO David y ABDEL Guillermo. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior Bancomext*. [revista en línea], fecha de la consulta: 30 de diciembre de 2018. Disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>

RUBIO Alicia y ARAGÓN Antonio (2009). Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial. *Revista ICE, Tribuna de Economía*. [revista en línea], fecha de la consulta: 08 de enero de 2019. Disponible en: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1218/1218>

SAAVEDRA María L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, [revista en línea], fecha de la consulta: 20 de enero de 2019. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>

SAINZ, Antonio. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Alcalá de Henares. I.D.O.E Universidad de Alcalá.

SÁNCHEZ John. (2010). Teorías para el análisis de las principales fuentes de ventajas competitivas del sector metalmecánico del departamento de Risaralda Colombia. *Scientia et Technica*. [revista en línea], fecha de la

consulta: 28 de agosto de 2019. Disponible en:
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1781>

SANDREA Maryana y BOSCÁN Mariby. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista venezolana de gerencia*. [revista en línea], fecha de la consulta: 17 de junio de 2018. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29002608.pdf>

SERRANO Lorena. (2013). Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial. *Revista Suma de Negocios Working Papers*. [revista en línea], fecha de la consulta: 02 de septiembre de 2019. Disponible en:
http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/01-competitividad.pdf

SHANE S. y VENKATARAMAN S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of Research. *The Academy of Management Review*. [revista en línea], fecha de la consulta: 27 de noviembre de 2017. Disponible en:
<https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>

SILVA Roxana. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Revista Perspectivas*. [revista en línea], fecha de la consulta: 09 de abril de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

SOLLEIRO José L. & CASTAÑÓN Rosario. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, [revista en línea], fecha de la consulta: 10 de enero de 2019. Disponible en:
https://www.researchgate.net/profile/Jose_Solleiro/publication/251515573_Competitiveness_and_innovation_systems_The_challenges_for_Mexico%27s_insertion_in_the_global_context/links/59ee79120f7e9b369575a345/Competiti

[veness-and-innovation-systems-The-challenges-for-Mexicos-insertion-in-the-global-context.pdf](#)

TAMAYO, Mario. (2011). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México. Limusa.

THOMPSON Arthur A., PETERAF Margaret A., GAMBLE Jhon E. y STRICKLAND A.J. (2012). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

VENTURA, Juan. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid. Ediciones Paraninfo.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL CAPÍTULO I



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

**CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS
BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS**

Este instrumento de recolección de datos forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo es “Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América”, la información recopilada es de gran importancia para la investigación y su manejo será confidencial, por lo cual se agradece objetividad y veracidad en la información proporcionada.

I PARTE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

II PARTE

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

III PARTE

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. ¿Es una empresa familiar? Sí_____ No_____
2. ¿Cuáles son sus principales clientes o mercados? _____

3. ¿Qué tipo de productos fabrica? _____

4. ¿Cuántos productos fabrica en total? _____
5. ¿Cuántos empleados conforman la empresa? _____
6. ¿En qué año comenzó a operar la empresa? _____
7. ¿Tiene una estimación de la facturación anual de la empresa?
Sí_____ No_____
8. En caso de respuesta afirmativa, ¿Cuánto es la facturación anual de la empresa? _____
9. Describa la estructura organizacional de la empresa _____

10. ¿Tiene definida la misión y visión de su empresa? Sí_____ No_____
11. En caso de respuesta afirmativa, ¿Cuál es la misión y visión de su empresa? _____

12. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa? _____

IV PARTE

LOGÍSTICA DE ENTRADA

13. ¿Están definidos los controles de insumos y materias primas recibidos? Sí_____ No_____

14. En caso de respuesta afirmativa, ¿De qué forma realiza esos controles? _____

15. ¿Existe inventario de insumos y materias primas? Sí_____ No_____

16. En caso afirmativo, ¿Considera que los inventarios están siendo debidamente gestionados? Sí_____ No_____

17. ¿Existe un área específica para el almacenamiento de insumos y materias primas? Sí_____ No_____

18. ¿Tiene identificados los costos asociados al mantenimiento de existencias de insumos y materias primas? Sí_____ No_____

19. En caso afirmativo, ¿Qué porcentaje de sus costos totales representa? _____

20. ¿Se controla de manera permanente la disponibilidad de insumos y materias primas para evitar interrupciones en la producción? Sí_____ No_____

21. En caso de ser afirmativo, ¿De qué forma implementa ese control de existencias? _____

V PARTE

OPERACIONES

22. Por favor describa el proceso de producción que se lleva a cabo en su empresa. _____

23. ¿Tiene una línea de producción diseñada? Sí _____ No _____

24. ¿Utiliza técnicas para la planeación de la producción? Sí ___ No ___

25. En caso de ser afirmativo, ¿qué técnica de planeación utiliza? _____

26. ¿Considera tener los equipos o maquinaria adecuada para el proceso? Sí _____ No _____

27. ¿Cuál es la capacidad de producción de su empresa? _____

28. ¿Existe capacidad ociosa en el proceso de producción? Sí ___ No ___

29. ¿Cuál es el tiempo de fabricación de cada producto? _____

30. ¿El diseño de sus productos es propio o realizado por terceros? _____

31. ¿Tiene identificados los costos directos asociados a la fabricación?
Sí ___ No ___

32. En caso afirmativo, ¿Qué porcentaje de sus costos totales representa? _____

33. ¿Se llevan a cabo controles o inspecciones durante la elaboración de los productos? Sí _____ No _____

34. En caso afirmativo, ¿Qué tipo de controles o inspecciones implementa? _____

35. ¿Ha definido indicadores para evaluar el desempeño del proceso?
Sí _____ No _____

36. ¿Tiene identificadas las partes del proceso donde se generan desperdicios? Sí_____ No_____
37. ¿Existen registros de los desperdicios generados? Sí_____ No_____
38. ¿Se tiene establecido un plan de mantenimiento a los equipos que intervienen en el proceso? Sí_____ No_____
39. ¿Hay un registro de las acciones de mantenimiento? Sí____ No____
40. ¿El mantenimiento es realizado por personal de la empresa o por un proveedor externo?_____

VI PARTE

LOGÍSTICA DE SALIDA

41. ¿Posee un inventario de productos terminados? Sí_____ No_____
42. En caso afirmativo, ¿Qué criterios utiliza para el inventario de productos terminados?_____
43. ¿Cuáles medios utiliza para el envío y distribución de los productos terminados?_____
44. ¿Tiene identificados los costos asociados al envío y distribución de los productos terminados? Sí_____ No_____
45. En caso afirmativo ¿Qué porcentaje de sus costos totales representa el envío y distribución de productos terminados?_____
46. ¿Se han perdido ventas por falta de inventario de productos terminados? Sí_____ No_____

VII PARTE

MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

47. ¿Tiene identificado el mercado al que se encuentra orientada su empresa? Sí_____ No_____
48. ¿Posee un registro de sus clientes? Sí_____ No_____
49. ¿Tiene identificadas las necesidades, gustos o expectativas de sus clientes? Sí_____ No_____

50. ¿De qué forma se relaciona con sus clientes? Especifique. _____

51. ¿Ha llevado a cabo exportación de sus productos? Sí _____ No _____

52. En caso afirmativo, ¿a cuáles mercados ha exportado? _____

53. ¿Considera importante el proceso de exportación? Sí _____ No _____

54. En caso afirmativo ¿cuáles serían las principales razones para exportar? _____

55. ¿Cuáles son los precios de venta de sus productos? _____

56. ¿Ha comparado sus precios con los de la competencia? Sí _____ No _____

Explique. _____

57. ¿Cuáles medios de promoción utiliza? _____

58. ¿Cuáles medios digitales utiliza para la promoción de sus productos? _____

59. ¿Tiene identificado los costos de promoción de sus productos?

Sí _____ No _____

60. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de los costos totales representan los costos de promoción? _____

VIII PARTE

SERVICIO

61. ¿Sus productos tienen garantía formal? Sí _____ No _____

62. En caso afirmativo, ¿Cómo se efectúa el proceso para ejecutar la garantía? _____

63. ¿Cuenta con medios específicos para atención al cliente?
Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

64. ¿Se mide la satisfacción del cliente? Sí _____ No _____

65. En caso de respuesta afirmativa ¿Qué sistema o indicadores utiliza para medirla? _____

66. ¿Cuáles son los atributos de sus productos que son más valorados por sus clientes? _____

67. ¿Ha contabilizado algún caso de insatisfacción de clientes?
Sí _____ No _____

Explique. _____

IX PARTE

COMPRAS

68. ¿Cuenta con un proceso de compras bien definido? Sí _____ No _____

69. Describa el proceso de compras que implementa en la actualidad _____

70. ¿Posee dificultades para adquirir insumos y materias primas?
Sí____No____

71. En caso afirmativo, ¿qué tipo de dificultades posee y qué medidas se toman al respecto?_____

72. ¿Tiene un registro de sus proveedores? Sí____ No____

73. ¿Evalúa a sus proveedores? Sí____ No____

74. En caso de respuesta afirmativa, ¿Cuáles criterios utiliza para evaluarlos?_____

75. ¿Mantiene contacto con sus proveedores para comentar su nivel de servicio? Sí____ No____

76. ¿Considera que sus proveedores cumplen con los requisitos que se les exige? Sí____ No__

**ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL
CAPÍTULO II**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

**ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS**

Este instrumento de recolección de datos forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo es “Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América”, la información recopilada es de gran importancia para la investigación y su manejo será confidencial, por lo cual se agradece objetividad y veracidad en la información proporcionada.

Observaciones:

- La ponderación corresponde al nivel de importancia para la empresa, donde: 1) Menos importante; 2) Importante; 3) Muy Importante.
- La evaluación corresponde a la forma en cómo las variables afectan al sector en el que se desenvuelve la empresa, donde: (-1) perjudica, (1) beneficia y (0) no beneficia ni perjudica.

- Los aspectos con mayor valor de total ponderado corresponden a oportunidades para la empresa y los valores menores corresponde a amenazas.

VARIABLES	ÍTEM N°	PONDERACIÓN (1,2,3)	EVALUACIÓN			TOTAL PONDERADO		
			PERJUDICIAL (-1)	NI PERJUDICA NI BENEFICIA (0)	BENEFICIOSO (1)			
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economías de escala	1	2	-1			-2	6
	Diferenciación de producto	2	3			1	3	
	Identificación/lealtad de marca	3	3		0		0	
	Acceso a canal de distribución	4	3			1	3	
	Necesidades de capital	5	1			1	1	
	Acceso a materias primas	6	3			1	3	
	Protección gubernamental/regulación de la industria	7	2	-1			-2	
	Efecto de la experiencia y aprendizaje	8	3			1	3	
	Costos de cambio de cliente	9	2	-1			-2	
	Especialización de activos	10	1		0		0	
	Costo de salida	11	1		0		0	
	Restricciones de gobierno	12	1	-1			-1	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Número de competidores	13	2		0		0	2
	Crecimiento del sector	14	1	-1			-1	
	Crecimiento de la industria	15	2	-1			-2	
	Tipo de producto	16	3			1	3	
	Variedad de competidores	17	2			1	2	
PODER DE LOS CLIENTES	Número de compradores importantes sobre el total	18	3	-1			-3	-6
	Disponibilidad de sustitutos	19	2	-1			-2	
	Costo de cambio para el comprador	20	2			1	2	
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	21	1		0		0	
	Poder de negociación del comprador	22	3	-1			-3	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	23	3			1	3	8
	Disponibilidad de proveedores sustitutos	24	3			1	3	
	Costo de cambio de los productos de los proveedores	25	3		0		0	
	Amenaza de integración hacia adelante del proveedor	26	1		0		0	
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	27	1	-1			-1	
	Contribución del proveedor a la calidad de los productos del sector	28	3		0		0	
	Contribución del proveedor a los costos totales del sector	29	2		0		0	
	Importancia del sector para el grupo de proveedores	30	3			1	3	
	Calidad del producto del proveedor	31	3		0		0	
	Grado de confianza del proveedor	32	1		0		0	
AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos próximamente	33	1	-1			-1	3
	Costos de cambio para el usuario	34	3			1	3	
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	35	2		0		0	
	Relación precio/valor del sustituto en el sector	36	3			1	3	
	Agresividad del marketing del producto	37	2	-1			-2	

ANEXO C. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo **Astrid Carolina Barrios Cordero**, titular de la cédula de identidad V-17.816.872, en mi carácter de representante de MINTTU BAGS, hago constar que recibí y fueron aplicados los instrumentos: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS, y ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS, presentados por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, como parte de la investigación titulada: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. ESTUDIO DE CASO: MINTTU BAGS, desarrollada como requisito para optar al título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

Solicitud que se expide a solicitud de la parte interesada en San Cristóbal a los 05 días del mes de agosto de 2019.



Astrid Carolina Barrios Cordero

C.I: V-17.816.872

Teléfono: 0424-7538742 / 0276-7965657

ANEXO D. CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

FORMATOS Y CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

GUIÓN DE ENTREVISTA

**CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS
BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS**

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 13 de julio de 2019

Ciudadana

Esp. Carmen Vivas Franco

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título "FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,


Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Carmen Vivas Franco, Abogada, con título de postgrado Especialista en Derecho de Seguros, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS” diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América., considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 20 días del mes de julio de 2019.



Firma del Experto

Esp. Carmen Vivas Franco

C.I. 12.956.688

Teléfono: +58 414 7285718

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 20 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Vivas Franco

C.I 12.956.688

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Universidad de Los Andes / Universidad Católica del Táchira.

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Derecho de Seguros.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	

5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	

23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	
38	X	X	X	X	
39	X	X	X	X	
40	X	X	X	X	

41	X	X	X	X	
42	X	X	X	X	
43	X	X	X	X	
44	X	X	X	X	
45	X	X	X	X	
46	X	X	X	X	
47	X	X	X	X	
48	X	X	X	X	
49	X	X	X	X	
50	X	X	X	X	
51	X	X	X	X	
52	X	X	X	X	
53	X	X	X	X	
54	X	X	X	X	
55	X	X	X	X	
56	X	X	X	X	
57	X	X	X	X	
58	X	X	X	X	

59	X	X	X	X	
60	X	X	X	X	
61	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
64	X	X	X	X	
65	X	X	X	X	
66	X	X	X	X	
67	X	X	X	X	
68	X	X	X	X	
69	X	X	X	X	
70	X	X	X	X	
71	X	X	X	X	
72	X	X	X	X	
73	X	X	X	X	
74	X	X	X	X	
75	X	X	X	X	
76	X	X	X	X	

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GUIÓN DE ENTREVISTA

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS
BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 17 de julio de 2019

Ciudadana

M. Sc. Isané Duque

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título “FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA” como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,


Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Isané Duque Duque, Ingeniero en Informática, con título de postgrado Magíster en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS” diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América., considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 25 días del mes de julio de 2019.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isané Duque Duque', is written over a faint, light-colored rectangular stamp or watermark.

Firma del Experto

M.Sc. Isané Duque Duque

C.I. 17.502.962

Teléfono: +54 9 351 228-9490

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 25 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Isané Duque Duque

C.I.: 17.502.962

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Ingeniero en Informática. Magíster en Gerencia de Empresas
Mención Mercadeo.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	

5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	

23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	
38	X	X	X	X	
39	X	X	X	X	
40	X	X	X	X	

41	X	X	X	X	
42	X	X	X	X	
43	X	X	X	X	
44	X	X	X	X	
45	X	X	X	X	
46	X	X	X	X	
47	X	X	X	X	
48	X	X	X	X	
49	X	X	X	X	
50	X	X	X	X	
51	X	X	X	X	
52	X	X	X	X	
53	X	X	X	X	
54	X	X	X	X	
55	X	X	X	X	
56	X	X	X	X	
57	X	X	X	X	
58	X	X	X	X	

59	X	X	X	X	
60	X	X	X	X	
61	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
64	X	X	X	X	
65	X	X	X	X	
66	X	X	X	X	
67	X	X	X	X	
68	X	X	X	X	
69	X	X	X	X	
70	X	X	X	X	
71	X	X	X	X	
72	X	X	X	X	
73	X	X	X	X	
74	X	X	X	X	
75	X	X	X	X	
76	X	X	X	X	

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GUIÓN DE ENTREVISTA

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS
BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 20 de julio de 2019

Ciudadana

Esp. Eliana María Molina Vivas

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título "FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a Caracterizar las actividades asociadas a la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,



Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Eliana María Molina Vivas, Abogada, con título de postgrado Especialista en Relaciones Económicas Internacionales, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS” diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América, considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 30 días del mes de julio de 2019.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Eliana María Molina Vivas', written in a cursive style.

Firma del Experto

Esp. Eliana María Molina Vivas

C.I. 20.041.178

Teléfono: +56 9 6693 6467

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 30 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Eliana María Molina Vivas

C.I.: 20.041.178

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	

5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	

23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	
38	X	X	X	X	
39	X	X	X	X	
40	X	X	X	X	

41	X	X	X	X	
42	X	X	X	X	
43	X	X	X	X	
44	X	X	X	X	
45	X	X	X	X	
46	X	X	X	X	
47	X	X	X	X	
48	X	X	X	X	
49	X	X	X	X	
50	X	X	X	X	
51	X	X	X	X	
52	X	X	X	X	
53	X	X	X	X	
54	X	X	X	X	
55	X	X	X	X	
56	X	X	X	X	
57	X	X	X	X	
58	X	X	X	X	

59	X	X	X	X	
60	X	X	X	X	
61	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
63	X	X	X	X	
64	X	X	X	X	
65	X	X	X	X	
66	X	X	X	X	
67	X	X	X	X	
68	X	X	X	X	
69	X	X	X	X	
70	X	X	X	X	
71	X	X	X	X	
72	X	X	X	X	
73	X	X	X	X	
74	X	X	X	X	
75	X	X	X	X	
76	X	X	X	X	

FORMATOS Y CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO**

**ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS**

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 13 de julio de 2019

Ciudadana

Esp. Carmen Vivas Franco

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título "FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario dirigido a Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,


Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- e. Constancia de validación
- f. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- g. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- h. Cuestionario.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Carmen Vivas Franco, Abogada, con título de postgrado Especialista en Derecho de Seguros, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de cuestionario denominado “ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS “ diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América., considerando que el cuestionario presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 20 días del mes de julio de 2019.



Firma del Experto

Esp. Carmen Vivas Franco

C.I. 12.956.688

Teléfono: +58 414 7285718

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 20 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Vivas Franco

C.I 12.956.688

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Universidad de Los Andes / Universidad Católica del Táchira.

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Derecho de Seguros.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	

5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	

23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO

ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 17 de julio de 2019

Ciudadana

M. Sc. Isané Duque

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título "FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario dirigido a Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,


Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- e. Constancia de validación
- f. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- g. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- h. Cuestionario.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Isané Duque Duque, Ingeniero en Informática, con título de postgrado Magíster en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de cuestionario denominado “ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS” diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América, considerando que el cuestionario presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 25 días del mes de julio de 2019.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isané Duque Duque', is written over a light blue rectangular stamp. The signature is fluid and cursive.

Firma del Experto

M.Sc. Isané Duque Duque

C.I. 17.502.962

Teléfono: +54 9 351 228-9490

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 25 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Isané Duque Duque

C.I.: 17.502.962

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Ingeniero en Informática. Magíster en Gerencia de Empresas
Mención Mercadeo.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	

4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	

22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO

ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS

Autor: José Luis Muñoz Vivas

San Cristóbal, julio de 2019

San Cristóbal, 20 de julio de 2019

Ciudadana

Esp. Eliana María Molina Vivas

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título "FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO EN ABALORIOS EN VENEZUELA PARA SER COMERCIALIZADOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario dirigido a Analizar el entorno específico en el que se desenvuelve la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,


Ing. José Luis Muñoz Vivas

Anexo:

- e. Constancia de validación
- f. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- g. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- h. Cuestionario.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Eliana María Molina Vivas, Abogada, con título de postgrado Especialista en Relaciones Económicas Internacionales, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de cuestionario denominado “ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA DE BOLSOS BORDADOS A MANO. CASO DE ESTUDIO: MINTTU BAGS” diseñado por el Ingeniero José Luis Muñoz Vivas, titular de la cédula de identidad V-15.774.102, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva en la manufactura de bolsos bordados a mano en abalorios en Venezuela para ser comercializados en los Estados Unidos de América, considerando que el cuestionario presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 30 días del mes de julio de 2019.



Firma del Experto

Esp. Eliana María Molina Vivas

C.I. 20.041.178

Teléfono: +56 9 6693 6467

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 30 de julio de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Eliana María Molina Vivas

C.I.: 20.041.178

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	

4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	

22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	
35	X	X	X	X	
36	X	X	X	X	
37	X	X	X	X	