



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de  
Administración y Negocios Internacionales

Tesis

# **Evaluación de la competitividad de los años 2014 y 2017 en la Empresa Calzados Mantaro**

**Melyna Deisy Maldonado Galindo**

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

## **Agradecimiento**

A la Universidad Continental, por el sistema de formación profesional de calidad que me permitió consolidarme de manera integral.

A mi asesor Mg. Pedro Venegas Rodríguez, por sus acertadas orientaciones y paciencia en el desarrollo del presente estudio.

A la empresa Calzados Mantaro, por permitirme profundizar en sus actividades comerciales y de producción.

## **Dedicatoria**

A Beny y Carmen, mis amados padres y soporte en mi vida.

A Alessandro, el amor de mi vida.

A Francis, mi compañero en esta etapa.

A Danny, mi querido hermano que siempre está ahí.

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	ii
Lista de Tablas .....	v
Lista de Figuras .....	vi
Resumen Ejecutivo .....	viii
Abstract .....	ix
Capítulo I. Introducción .....	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación.....	1
1.1.1. Problemas de la Investigación. ....	11
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	12
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación. ....	13
1.2. Marco Teórico.....	13
1.2.2. Variables. ....	16
1.2.3. Definición de Términos. ....	19
1.3. Definiciones Operacionales .....	21
1.3.2. Planeación Estratégica. ....	21
1.3.3. Producción y operaciones. ....	21
1.3.4. Aseguramiento de la calidad.....	21
1.3.5. Comercialización. ....	22
1.3.6. Contabilidad y finanzas.....	22
1.3.7. Recursos humanos. ....	22
1.3.8. Gestión ambiental. ....	23
1.3.9. Sistemas de información.....	23
1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación .....	23

1.5. Hipótesis de la Investigación .....	24
1.5.1. Hipótesis General.....	24
1.5.2. Hipótesis Específicas .....	24
Capítulo II. Revisión de la Literatura .....	25
2.1. Revisión de Literatura.....	25
2.1.1. La competitividad Empresarial.....	26
2.1.2. La competitividad Sistémica.....	29
2.2. Antecedentes.....	33
Capítulo III. Metodología .....	37
3.1. Método y Diseño de la Investigación.....	37
3.1.1. Método General. ....	37
3.1.2. Método Específico. ....	37
3.1.3. Diseño. ....	37
3.1.4. Nivel.....	37
3.2. Población y Características de la Muestra .....	38
<b>3.3. Instrumentación, Confiabilidad y Validez.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4. Recolección y Análisis de Datos .....</b>	<b>41</b>
Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados.....	43
4.1. Perfil de Informantes.....	43
4.2. Presentación, contrastación y discusión de resultados.....	43
4.2.1. Presentación de resultados. ....	43
4.2.2. Comprobación de hipótesis.....	51
4.2.3. Discusión de resultados.....	59
Conclusiones.....	63

Recomendaciones .....	67
Referencias.....	70
Apéndice A: Hoja de información del proyecto .....	73
Apéndice B. Consentimiento informado.....	73
Apéndice C. Carta de presentación.....	75
Apéndice D. Mapa de competitividad. ....	76
Apéndice E. Ficha de validación de expertos. ....	85

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Resultados generales ICRP 2018</i> .....	9
Tabla 2 <i>Dimensiones y componentes del índice de competitividad.</i> .....	14
Tabla 3 <i>Reactivos de las dimensiones y componentes de la variable competitividad</i> .....	39
Tabla 4 <i>Resultados generales de dimensiones y componentes de la variable competitividad en los años 2014 y 2017</i> .....	44
Tabla 5 <i>Variación del índice de competitividad entre el año 2014 y 2017</i> .....	52



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Desempeño Económico: Comparación posicional de factores en 2008 y 2018. Tomado de <i>The World Competitiveness Scoreboard 2018</i> .....	4
<i>Figura 2.</i> Resultados Generales del Ranking Mundial de Competitividad 2018. Tomado de <i>The World Competitiveness Scoreboard 2018</i> . ....	5
<i>Figura 3.</i> Índice de Competitividad Regional 2018. Tomado de IPE 2018. ....	8
<i>Figura 4.</i> Resultados globales de competitividad comparado entre 2014 y 2017. ....	44
<i>Figura 5.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión planeamiento estratégico.....	46
<i>Figura 6.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componentes de la dimensión producción y operaciones. ....	46
<i>Figura 7.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión aseguramiento de la calidad. ....	47
<i>Figura 8.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión comercialización. ....	48
<i>Figura 9.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión contabilidad y finanzas. ....	48
<i>Figura 10.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión recursos humanos.....	49
<i>Figura 11.</i> Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión ambiental.....	50
<i>Figura 12.</i> Resultados, por puntos de competitividad, por componente de la dimensión sistemas de información.....	50
<i>Figura 13.</i> Resultados, globales de competitividad, por dimensiones. ....	51

<i>Figura 14.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico.....	53
<i>Figura 15.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión producción y operaciones. ....	54
<i>Figura 16.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión aseguramiento de la calidad.....	55
<i>Figura 17.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión comercialización. ....	56
<i>Figura 18.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión contabilidad y finanzas. ....	56
<i>Figura 19.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión recursos humanos.....	57
<i>Figura 20.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión gestión ambiental.....	58
<i>Figura 21.</i> Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión sistemas de información. ....	58

## **Resumen Ejecutivo**

El Trabajo de investigación titulada Evolución del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo, tuvo como propósito describir la evolución del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. La investigación es de tipo básica, con un diseño comparativo en donde se buscó describir el índice de competitividad durante el año 2014 y el 2017. Para lo cual se recogió información del reporte realizado y se pudo observar los cuadros y las tablas. La investigación concluye describiendo la Evolución del Índice Competitividad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo ha disminuido, luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados El índice competitividad en el año de 2014 presenta una puntuación de 3.87 puntos que representa el .77%, mientras en el año 2017 se llega a una puntuación de 2.80 llegando a un porcentaje de .56% lo que evidencia la disminución en el nivel de competitividad.

Palabra clave: índice competitividad de la empresa.

### **Abstract**

The research work titled Evolution of the Competitiveness Index of the Calzados Mantaro Company between 2014 and 2017 in the city of Huancayo, had the purpose of describing the evolution of the competitiveness index of the Calzados Mantaro company between 2014 and 2017 in the city of Huancayo. The research is of a basic type, with a comparative design that sought to describe the competitiveness index during 2014 and 2017. For this purpose, information was collected from the report and the tables and tables could be observed. The research concludes describing the Evolution of the Competitiveness Index of the company Calzados Mantaro between 2014 and 2017 in the city of Huancayo has decreased, after applying the research instruments the following results are obtained. The competitiveness index in the year of 2014 presents a score of 3.87 points representing 0.77%, while in 2017 it reaches a score of 2.80, reaching a percentage of 0.56%, which evidences the decrease in the level of competitiveness.

Keyword: index competitiveness of the company.

## **Capítulo I. Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla el problema de investigación y se plantean las bases teóricas del cual se trabaja e identifica, también se dará a conocer el planteamiento y formulación del problema, del mismo modo, se delimitarán los objetivos que se desarrollarán en la presente investigación. Se da a conocer la justificación que realiza al estudio.

### **1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación**

Hablar de competitividad, hoy en día es de vital importancia en todas las empresas, es pilar fundamental analizar y medir el nivel de competitividad a nivel local, nacional y porque no internacional y de esta manera poder obtener nuevos nichos de mercado de acuerdo al rubro que se tiene y esta manera segmentar nuestros posibles y futuros clientes, la empresa es competitiva cuando brinda más de una compra, de un gusto o beneficio al cliente, es decir superar las expectativas de nuestro mercado ofrecer algo más de lo que piden y de esta manera poder diferenciarnos de otras empresas. Existe una institución la cual conoce y brinda asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Huancayo, como lo es La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], es una institución que ayuda a internacionalizar a las empresas, ser más competitivas, buscar nuevos mercados y lo más importante formalizar, es decir que la empresa conozca los beneficios de ser una empresa formal, para ello mediante el training que realiza, se observa que las empresas no tienen un adecuado conocimiento y realización adecuada de cómo medir la competitividad, es por ello que la institución brinda los materiales adecuados y realiza una medición de cómo se encuentra la empresa y en qué aspectos tendría que mejorar, esto se debe realizar cada periodo de tiempo para ver cómo es el avance o fallas que tiene y poder realizar una evaluación de cómo ha mejorado en ese periodo de tiempo, es por ello que se realiza esta investigación para poder analizar y ver cuánto ha mejorado la empresa, en este caso como lo es la empresa Calzados Mantaro S.A.C y en qué aspectos ha disminuido o aumento durante el periodo de

tiempo que evaluó la institución de PROMPERU y después del resultado que se volvió a evaluar el 2017.

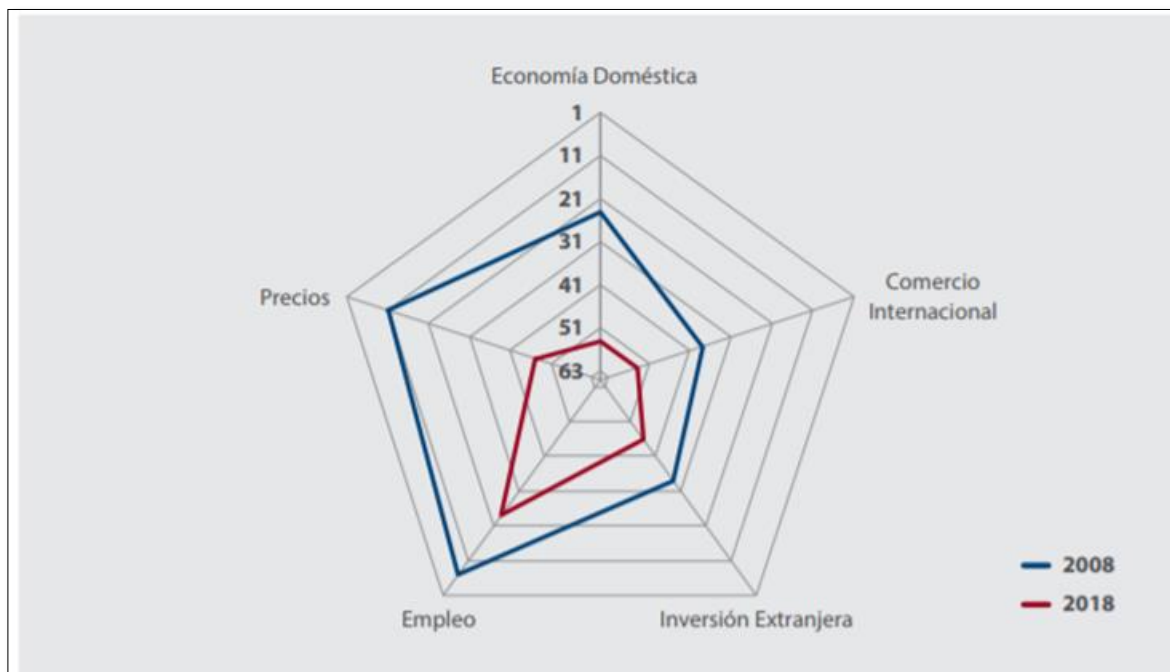
La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el tiempo y campo de las empresas, se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. El desarrollo del sector privado y, en particular, de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) es de suma relevancia, ya que, de acuerdo con Listerri (2002), las competencias de estos agentes económicos para asimilar conocimientos y tecnología para producir, para cooperar y para competir en los mercados resultan cruciales para que las naciones hagan uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad. El Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) por sus siglas en inglés, elaboró el Anuario competitivo mundial (WYC) informe que se realiza con periodicidad anual, el cual es altamente reconocido por sus evaluaciones sobre la competitividad de diversos países del mundo, y es realizado por la prestigiosa escuela de negocios IMD de Lausana en Suiza. El análisis mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias, para elevar la productividad y, de esa, manera incrementalmente el bienestar de su población. Por tal motivo, es un indicador que permite conocer cuál es la situación de un país. Evalúa el Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia en los Negocios y la Infraestructura, como pilares que definen la competitividad de una economía.

- El Desempeño Económico, evalúa la economía doméstica, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y los precios. Este pilar busca analizar la situación macroeconómica de la economía local.
- La Eficiencia Gubernamental, evalúa las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación para los negocios y el marco social. Este pilar analiza el grado en que las políticas estatales conducen la competitividad.

- La Eficiencia en los Negocios, que comprende la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas gerenciales, y las actitudes y valores. Este pilar analiza el grado en que el retorno nacional fomenta en las empresas un desenvolvimiento innovador, rentable y responsable.
- La Infraestructura, que comprende la infraestructura básica, la infraestructura tecnológica, la infraestructura científica, la salud y el medioambiente, y la educación. Analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas.

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2018 del *Institute of Management Development* (IMD) de Suiza, se confirma el continuo descenso de la competitividad de Perú desde el 2008 año en el cual el país se posicionaba en el puesto 35 de 55 países. La caída de Perú es similar a la que presentan otros países latinoamericanos, tales como los que conforman la Alianza del Pacífico como lo presenta la Figura 2, por ejemplo, Colombia cae del puesto 41 al 51, luego de haber estado estancado en el mismo puesto por tres años. Por otro lado, el resultado de Chile que cae del puesto 34 al 41, también Argentina que cae del puesto 56 al 60, en el caso de Perú se registra un retroceso de posición ya que pasa del puesto 50 al 55, el cual no registra progreso, sino una caída de la posición obtenida en el año 2017. A pesar de estas caídas, notable es el progreso de Brasil, el cual, a diferencia del resto de países de Latinoamérica, sube cinco posiciones (se ubica casi en la mitad de la tabla). El pilar Desempeño Económico es el que más ha caído en el Perú con respecto al año 2017, pasando del puesto 50 al 55. En Latinoamérica, la mayoría de los países también registran caídas: México (-5), Chile (-7), Colombia (-10), Argentina (-4); solo Brasil subió cinco posiciones, pasando del puesto 59 al 54. Si comparamos los resultados de 2008 y 2018 como lo muestra la Figura 1, se observa que no existe mejora en ninguno de los factores; todo lo contrario, la calificación del pilar Desempeño Económico ha caído desde el 2008. Una de las razones fue por la disminución del

nivel de inversiones privadas desde el 2012 que se originaron por la caída precios de los minerales; como consecuencia, hubo menores niveles de exportación generando déficit comercial (importaciones mayores que exportaciones).



*Figura 1. Desempeño Económico: Comparación posicional de factores en 2008 y 2018. Tomado de The World Competitiveness Scoreboard 2018.*

Según el (IMD) la tendencia de los resultados de Perú, en los últimos años, no ha sido favorable. Desde el 2008, año en el que se alcanzó la mejor posición 35, ha bajado en el ranking hasta llegar a la posición 55 en la edición del año pasado en la posición 50. Los resultados del 2018 demuestran que el Desempeño Económico no es un factor que sume como en años anteriores, y esto es debido principalmente a las menores tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) real, a la disminución en la inversión extranjera, al desmejoramiento de la balanza comercial y términos de intercambio, y al incremento en el nivel de precios.



País	Ranking		
	2018	2017	Cambio
Estados Unidos	1	1	—
China Continental	2	2	—
EAU	3	5	↗
Luxemburgo	4	3	↘
Qatar	5	8	↗
Holanda	6	9	↗
Singapur	7	6	↘
Malasia	8	13	↗
Hong Kong SAR	9	11	↗
Tailandia	10	10	—
Irlanda	11	4	↘
Alemania	12	7	↘
Canadá	13	16	↗
Taiwán	14	12	↘
Japón	15	14	↘
República Checa	16	19	↗
Austria	17	40	↗
Polonia	18	27	↗
Australia	19	25	↗
República de Corea	20	22	↗
India	21	18	↘
Chipre	22	28	↗
Arabia Saudí	23	21	↘
Suecia	24	17	↘
Suiza	25	15	↘
Dinamarca	26	20	↘
Indonesia	27	33	↗
Bulgaria	28	37	↗
Eslovenia	29	47	↗
Francia	30	24	↘
España	31	35	↗
Estonia	32	44	↗

País	Ranking		
	2018	2017	Cambio
Nueva Zelanda	33	32	↘
Rumania	34	49	↗
México	35	30	↘
Lituania	36	42	↗
Israel	37	31	↘
Rusia	38	46	↗
Hungría	39	36	↘
Noruega	40	48	↗
Chile	41	34	↘
Portugal	42	51	↗
Finlandia	43	45	↗
Bélgica	44	23	↘
Reino Unido	45	29	↘
República de Eslovaquia	46	52	↗
Italia	47	38	↘
Mongolia	48	60	↗
Kazajistán	49	54	↗
Filipinas	50	26	↘
Colombia	51	41	↘
Turquía	52	43	↘
Latvia	53	53	—
Brasil	54	59	↗
<b>Perú</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>↘</b>
Croacia	56	57	↗
Islandia	57	39	↘
Ucrania	58	55	↘
Sudáfrica	59	58	↘
Argentina	60	56	↘
Grecia	61	61	—
Jordania	62	62	—
Venezuela	63	63	—

Figura 2. Resultados Generales del Ranking Mundial de Competitividad 2018. Tomado de The World Competitiveness Scoreboard 2018.

Nota. (↗) avanzó posiciones (↘) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición.

El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han coincidido en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la PYME,

para lo cual, han formulado una serie de programas y acuerdos (Listerri, 2002) corroborando con esto la importancia que tiene este tópico para el desarrollo de las naciones en la actualidad. Debido al entorno de intensa competencia que viven las empresas, se ven obligadas a mantener, incluso aumentar, la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de los sistemas de producción flexibles, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de nichos de mercado y el impulso a la mano de obra calificada, todo ello con el afán de insertarse al mercado global (Cervantes, 2005).

Con respecto a las características que presenta la PYME en Latinoamérica, Zevallos (2007), realizó un estudio acerca de las restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina, en las que se incluyeron 8 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela), cuyos hallazgos más importantes fueron:

- Más del 50% de los empresarios cuentan con formación universitaria.
- Más del 50% de los empresarios cuentan con más de diez años de experiencia empresarial.
- La edad promedio de los empresarios supera los 40 años.
- El 70% de los empresarios en promedio pertenecen al género masculino.

Estas empresas han coincidido en señalar como limitantes de su desarrollo, aspectos tales como (en orden de importancia):

- Política (Gestión macroeconómica y funcionamiento del estado, política/acciones de fomento).
- Problemas sociales.
- Área financiera.

- Comercio exterior.
- Mercado interno.
- Tecnología e innovación.
- Aspectos tributarios y laborales.
- Infraestructura.
- Medioambiente

Cabe señalar, por un lado, la recurrencia (esperable) en el tema financiero y el funcionamiento del Estado. Sin embargo, los así llamados problemas sociales son una sorpresa en la medida que más allá de lo que se sabe respecto a la corrupción, contrabando, informalidad, etc. hay una alusión directa a la ausencia de cooperación, la desconfianza, la “vocación” por actuar aisladamente, tema mencionado recurrentemente en los estudios (Zevallos, 2007).

Con la finalidad de estudiar y mostrar la realidad económica de las regiones del país se presentan los índices más significativos de los últimos cuatro años, entre ellos figura el Índice de Competitividad Regional en adelante (INCORE), elaborado por el Instituto Peruano de Economía [IPE], y el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM), ambos índices se diferencian por la metodología que usaron.

El índice de competitividad regional (INCORE) 2018 elaborada bajo la metodología utilizada por el WEF, compara las 24 regiones del país en base a seis pilares. La Figura 3, muestra a las 25 regiones y los resultados que obtuvo la región Junín, donde se encuentra en la posición 11, avanza una posición en comparación al 2017. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) en 2018, el INCORE evalúa la competitividad regional considerando un total de 45 indicadores, los cuales se agruparon en 6 grandes pilares: (a) Entorno, (b) Económico, (c) Laboral, (d) Educación, (e) Salud y, (f) Estructura e Instituciones. La metodología que se empleaba es otorgar valores entre cero a diez, según su desempeño en cada indicador,

obteniendo cero a diez con el mejor o peor resultado. Se calcula el valor de cada pilar para cada región como el promedio simple de los puntajes respectivamente, después se obtiene el índice de competitividad para cada región tomando el promedio simple del valor de los seis pilares.

El Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), mide la competitividad regional, entendida como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial. Basado en el análisis y la experiencia, se identificaron cinco determinantes de la competitividad regional del Perú, a los que se les denominó pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y, (e) personas. Para cada pilar, se identificó cinco factores que miden el comportamiento de cada pilar basados en la competitividad regional. Estos constituyen un segundo nivel de desagregación que aporta al análisis que se puede realizar con los resultados.

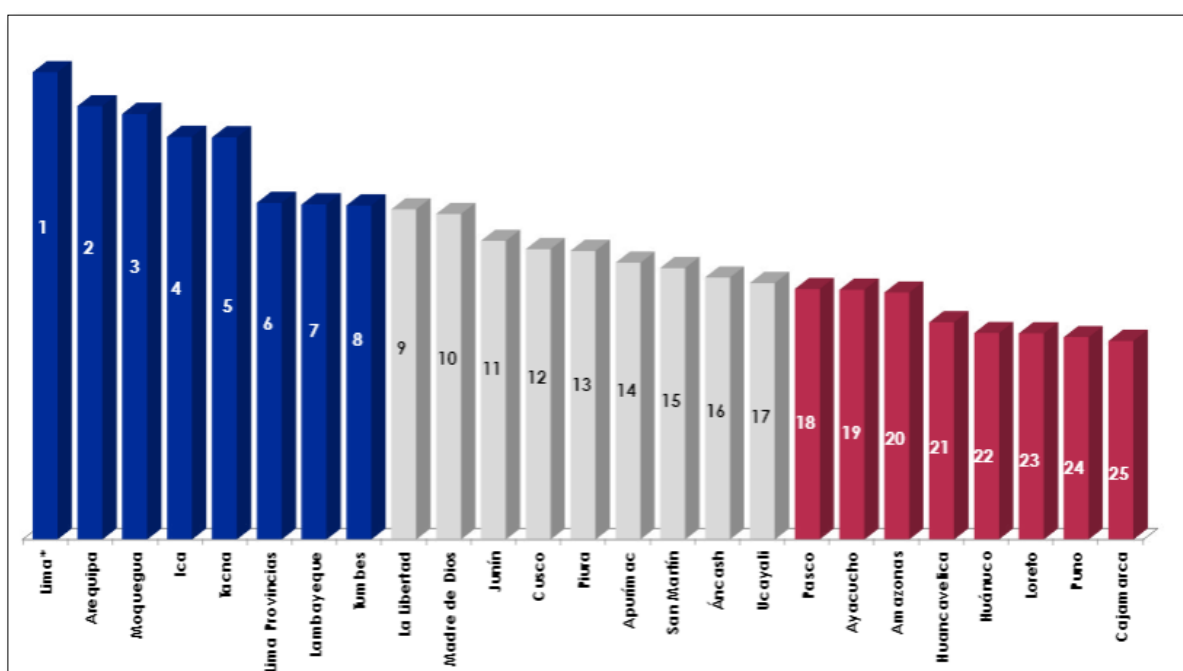


Figura 3. Índice de Competitividad Regional 2018. Tomado de IPE 2018.

El ICRP desarrollado por el CENTRUM católica *Graduate Business School*, en su edición 2016 menciona que, el crecimiento económico peruano es observado por varios años atrás, no se ha consolidado y mucho menos transformado en mejoras competitivas que permitan

incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de las 26 regiones evaluadas, (CENTRUM, 2016).

Lima Metropolitana se mantiene en el primer lugar del ranking del ICRP 2018 con 71.65 puntos y de acuerdo con la Tabla 1, existe una gran diferencia con el segundo lugar, donde se posiciona Moquegua con 46.77 puntos. En las primeras nueve posiciones se cambiaron de posición de las regiones de acuerdo con el ranking del ICRP 2017, (ver Tabla 1). Del puesto 20 al puesto 26 también hubo un pequeño cambio en cuanto a sus posiciones del ICRP 2017, la región Junín se encuentra en la posición 14 con un puntaje de 29.57, habiendo subido una posición en comparación con el ICRP 2017 Y 2016. Es esta última región que es Huancavelica la cual, a pesar de haber mejorado considerablemente sus indicadores sociales, como pobreza extrema o analfabetismo se ha mantenido al final del ranking en todas las ediciones que se han realizado.

*Tabla 1*

Resultados generales ICRP 2018.

<b>Región</b>	<b>Rank</b>	<b>2018</b>
Lima Metropolitana	1	71.65
Moquegua	2	46.77
Tacna	3	44.91
Arequipa	4	43.66
Callao	5	43.33
Ica	6	39.14
La Libertad	7	38.51
Madre de Dios	8	35.34
Lima Provincias	9	35.17
Lambayeque	10	33.65
Cusco	11	32.67
Ancash	12	31.85
Piura	13	31.82
Junín	14	29.57

Loreto	15	27.93
Tumbes	16	27.86
Puno	17	27.43
Pasco	18	26.3
Ucayali	19	25.72
Apurímac	20	25.08
San Martín	21	24.89
Huánuco	22	22.91
Cajamarca	23	21.83
Ayacucho	24	21.77
Amazonas	25	20.63
Huancavelica	26	16.25
Lima		
Lima y Callao		

---

*Nota:* Tomado de CENTRUM ICRP 2018

Es en este contexto el que resulta de vital importancia conocer el comportamiento de la competitividad en las empresas. Pese a los avances en infraestructura, se ha tenido retrocesos en la macroeconomía, el mercado laboral y financiero y en la institucionalidad, llevándonos a perder posiciones en la competitividad. No obstante, toda crisis implica una oportunidad por lo que estos resultados deben ser vistos como un punto de inflexión para cambiar la tendencia. Para ello se requiere tanto de voluntad política como de liderazgo por parte del gobierno y el sector empresarial. Antes que nada, la competitividad debe volver a ser una prioridad en la agenda nacional, y no solo una idea de la cual se acordó solo cuando el Banco Mundial y el Informe Global de Competitividad (WEF) por sus siglas en inglés. publican sus rankings. Al final, estos reportes no son lo que más importa, sino que al mejorar la competitividad se podrá atraer más inversiones e incrementar la productividad, la cual en el largo plazo determinará si es o no un país desarrollado es por ello, que se realiza el estudio acerca de la competitividad de la empresa Calzados Mantaro S.A.C de la ciudad de Huancayo.

### **1.1.1. Problemas de la Investigación.**

En base a lo analizado, el problema de investigación que se propone se disgrega en general y específicos:

#### ***1.1.1.1. Problema General***

¿Cuál es la variación del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro de la Ciudad de Huancayo en los años 2014 y 2017?

#### ***1.1.1.2. Problemas Específicos***

- ¿Cuál es la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión comercialización de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo?

### **1.1.2. Objetivos de la Investigación.**

Luego de haberse formulado los problemas de investigación, se propone los siguientes objetivos tanto generales como específicos.

#### ***1.1.2.1. Objetivo general.***

Identificar la variación del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro del entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo.

#### ***1.1.2.2. Objetivos específicos.***

- Identificar la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo.
- Identificar la variación de la dimensión producción y operaciones del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión comercialización del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión contabilidad y finanzas del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión recursos humanos del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión gestión ambiental del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.
- Identificar la variación de la dimensión sistemas de información del año 2017 y compararla con el índice de competitividad del año 2014.



### **1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.**

Metodológicamente, la investigación se justifica porque se hace uso del método científico, el mismo que guía a las investigaciones de toda índole. A través del método aplicado se pretende la ampliación de conocimientos en un mundo globalizado, para lo cual se recurrió al instrumento elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) su objetivo central es reducir la pobreza en Latinoamérica y El Caribe y fomentar un crecimiento sostenible y duradero. En la actualidad el BID es el banco regional de desarrollo más grande a nivel mundial, con la finalidad de identificar el grado de competitividad y con ello generar planes de mejora para la empresa Calzados Mantaro S.A.C de la ciudad de Huancayo. A través de PROMPERU se obtuvo el resultado de la medición de la empresa de calzado del año 2013, lo cual permitirá realizar un análisis de cada ítem de acuerdo a cada dimensión, por lo que la institución nos brinda los datos del año en que se ha evaluado a la empresa y el instrumento para poder evaluar nuevamente y realizar un evaluación y análisis entre los periodos 2014 y 2017, por ende permitirá a la empresa ver como se encuentra después de haber participado en el training de PROMPERU , en que ha mejorado, en que ha decrecido y que falta para que la empresa una de las mejores en su rubro en el mercado que se desenvuelve.

### **1.2. Marco Teórico**

Según Solleiro y Castañón (2005), citado en Saavedra (2012), señalan que competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes análisis y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. Para Dussel (2001), citado en Saavedra, (2012), afirma que la competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, tomando en cuenta las condiciones de oferta como de las de demanda. La competitividad va de la mano con la capacidad de aumentar el nivel de vida de

los habitantes, de alcanzar incrementos sostenidos en productividad, de ser flexibles y adaptarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros. (Padilla, 2006). Por otro lado, la competitividad según la OCDE (1996) citado en Saavedra (2012), refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y parcialidad de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo. Sin embargo, para el *World Economic Forum* (2009), citado en Saavedra (2012), el concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.

El mapa de competitividad fue desarrollado por el (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME; visualiza a la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez & Álvarez, 2006). La Tabla 2 muestra las ocho dimensiones y sus 29 componentes del índice de competitividad.

El Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores.

Tabla 2

*Dimensiones y componentes del índice de competitividad.*

Dimensiones	Componentes
1. Planeamiento estratégico	a. Proceso de planeamiento estratégico b. Implementación de la estrategia

- 2. Producción y operaciones
  - a. Planificación de producción
  - b. Procesos de producción
  - c. Capacidad del proceso
  - d. Mantenimiento
  - e. Investigación y desarrollo
  - f. Aprovisionamiento
  - g. Manejo de inventarios
  - h. Ubicación e infraestructura
- 3. Aseguramiento de la calidad
  - a. Aspectos generales de la calidad
  - b. Sistema de calidad
- 4. Comercialización
  - a. Mercadeo y ventas
  - b. Servicios
  - c. Distribución
- 5. Contabilidad y finanzas
  - a. Monitoreo de costos y contabilidad
  - b. Administración financiera
- 6. Recursos humanos
  - a. Aspectos generales
  - b. Capacitación y promoción del personal
  - c. Cultura organizacional
  - d. Salud y seguridad industria
- 7. Gestión ambiental
  - a. Política ambiental de la empresa
  - b. Estrategia para proteger el ambiente
  - c. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
  - d. Administración del desperdicio
- 8. Sistemas de información
  - a. Planeación del sistema
  - b. Entradas
  - c. Procesos
  - d. Salidas

---

Nota: Mapa de competitividad del BID, por Martínez y Álvarez (2006).

### **1.2.2. Variables.**

#### ***Variable: Competitividad.***

Según Porter (1990) y Krugman (1994), citado en Saavedra (2012), han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

Por otro lado, Rubio y Aragón (2006) citado en Saavedra (2012), “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (p. 15). Mientras que para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), citado en Saavedra (2012), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; “Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño” (p. 15).

No existe una definición única para este concepto, es por lo que se despliegan una serie de definiciones para ampliar el sentido y significado de la misma desde diversos enfoques. Para (*The World Economic Forum*, 2010, p. 4), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”.

Otro concepto similar al del Foro Económico Mundial es el de Dussel (2001, p. 11), que define la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”; mientras que (Porter, 1991), sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus recursos humanos, naturales y de capital. Para lo cual diseñó el modelo Diamante de Competitividad que permite visualizar las ventajas competitivas de un país en relación con otros; aunque también se puede

llevar a cabo a diferente escala o tamaño de empresa, por medio del análisis de las condiciones de factores, demanda, estrategia, estructura y rivalidad empresarial.

Sin embargo, el diamante de Porter (1990) citado en Saavedra (2012) sigue vigente y es usado hoy en día por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la PYME (Paz, 2002).

Asimismo, Labarca (2007, p. 161) traduce la competitividad en la “posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado”.

Al respecto Krugman (1994) citado en Saavedra (2012), ha mencionado que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial en lo referente al tema de la competitividad. La obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas. Entonces surge la necesidad de involucrar a todos los actores que tienen influencia en la competitividad.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) citado en Saavedra (2012) sostienen que:

el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado (p. 27).

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 los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996). El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (*World Economic Forum*, 2009). Es necesario establecer que competitividad y productividad no se relacionan, se puede decir que son complementarios, ya que para que exista competitividad se requieren bases sólidas de productividad en una economía (Suárez, 2005). Así también, de acuerdo con lo expresado en los conceptos anteriores, la competitividad es un elemento necesario para el desarrollo de una nación. De acuerdo con Abdel y Romo (2004), existe un conjunto de diagnósticos sobre la competitividad que están enfocados al análisis del débil desempeño de las empresas estadounidenses con respecto a las de otros países, en especial Japón, en sectores dominados tradicionalmente por los norteamericanos. Estudios más recientes se concentran en el uso de políticas gubernamentales en el nivel microeconómico para fomentar el desarrollo de las empresas que pertenecen a un sector en particular; es entonces como surge la preocupación por la competitividad empresarial.

Por su parte Flores (2008), citado en Saavedra (2012), dice que la “competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación. Asimismo, comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición”. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales

La herramienta del Mapa de Competitividad del BID está integrada por las siguientes variables que se evaluaron como independientes: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

### **1.2.3. Definición de Términos.**

Sector calzado o industria del calzado, es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización, y venta de todo tipo de calzado para el pie. La industria puede agruparse por segmentos de productos tales como zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, botas, zapatillas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, botas especiales para deportes (esquí, patinaje, equitación), sandalias, con código CIIU 152, según el artículo (Clasificación Industrial internacional Uniforme, 2010).

Según el centro de formación superior de ámbito internacional fundado en 1958 y especializado en *management* (EAE) *Business School* (2017), señala que es el sector productivo o los sectores de actividad económica, que tienen una clasificación de la economía en función del tipo de proceso productivo que lo caracteriza.

Competitividad, no existe una definición única, por lo que se despliegan una serie de definiciones para ampliar el sentido y significado de la misma desde diversos enfoques. Para *The World Economic Forum* (2010, p. 4), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. El incremento de productividad permitirá que el nivel de ingresos de un país aumente, logrando a su vez, prosperidad para los ciudadanos mediante un incremento en los niveles de calidad de vida.

El Índice de Competitividad Global, según el INCAE *Business School*, analiza la competitividad de 133 naciones, basándose en más de 110 indicadores que incluyen cifras oficiales provenientes de diversas fuentes nacionales e internacionales y la información

proveniente de encuestas de opinión realizadas a más de 12 mil líderes empresariales en todos los países.

La columna vertebral del informe es el Índice de Competitividad Global (ICG), que captura el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el crecimiento económico sostenible y ayudan a explicar por qué algunos países son más exitosos que otros en elevar, de manera sostenible, su productividad, niveles de ingreso y oportunidades para sus respectivas poblaciones.

El ICG contempla doce pilares de la competitividad:

1. Instituciones.
2. Infraestructura.
3. Estabilidad macroeconómica.
4. Salud y educación primaria.
5. Educación superior y capacitación.
6. Eficiencia en el mercado de bienes.
7. Eficiencia en el mercado laboral.
8. Sofisticación del mercado financiero.
9. Preparación tecnológica.
10. Tamaño de mercado.
11. Sofisticación empresarial.
12. Innovación.

La evolución, en términos generales, es el cambio de un estado a otro producto de un largo proceso. Evolución no tiene connotación positiva ni negativa ya que no existe la a-evolución o involución, el tiempo siempre avanza y todos inevitablemente cambian con ella.

El BID, es una organización financiera internacional, creada en el año 1959, con sede en Washington (EE. UU.), su propósito es financiar proyectos viables de desarrollo económico,



social e institucional y también promover la integración comercial regional en América Latina y el Caribe.

### **1.3. Definiciones Operacionales**

A continuación, se desarrollarán las ocho dimensiones del BID, según autores.

#### **1.3.2. Planeación Estratégica.**

La dimensión planeación estratégica, según Mintzberg y Quinn (1998), citado en Saavedra (2012), afirmaron que “es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos” (p. 78). Por otro lado, “Es un proceso constante de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno; utilizando la misma perspectiva”, (Martínez y Álvarez, 2006, p. 14.).

#### **1.3.3. Producción y operaciones.**

Para Du y Banwo (2015), la importancia de la empresa radica en la complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas innovadoras de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores.

#### **1.3.4. Aseguramiento de la calidad.**

Según Ibarra, Gonzales y Demuner (2017), señalan que en esta dimensión se determina el nivel de implementación de normas de calidad, certificaciones, programas para enfrentar contingencias. La evidencia indica que aquellas empresas donde los procesos de calidad y la calidad de los productos son certificados y elevados, estas empresas tienden a tener mayores niveles de competitividad.

### **1.3.5. Comercialización.**

Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como punto de vista incrementar la participación en el mercado (Martínez y Álvarez, 2006). Según Ibarra et al., (2017), señalan que tienen como objetivo analizar las políticas de venta, la red de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definir el mercado meta, analizar estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente. Es una de las dimensiones más importantes, ya que se interactúa con clientes y proveedores y es de suma importancia para producir de manera eficiente, como para distribuir y vender los productos de forma exitosa.

### **1.3.6. Contabilidad y finanzas.**

Según Ibarra et al., (2017), la dimensión se encarga de estudiar si las empresas tienen definida su estructura de costos, margen de ganancias, planeación y administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos, entre otros. Gran parte del éxito o fracaso de las organizaciones se relaciona con el acceso al financiamiento y las estrategias para hacer uso adecuado e inteligente de los recursos económicos de las organizaciones.

### **1.3.7. Recursos humanos.**

Según Saavedra (2012), señala que los recursos humanos pueden ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, directivos o trabajadores, promoviendo una participación de todos los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, según Ibarra et al., (2017), señala que es parte de la competitividad de la organización y se relaciona con el adecuado uso del recurso humano, es primordial tener un proceso minucioso de selección y contratación, programas de capacitación e inducción, análisis de las causas de la rotación y clima laborales, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial.

### **1.3.8. Gestión ambiental.**

La dimensión tiene que ver con la responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente y esto hace que este en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez y Álvarez, 2006).

Según Ibarra et al., (2017), señalan que son las nuevas exigencias en este campo y son de mayor relevancia para los consumidores, las empresas deben ser competitivas y a la vez responsables con el medio ambiente. Una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas que se crea conveniente.

### **1.3.9. Sistemas de información.**

Según Ibarra, et al., (2017), explica que existe una amplia prueba de la importancia de la tecnología como mecanismo de competitividad. Las organizaciones que son conscientes y adoptan las tecnologías de información y comunicación, cuentan con personal especializado, tienen un cierto grado de sistematización y generan planes de contingencia, son más propensas a ser más competitivas a escala nacional e internacional.

## **1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación**

Se asume que la información vertida es verídica en la investigación, se tuvo acceso a la información necesaria para su análisis de un diagnóstico inicial, utilizando así el Mapa de Competitividad del BID, con este instrumento se podrá identificar y diagnosticar en qué estado se encuentra la empresa. La delimitación es q solo se comprar datos del periodo 2014 y 2017. Las limitaciones son que no se han tenido acceso a las fuentes primarias de información de la empresa al 100% o en su totalidad.

Según la Universidad de San Martín de Porres (2016), en su manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación, señala que la limitación del estudio es donde “se plantean

posibles dificultades que puedan limitar el alcance, el dominio de validez y el cumplimiento de algunos de los objetivos de la investigación, sin efectuar su viabilidad”. (p. 10).

## **1.5. Hipótesis de la Investigación**

### **1.5.1. Hipótesis General**

El índice de competitividad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- La variable planificación estratégica, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable producción y operaciones, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable aseguramiento de la calidad, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable comercialización, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable contabilidad y finanzas, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable recursos humanos, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable gestión ambiental, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.
- La variable sistemas de información, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente.

## Capítulo II. Revisión de la Literatura

### 2.1. Revisión de Literatura

En el presente capítulo, se revisó la evolución de la competitividad, detallando sus respectivos conceptos desde sus inicios y hasta la actualidad, se esquematiza de acuerdo con el BID que se ha venido desarrollando a lo largo del tiempo, debido a que éstos permitirán un mejor entendimiento del concepto en sí. Además, se describe los antecedentes de la investigación, en la cual se detalla de forma explícita el objetivo, metodología y conclusiones de estas. Con la finalidad de construir una base bibliográfica sólida y consistente.

Esta sección, se agrupó en dos enfoques: El primero, competitividad empresarial, que está asociada a lo que ocurre fuera de la organización como las políticas gubernamentales, la estructura económica del país, las características del mercado, y las variables regionales, pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad. Este enfoque se divide en: (a) la competitividad del país, (b) la infraestructura regional, (c) la competitividad propia de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa. Como segundo enfoque, el segundo, competitividad sistémica; de acuerdo con Esser, Hildebrand, Messner y Meyer (1996), la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es, más bien, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. En ese contexto, y concordando en este punto con el enfoque neoliberal, es esencial contar con un sistema de incentivos orientados a la competitividad que obligue a las empresas a implementar procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia. Aunque últimamente la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto.

De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la pyme, se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño (Naciones Unidas-CEPAL, 2001):

1. El nivel microeconómico: Procesos en el interior de la empresa para crear ventajas competitivas. Capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.
2. El nivel mesoeconómico: Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional. Y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.
3. El nivel macroeconómico: Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.
4. El nivel meta económico o estratégico: Estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo.

### **2.1.1. La competitividad Empresarial.**

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado, que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hace competitivo las empresas competitivas que hay en éste; por lo tanto, son éstas la base de la competitividad. A continuación, se revisará algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006, p.13). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el

mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño" (p. 18).

Respecto a la rentabilidad, este requisito para ser competitiva señala también la Industry Canadá, como se ve a continuación:

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro y Castañón, 2005, p. 34).

Solleiro y Castañón (2005), señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en

calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2004).

Recurriendo los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Cuando se habla de competitividad no se puede dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la Ventaja competitiva como la clave de la competitividad. Porter, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. A este respecto, estudios empíricos señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados (CEPAL, 2001); este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

Sin embargo, el Diamante de Porter (1990), sigue vigente y es usado hoy en día por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la PYME (Paz, 2002).

De este modo, se ha pasado de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva (aunque estos no se excluyen, sino que se complementan), a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clústeres y territorios competitivos. Esta evolución permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados; aplicar nuevas estrategias basadas en la



gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, la cooperación; a ver el mercado no solo como local sino también aventurarse al mercado internacional y sus exigencias (Martínez & Álvarez, 2006).

Al respecto, Krugman ha mencionado que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial en lo referente al tema de la competitividad. La obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas (Krugman, 1994). Entonces surge la necesidad de involucrar a todos los actores que tienen influencia en la competitividad; de este modo se desarrollara más adelante el enfoque de competitividad sistémica.

### **2.1.2. La competitividad Sistémica.**

El concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia tanto para los países desarrollados como para los que están en vías de desarrollo, siendo dos elementos los que lo distinguen de otros conceptos: (a) Diferenciación entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro) y (b) la vinculación de los elementos pertenecientes a la economía industrial, la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Perfecto, 2007).

La inclusión de estos niveles y la importancia que se les otorga a las interrelaciones entre estos permiten determinar que la competitividad de la empresa surge al generar un patrón de interacción entre la dinámica del Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad, por lo que desde este enfoque resultaría insuficiente considerar únicamente el nivel micro. Lo cual, a su vez, debe entenderse en el sentido de que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, puesto que depende del esfuerzo responsable de los individuos y de las empresas en un entorno adecuado que les permita optimizar sus procesos y llegar a los mercados internos y externos con las mejores condiciones para ser adquiridas por sus demandantes (Membrillo, 2006).

Es así como Maggy y Messner (2002) han señalado que la competitividad sistémica se basa en empresas eficientes (gestión del mercado) y de unas redes densas, aptas para el aprendizaje y encaminadas a mejorar la localización económica, articuladas todas entre las empresas, por un lado, y las instituciones públicas y privadas, por el otro

Para (Fajnzylber, 1988) la competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso tecnológico.

Por otro lado, Porter (1990) coincide en que la competitividad de una nación debe ser capaz de producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos y debe estar vinculada también a la productividad utilizando sus recursos naturales, humanos, de capital, la formación de clúster y la innovación.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Mientras que para Rubio y Aragón (2006) la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto, sugieren que será indispensable identificar estos en la pyme.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así también, a través de las capacidades el sector

determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

La competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación. Asimismo, comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales (Flores, 2008).

La competitividad empresarial según han señalado Porter (1990) y Krugman (1994), las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. A continuación, se revisa algunos conceptos de competitividad empresarial. Es la capacidad de una empresa para, competir con otras, alcanzar un nivel competitivo favorable que permita la obtención de un desempeño mayor a las empresas de la competencia (Rubio y Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía de administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial. Las empresas compiten para obtener mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para escalar y crecer en su entorno.

Respecto a la rentabilidad, como señala la Industry Canadá, una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces permite obtener una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones. (Industry Canadá, 1995, citado en Solleiro y Castañón, 2005).

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su entorno, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

El concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia tanto para los países desarrollados como para los que están en vías de desarrollo, siendo dos elementos los que lo distinguen de otros conceptos: (a) Diferenciación entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro) y (b) la vinculación de los elementos pertenecientes a la economía industrial, la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Perfecto, 2007).

La inclusión de estos niveles y la importancia que se les otorga a las interrelaciones entre estos permiten determinar que la competitividad de la empresa surge al generar un patrón de interacción entre la dinámica del Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad, por lo que desde este enfoque resultaría insuficiente considerar únicamente el nivel micro. Lo cual, a su vez, debe entenderse en el sentido de que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, puesto que depende del esfuerzo responsable de los individuos y de las empresas en un entorno adecuado que les permita

optimizar sus procesos y llegar a los mercados internos y externos con las mejores condiciones para ser adquiridas por su demandante (Membrillo, 2006).

## 2.2. Antecedentes

Quintana et al., (2014), desarrollaron el estudio titulado Análisis comparativo de la competitividad y productividad de la empresa *Hukk Makilla*, basada en la metodología del Mapa de Competitividad PROMPERU. El cual tuvo como objetivo describir el índice de competitividad y productividad de la empresa *Hukk Makilla* del sector textil del distrito de Huayucachi, Huancayo. Fue una investigación aplicada de diseño preexperimental, la recolección de datos fue realizada a través de la aplicación del mapa de competitividad empresarial, obteniendo información del índice de competitividad y productividad de la empresa. La muestra fue la empresa textil Hukk Makilla que participó en el Programa de Training en Gestión Exportadora promovida por PROMPERÚ. Los resultados obtenidos son los siguientes, la empresa aumentó la competitividad en un 28%, de 45% a 73%. El crecimiento general de competitividad por áreas fue de 83% en planeamiento estratégico, 79% en contabilidad y finanzas, 74% en gestión ambiental, 73% en producción y operaciones, 69% en comercialización, 65% en recursos humanos, 62% en aseguramiento de la calidad, el crecimiento diferencial en áreas fue mayor en sistemas de información, que aumentó en 50%, de 27% a 77%. Los autores resaltan que el incremento de la competitividad se dio gracias a la aplicación de un plan de acción en cada área de la empresa. El estudio finaliza en que la gestión empresarial, permite a las empresas aumentar su competitividad y productividad al implementarse medidas innovadoras en todas las áreas de la empresa. Esta investigación se relaciona con el estudio en desarrollo ya que evaluó a una empresa participante del PTGE, similar a la empresa evaluada, se registrarán cambios en la variación del índice.

Loayza y Curasma, (2014), desarrollaron una investigación titulada Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de

Huancayo, los objetivos fueron determinar el nivel de competitividad de la empresa del sector textil con potencial exportador de la provincia de Huancayo, Perú, con el fin de promover el desarrollo de las áreas más críticas de gestión de las empresas objeto de estudio de acuerdo con el resultado del mapa de competitividad. La investigación fue aplicada, con diseño descriptivo. La recolección de datos fue a través de la aplicación del mapa de competitividad empresarial, que permitió obtener información del nivel de competitividad y productividad de la empresa. La muestra estuvo constituida por 15 empresas participantes en el Programa de Training en Gestión Exportadora de Promperú. Las mediciones se realizaron al inicio y al final, para luego determinar los respectivos diagnósticos de competitividad de la empresa. Obtuvieron como resultados que las empresas incrementaron el nivel de competitividad de 2.96 a 3.67 puntos sobre un total de 5 puntos. El incremento porcentual por áreas fue de 60% a 73% en planeamiento estratégico, de 62% a 74% en producción y operaciones, de 64% a 76% en aseguramiento de la calidad, de 56% a 74% en comercialización, de 66% a 74% en contabilidad y finanzas, de 66% a 75% en recursos humanos, de 47% a 75% en gestión ambiental, y de 42% a 63% en sistemas de información. Se llegó a la conclusión que la competitividad de las empresas se incrementó, 18% en comercialización, 21% en sistemas de información y 28% en gestión ambiental, áreas donde se obtuvo mejor desempeño. Este trabajo está relacionado con el presente estudio ya que, utiliza el mismo instrumento de medición, y aplica a 15 empresas del sector textil, el cual muestra la variación del índice de competitividad antes y después de llevarse a cabo el PTGE. Aporta a la discusión de resultados, contrastando la variación del índice de competitividad de las empresas del sector al que se evaluaron.

Mora, Vera, y Melgarejo (2014), en el artículo titulado Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector comercio en Bogotá, señalan que el objetivo de análisis es la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las MIPYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el

impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, realizan una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las MIPYMES y en su competitividad.

Ibarra, Gonzales, y Demuner (2016), en el artículo titulado Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California, donde se trazan dos objetivos y señalaron que el primer objetivo del presente trabajo consiste en determinar el nivel de competitividad a nivel empresarial o micro de las PYMES manufactureras de Baja California; mientras que el segundo consiste en determinar qué áreas dentro de las empresas influyen más sobre tal nivel de competitividad, para lo cual, se plantean hipótesis para cada área y se plantea como hipótesis adicional la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de competitividad de las mismas. Para alcanzar dichos objetivos y responder a tales interrogantes, se diseñó un instrumento de medición utilizando las ocho dimensiones vertidas en el modelo de competitividad sistémica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a nivel de empresa, el cual fue aplicado a empresas de todos los subsectores manufactureros del estado. El análisis de resultados se divide en dos partes, la primera de manera descriptiva permite establecer el nivel de competitividad de las pymes manufactureras; y la segunda de manera inferencial, mediante la utilización de regresiones lineales múltiples de tipo tradicional para encontrar relaciones positivas entre las ocho dimensiones o áreas dentro de una empresa que contribuyen a la competitividad empresarial.

Saavedra (2012), en su tesis titulada, Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana, señala que el objetivo de este trabajo consistió en proponer una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la pyme,

identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos. El método seguido consistió en la revisión de la literatura acerca de la competitividad empresarial, así como de los estudios empíricos que han intentado medirla, con el fin de identificar los indicadores que se utilizarían en la metodología propuesta. El resultado de este trabajo permite contar con una metodología de fácil aplicación basada en el mapa de Competitividad del BID, que incluye factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.



## Capítulo III. Metodología

### 3.1. Método y Diseño de la Investigación

#### 3.1.1. Método General.

La presente investigación recurrió al uso del método científico como método general, Hernández et al., (2014), señala que este método está referido a las etapas que se debe realizarse para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando instrumentos que resulten fiables, puesto que su finalidad es minimizar la influencia de la subjetividad del investigador en su trabajo.

#### 3.1.2. Método Específico.

El método específico que orientó la investigación fue el método analítico ya que la investigación está enmarcada en aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento. (Ruiz, 2007).

#### 3.1.3. Diseño.

El diseño es descriptivo simple ya “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” Marín, (2008, p. 38). Según Hernández et al., (2010), se trata de una investigación no experimental, pues son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados.

#### 3.1.4. Nivel

El nivel de la investigación planteada es descriptivo pues según Sabino (2000), las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte

de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. De acuerdo con la metodología de Hernández et al. (2010, p. 158) la investigación es de diseño longitudinal, son “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos”.

El estudio es de carácter descriptivo, ya que estos diseños están hechos para describir con mayor garantía y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional, regional o local, Vara (2012).

### **3.2. Población y Características de la Muestra**

Según Hernández et al. (2010) se denomina población o universo al “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 32) mientras que Vara (2015), afirmó que población es “el conjunto de individuos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 33) Por el requerimiento de PROMPERU, dada las condiciones no hay muestra, es una sola empresa y el resultado que se obtenga solo influye a dicha empresa, en este caso el objeto de estudio, para la investigación es la empresa, Calzado Mantaro de la ciudad de Huancayo.

### **3.3. Instrumentación, Confiabilidad y Validez**

El instrumento ha sido extraído de la fuente del BID en realidad peruana y es el mismo instrumento que utilizó PROMPERU en la medición ya que se utilizó en el primer diagnóstico que hizo la institución a la empresa, estos datos fueron recopilados y brindados por la institución que es para los datos de la primera evaluación 2014, para así poder medir con el mismo instrumento en otro periodo y poder observar y analizar los datos de ambos periodos de la empresa del sector de calzados.

Se utilizó el cuestionario de Mapa de Competitividad del BID, que consta de ocho dimensiones y 29 componentes, según lo muestra la Tabla 2. Este instrumento está organizado

y se califica de la siguiente manera: la empresa obtiene una calificación de 0, cuando no se tiene ningún registro e indicio que el componente evaluado exista, 1-2 se ha realizado los planes de acción de acuerdo al componente, pero no ha sido comunicado, ni se realizado, 2-3 se tiene un plan establecido, se han realizado mejoras en cuanto al componente evaluado pero no se ha divulgado, 3-4 se ha realizado el plan , se ha divulgado, pero no se obtienen resultados, existe falta de seguimiento, y por ultimo 4-5 se ha realizado el plan , se tienen resultados exitosos, y se hace un seguimiento.

El resultado se obtuvo, luego de asignar a cada dimensión un valor anteriormente descrito, se multiplico por el peso respectivo que viene dado en el mismo instrumento. De esta manera, se obtuvo una calificación ponderada por cada dimensión. Finalmente, se sumó la calificación ponderada de las ocho dimensiones para obtener un índice general de competitividad de la empresa en este caso Calzados Mantaro. Visualmente, los resultados de cada dimensión se grafica en un mapa radial y se compara con los resultados del año inicial. La confiabilidad se realizó por el índice de consistencia interna denominada Alfa de Cronbach.

*Tabla 3:*

Reactivos de las dimensiones y componentes de la variable competitividad.

Dimensiones	Componentes	Reactivos
1. Planeamiento estratégico	a. Proceso de planeamiento estratégico	1 – 7
	b. Implementación de la estrategia	8 - 10
2. Producción y operaciones	a. Planificación de producción	11 – 12
	b. Procesos de producción	13 – 18
	c. Capacidad del proceso	19 – 21
	d. Mantenimiento	22 – 23
	e. Investigación y desarrollo	24 – 26
	f. Aprovechamiento	27 – 30
	g. Manejo de inventarios	31 – 33
	h. Ubicación e infraestructura	34 – 35
3. Aseguramiento de la calidad	a. Aspectos generales de la calidad	36 – 40
	b. Sistema de calidad	41 - 46

4. Comercialización	a. Mercadeo y ventas	50 - 59
	b. Servicios	60 – 64
	c. Distribución	65 - 66
5. Contabilidad y finanzas	a. Monitoreo de costos y contabilidad	67 – 72
	b. Administración financiera	73 – 78
6. Recursos humanos	a. Aspectos generales	79 – 82
	b. Capacitación y promoción del personal	83 – 86
	c. Cultura organizacional	87 - 91
	d. Salud y seguridad industria	92 - 94
7. Gestión ambiental	a. Política ambiental de la empresa	95 – 98
	b. Estrategia para proteger el ambiente	99 – 101
	c. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	102
	d. Administración del desperdicio	103 - 104
8. Sistemas de información	a. Planeación del sistema	105 – 108
	b. Entradas	109 – 110
	c. Procesos	111 – 112
	d. Salidas	113 - 114

---

Nota: Tomado del mapa de competitividad.

El instrumento de medición que se utilizó es el cuestionario del Mapa de Competitividad que elaboró el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual mide cada una de las áreas de la empresa, mostrando la intensidad del cumplimiento de cada área. Este instrumento consta de ocho dimensiones y 29 componentes, según muestra la Tabla 2. Este instrumento se califica de la siguiente manera:

1. Existe
2. En proceso de documentación
3. Documentado
4. Documentado y difundido
5. Documentado, difundido y actualizado

El resultado se obtiene, luego de calificar a cada dimensión con un valor anteriormente descrito, multiplicar por el peso respectivo que viene dado en el mismo instrumento obteniéndose así una calificación ponderada por cada dimensión, finalmente, se suma la calificación ponderada de las ocho dimensiones para obtener un índice general de competitividad para la empresa. Visualmente, los resultados de cada dimensión se grafican en un mapa radial y se compara con los resultados del año inicial, para el caso 2014.

La validez se obtuvo por opinión de expertos. La manera de obtener los datos en esta investigación fue aplicando los cuestionarios directamente en la empresa; una vez recabada la información se procedió a elaborar una base de datos en Excel la cual contiene cada una de las preguntas del cuestionario y sus respectivas respuestas, obteniendo los datos estadísticos de todos los componentes.

Según Hernández et al. (2010), la confiabilidad y la validez no se asumen, se prueban. Vara (2015), menciona lo siguiente al respecto:

Es ingenuidad imperdonable usar una prueba, un cuestionario, una lista de verificación u cualquier otro instrumento, sin determinar antes su validez y fiabilidad. Todos los instrumentos que se usan para recoger datos científicos deben ser fiables y válidos, porque se puede tener la pregunta de investigación más imaginativa del mundo, con una hipótesis bien definida y claramente expresada, pero si las herramientas que se utilizan para medir o registrar son defectuosas, es como si no tuviera nada. (p. 302).

### **3.4. Recolección y Análisis de Datos**

La recolección de datos se obtuvo gracias al cuestionario realizado a la entrevista con el Gerente de la empresa y al procesamiento de datos, la obtención de resultados y gráficos se realizó mediante el Excel. Sin embargo, se realizó de la misma fuente donde se encontró el informe respectivo inicial que tenía ya la empresa Calzados Mantaro. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta con una entrevista personal al empresario o responsable

de la empresa y se calificó con una escala de puntuación utilizada del (1 al 5, donde 1 significa un nivel de uso mínimo, y 5 un nivel de uso total). Los datos relacionados al periodo 2014 lo realizo PROMPERU, el cual me facilitó para poder realizar una medición en otro periodo con el mismo instrumento y poder analizar los datos entre ambos periodos y observar en que ítem y en que dimensión se está descuidando a la empresa del rubro calzado.

## **Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados**

### **4.1. Perfil de Informantes**

Calzados Mantaro S.A.C. es una empresa dedicada a la producción de zapatos, botines, botas, para niños(as), adultos, señoritas caballeros y público en general. Teniendo así varias líneas de productos, sus inicios fueron desde octubre del 2010, dedicándose a la producción y venta de estos mismos productos. Actualmente, sacaron el último catálogo 2017 donde muestra cada uno de sus productos que ofrece al público en general, la empresa Calzados Mantaro S.A.C. La empresa pasó el primer training que realizó la entidad de PROMPERU, lo cual significa que pasó el filtro y ha seguido participando juntamente con la institución, de tal manera que se incorpora al segundo programa training realizado por dicha Institución de acuerdo, al pronóstico y mejora de su empresa. Por otro lado, la empresa participó en el training de PROMPERU del año 2014, lo cual facilitó los resultados del mismo año para la comparación de resultados de ambos periodos y observar el diagnóstico actual en el que se encuentra la compañía.

### **4.2. Presentación, contrastación y discusión de resultados**

#### **4.2.1. Presentación de resultados.**

A continuación, se muestra los resultados de la investigación en base a la información recogida de la empresa.

La Figura 4 muestra la comparación global de la empresa Calzados Mantaro; el año 2014 obtuvo un puntaje de 3.87, mientras que el año 2017 obtuvo 2.80 puntos, lo cual evidencia que la empresa ha decrecido en este periodo de años como se demuestra en la figura mencionada.

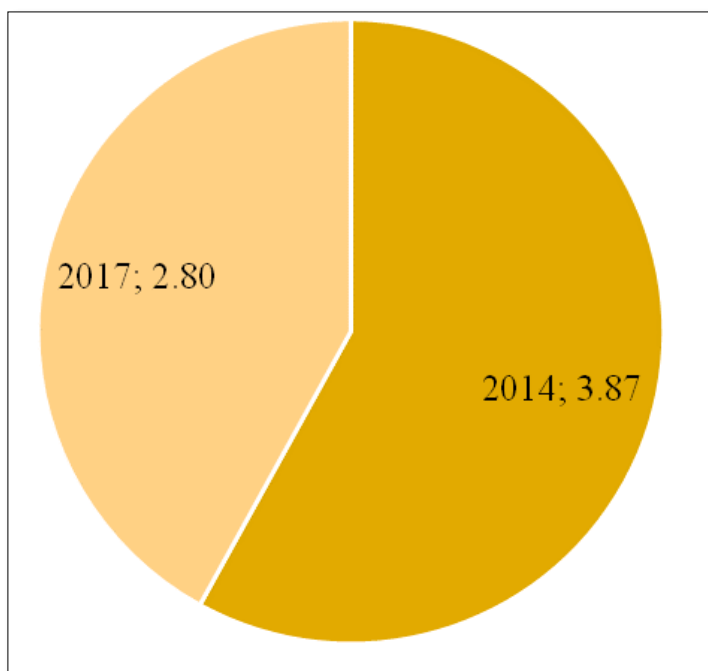


Figura 4. Resultados globales de competitividad comparado entre 2014 y 2017.

En la Tabla 4 se muestran los resultados generales por dimensiones y componentes. Se puede observar el puntaje por cada componente y dimensión, también se observa el puntaje acumulado en general; al hacer una comparación entre los años 2014 y 2017, con respecto al 2014 se obtuvo un nivel de 3.87 como índice global, mientras que el año 2017 alcanzó 2.80 puntos, por ende, se observa que hay una diferencia entre los periodos y lo cual indica que ha decrecido en cuanto al índice de competitividad. Las variaciones se evidencian en la Tabla 4.

Tabla 4

*Resultados generales de dimensiones y componentes de la variable competitividad en los años 2014 y 2017.*

Dimensiones y Componentes	2014		2017	
	Puntos	%	Puntos	%
1. Planeamiento Estratégico	3.82	0.76	2.59	0.52
1A. Proceso de planeamiento estratégico	3.76	0.75	2.72	0.54
1B. Implementación de la estrategia	4.00	0.80	2.17	0.43
2. Producción y Operaciones	3.70	0.74	3.33	0.67
2A. Planificación de producción	4.00	0.80	4.00	0.80
2B. Procesos de producción	3.75	0.75	3.79	0.76



2C. Capacidad de proceso	3.65	0.73	3.98	0.80
2D. Mantenimiento	4.00	0.80	0.50	0.10
2E. Investigación y desarrollo	3.65	0.73	3.70	0.74
2F. Compra de materia prima	3.00	0.60	3.18	0.64
2G. Manejo de inventarios	3.67	0.73	3.87	0.77
3. Aseguramiento de la Calidad	4.03	0.81	3.29	0.66
3A. Aspectos generales de la calidad	4.00	0.80	3.49	0.70
3B. Sistema de calidad	4.05	0.81	3.15	0.63
4. Comercialización	3.94	0.79	2.99	0.60
4A. Mercadeo y ventas	3.90	0.78	2.81	0.56
4B. Servicios	4.00	0.80	3.20	0.64
4C. Distribución	4.00	0.80	3.25	0.65
5. Contabilidad y Finanzas	3.94	0.79	1.98	0.40
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	4.20	0.84	2.24	0.45
5B. Administración financiera	3.63	0.73	1.65	0.33
6. Recursos Humanos	4.00	0.80	2.39	0.48
6A. Aspectos generales	4.00	0.80	1.67	0.33
6B. Capacitación y promoción del personal	4.00	0.80	2.67	0.53
6C. Cultura organizacional	4.00	0.80	2.70	0.54
6D. Salud y seguridad industrial	4.00	0.80	2.64	0.53
7. Gestión Ambiental	3.63	0.73	2.91	0.58
7A. Política ambiental de la empresa	3.75	0.75	2.88	0.58
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	3.00	0.60	2.20	0.44
7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	3.00	0.60	3.50	0.70
7D. Administración del desperdicio	4.54	0.91	3.80	0.76
8. Sistemas de Información	3.89	0.78	3.09	0.62
8A. Planeación del sistema	3.74	0.75	3.47	0.69
8B. Entradas	4.00	0.80	4.50	0.90
8C. Procesos	4.00	0.80	1.70	0.34
8D. Salidas	4.00	0.80	2.20	0.44
Índice global de la empresa	3.87	0.77	2.80	0.56

*Nota:* Tomado del mapa de competitividad de la empresa Calzados Mantaro, evolución 2014 – 2017.

El detalle que presenta la Tabla 4, pone en evidencia resultados porcentuales y en puntos de competitividad. Así, la primera dimensión, planeamiento estratégico, obtuvo en el año 2014 un resultado equivalente a 3.82, mientras que en el año 2017 fue de 2.59 puntos, en cuanto a sus componentes de la dimensión, (a) Proceso de planeamiento estratégico obtuvo 3.76 en el año 2014 y 2.72 en el año 2017; e (b) Implementación de la estrategia con un puntaje de 4.00 en el año 2014 y 2.17 en el año 2017; ambos componentes han decrecido durante estos periodos, como lo detalla la Figura 5.

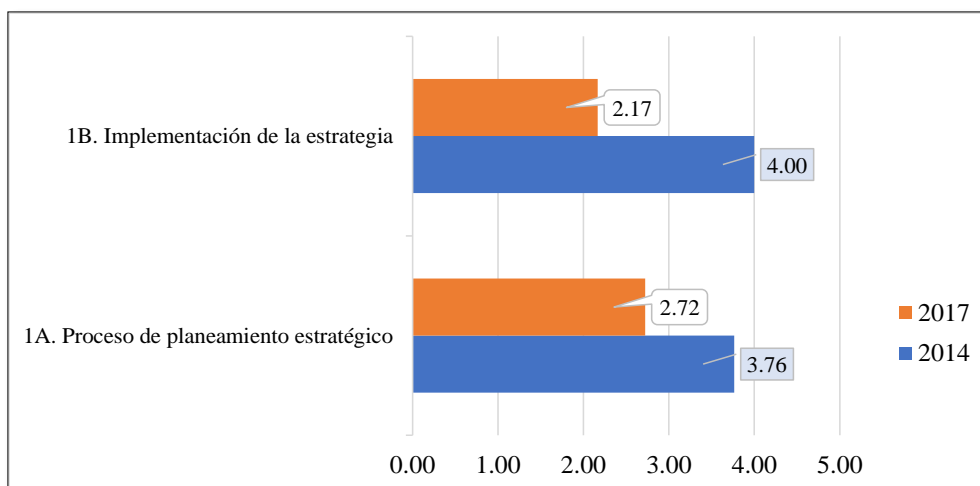


Figura 5. Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión planeamiento estratégico.

La segunda dimensión, producción y operaciones, detalla el puntaje, donde se puede observar que algunos componentes tuvieron un ligero crecimiento, decrecimiento y mantenimiento como (a) Manejo de inventario, (b) Compra de materia prima, (c) Investigación y desarrollo, (d) Capacidad de proceso y (e) Procesos de producción han alcanzado un puntaje mayor que en el año 2014, mientras que el único componente Mantenimiento, ha decrecido notablemente en el 2017; sin embargo, la dimensión Planificación de producción ha mantenido su puntaje durante el 2014 y 2017, como muestra la Figura 6.

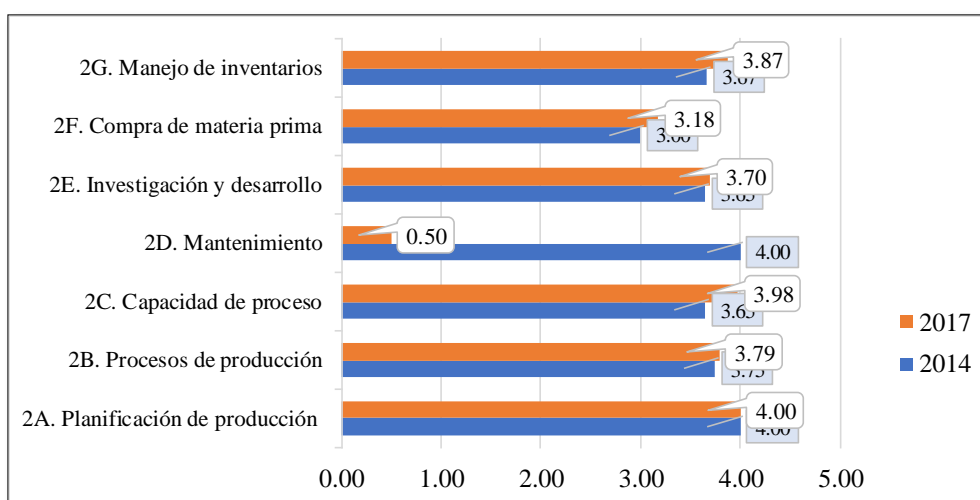
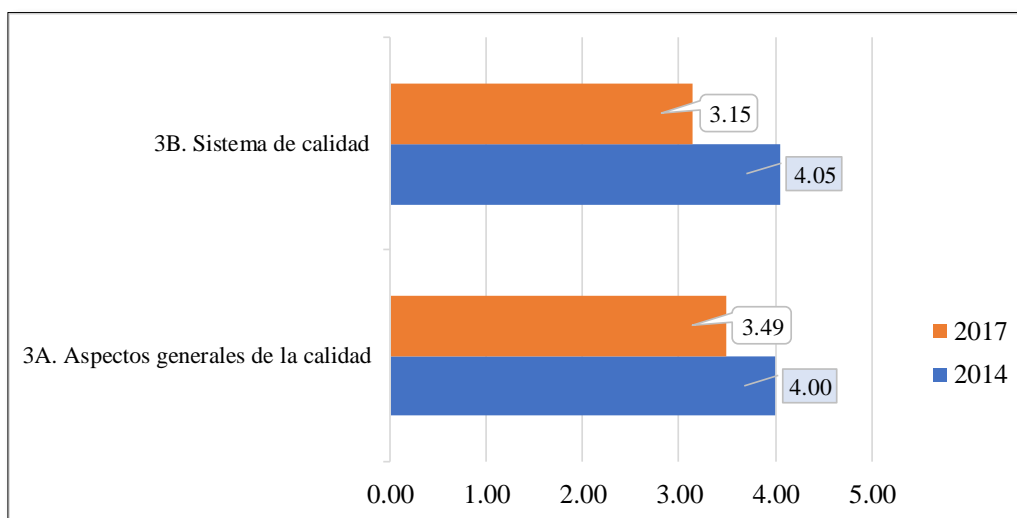


Figura 6. Resultados, en puntos de competitividad, por componentes de la dimensión producción y operaciones.

La tercera dimensión, aseguramiento de la calidad, obtuvo un resultado en el primer periodo de 4.03 mientras que para el siguiente periodo fue de 3.29, este cambio se debe a que sus componentes (a) Sistema de calidad y (b) Aspectos generales de la calidad han tenido una disminución; el primer componente decreció de 4.05 a 3.15 y el segundo componente de 4.00 a 3.49, lo cual se detalla en la Figura 7 indicando el puntaje obtenido por cada uno.



*Figura 7.* Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión aseguramiento de la calidad.

La cuarta dimensión, comercialización, ha tenido cambios porcentuales en sus valores de escala de calificación esto debido a que los componentes (a) Distribución, obtuvo en el 2014 un puntaje de 4 y el 2017 es de 3.25, haciendo una diferencia de 0.75, mientras que (b) Servicios alcanzo un puntaje de 4 y el 2017 un 3.20, haciendo una diferencia de 0.8, y (c) Mercadeo y ventas obtuvo un puntaje de 3.90 y 2.81 el 2017, haciendo una diferencia de 1.09, como lo muestra la Figura 8, los cuales han llevado a tener un puntaje general de la dimensión de 3.94 en el primer periodo y 2.99 en el último periodo.

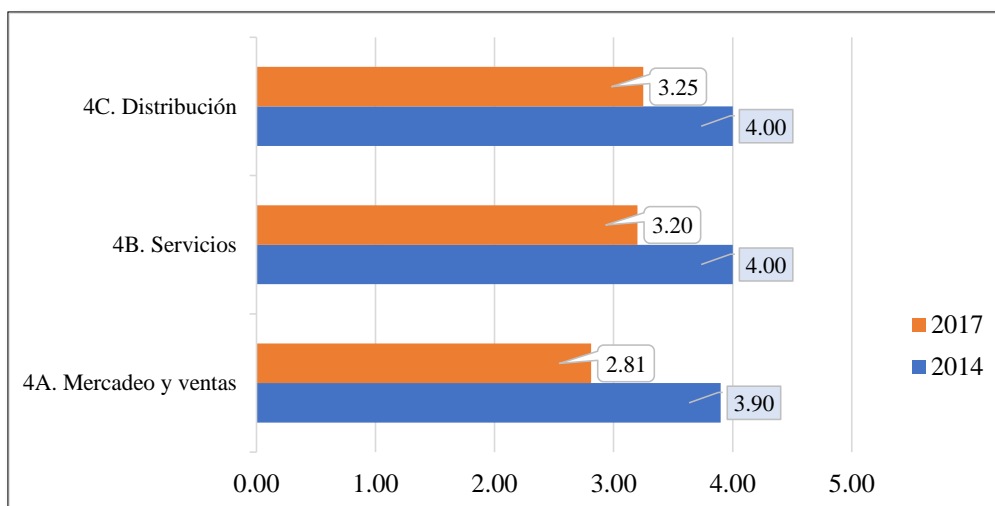


Figura 8. Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión comercialización.

La quinta dimensión, contabilidad y finanzas, presentó un resultado de 3.94 en el 2014, mientras que para el 2017 fue de 1.98, decreciendo notablemente en cada uno de sus componentes (a) Administración financiera 3.63 a 1.65 que hace una diferencia de 1.98, (b) Monitoreo de costos y contabilidad de 4.20 a 2.24 haciendo una diferencia de 1.96 como lo muestra la Figura 9.

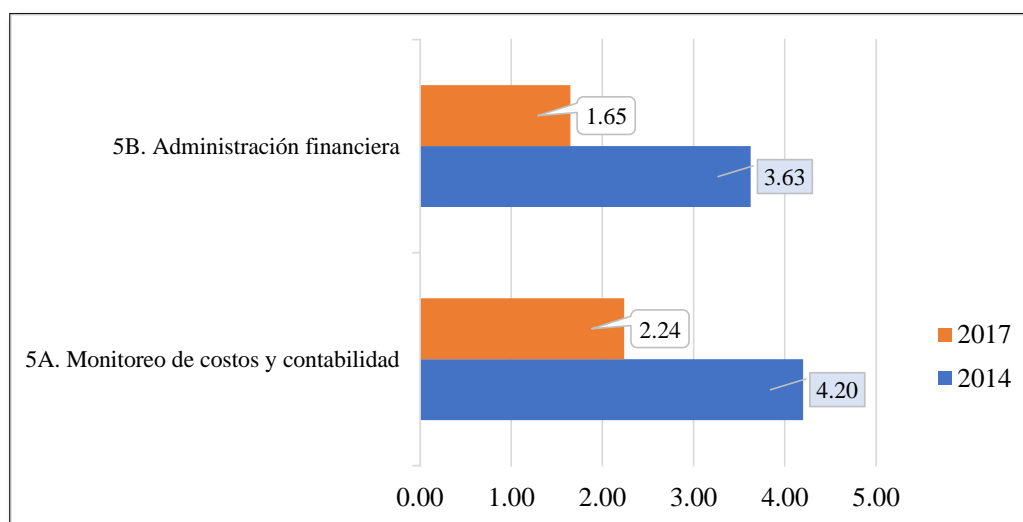
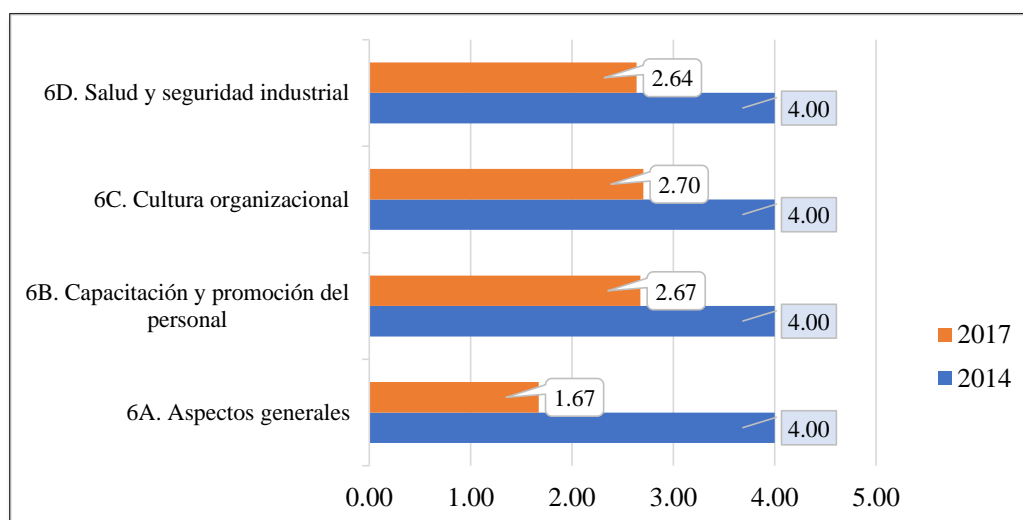


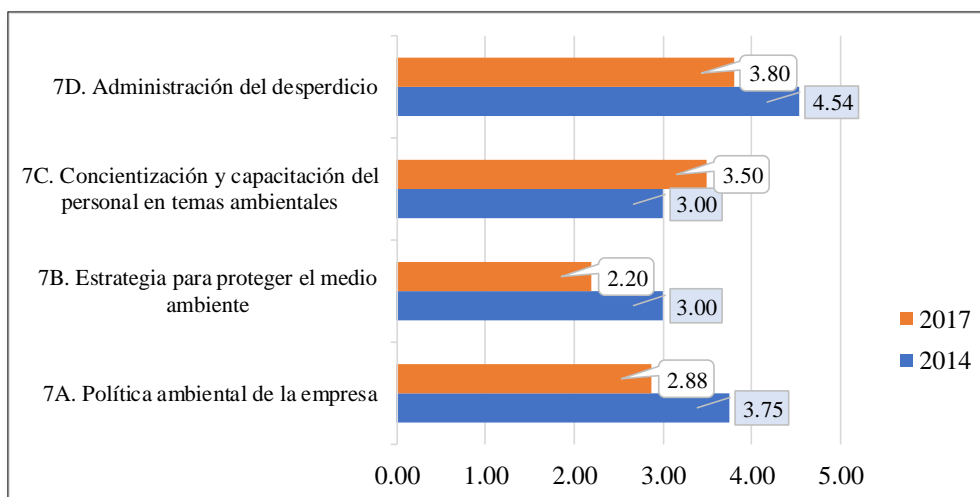
Figura 9. Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión contabilidad y finanzas.

La sexta dimensión, recursos humanos, obtuvo un puntaje de 4.00 en el año 2014 mientras que para el año 2017 fue de 2.39, esto debido a que los 4 componentes decrecieron notablemente (a) Salud y seguridad industrial de 4 a 2.64 haciendo una diferencia de 1.36, (b) Cultura organización de 4 a 2.70 haciendo una diferencia de 1.3, (c) Capacitación y promoción del personal de 4 a 2.67 haciendo una diferencia de 1.33 y (d) Aspectos generales de 4 a 1.67 haciendo una diferencia de 2.33 estos cambios se detallan a continuación en la Figura 10.



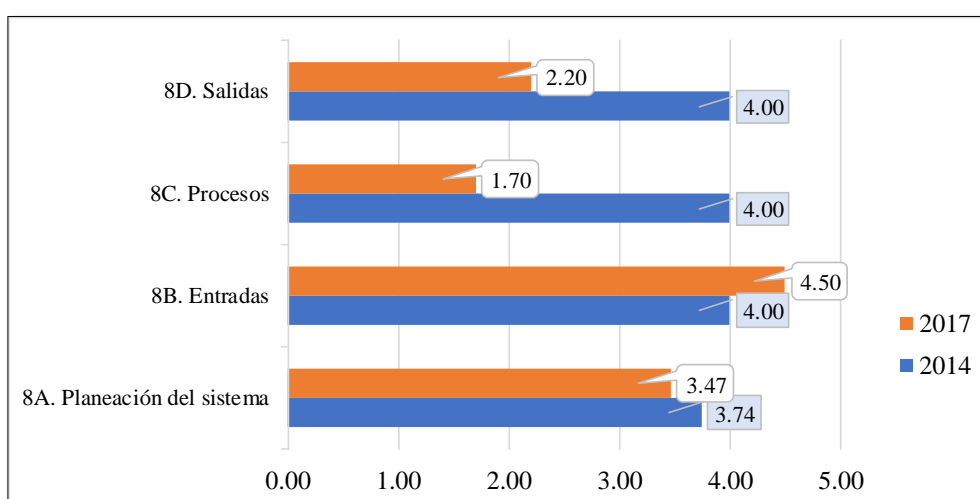
*Figura 10.* Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión recursos humanos.

La séptima dimensión gestión ambiental, tuvo variaciones en sus resultados, hubo crecimiento y decrecimiento de los componentes, el 2014 obtuvo un puntaje de 3.63 mientras que para el 2017 obtuvo un puntaje de 2.91 nivel de dimensión, lo cual da como resultado, que los componentes que decrecieron son (a) Administración del desperdicio de 4.54 a 3.80, (b) Estrategia para proteger el medio ambiente de 3 a 2.20 y (c) Política ambiental de la empresa de 3.75 a 2.88 han disminuido considerablemente. Para el año 2017, el único componente que creció es (a) Concientización y capacitación del personal en temas ambientales de 3 a 3.50, como se detalla cada componente en la Figura 11 que a continuación se presenta.



*Figura 11.* Resultados, en puntos de competitividad, por componente de la dimensión gestión ambiental.

En la octava dimensión sistemas de información, el resultado obtuvo variaciones en sus puntajes, en el primer periodo se alcanzó un puntaje de 3.89 mientras que para el segundo periodo es de 3.09, esto se debe a que cada uno de sus componentes han disminuido considerablemente para el 2017 presentando decrecimiento y crecimiento los componentes (a) Salidas , (b) Procesos y (c) Planeación del sistema han disminuido para el primer periodo, sin embargo el componente (a) Entradas, ha tenido un ligero crecimiento pasando de 4 puntos en el 2014 a 4.5 para el 2017, como se detalla en la Figura 12.



*Figura 12.* Resultados, por puntos de competitividad, por componente de la dimensión sistemas de información.

#### 4.2.2. Comprobación de hipótesis

La hipótesis general afirma que el índice de competitividad de la empresa Calzados Mantaro ha evolucionado positivamente entre los años 2014 y 2017. Esta investigación rechaza dicha hipótesis general de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017, pues, luego de analizar los datos y realizar una contrastación empírica, se halló que el índice de competitividad ha evolucionado negativamente, decreciendo 1.07 puntos de competitividad en el índice global pasando de 3.87 puntos obtenidos en 2014 a 2.80 puntos en 2017; esta reducción equivale a un decrecimiento del 21.4% en estos tres años de intervalo de evaluación.

La Figura 13, muestra el decrecimiento de competitividad en las dimensiones: (a) planeamiento estratégico, (b) producción y operaciones, (c) aseguramiento de la calidad, (d) comercialización, (e) contabilidad y finanzas, (f) recursos humanos, (g) gestión ambiental, (h) sistemas de información; como se pudo observar no hubo ningún crecimiento de ninguna dimensión, finalmente se pone en evidencia que las dimensiones: (a) producción y operaciones y (b) aseguramiento de la calidad han tratado de mantenerse en el índice de competitividad.

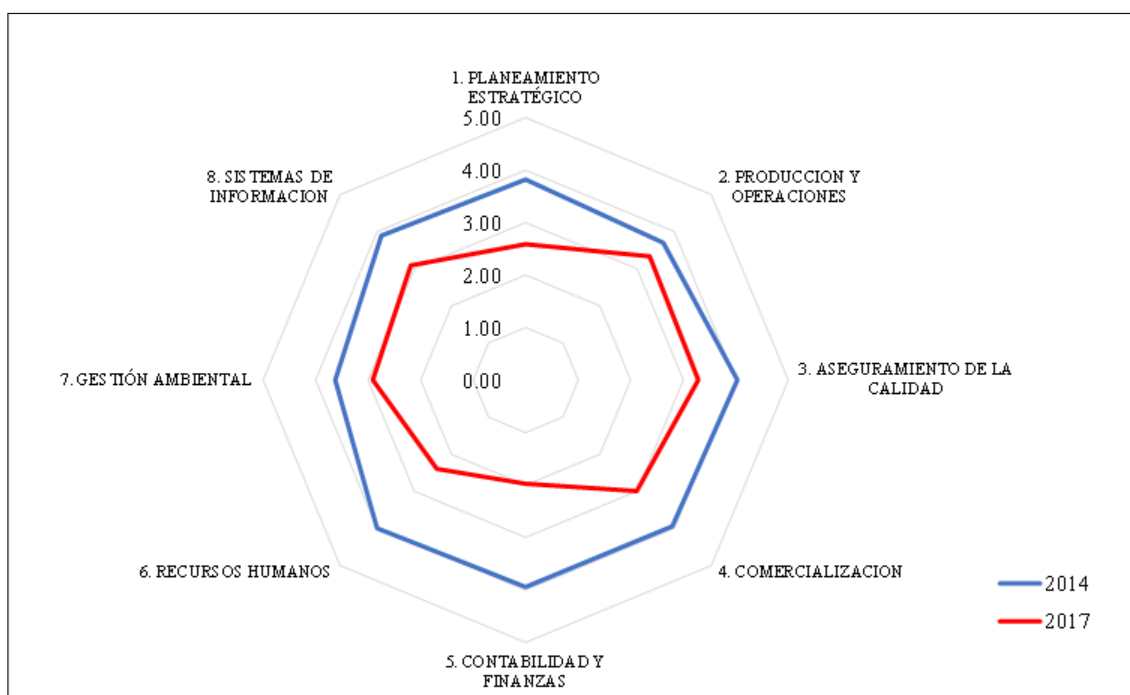


Figura 13. Resultados, globales de competitividad, por dimensiones.

La Tabla 5, muestra las variaciones del índice de competitividad que se detallan por cada dimensión y componentes, lo cual se observa que la dimensión que más ha variado es (a) Contabilidad y finanzas con un -1.97, seguido de (b) Recursos humanos con un -1.61 y (c) Planeamiento estratégico que tiene un -1.23 de puntaje; por ello, el puntaje global del índice de competitividad es de -1.07, como se detalla dimensión por dimensión y componente por componente en la tabla 4.

*Tabla 5*

Variación del índice de competitividad entre el año 2014 y 2017

Dimensiones y Componentes	Variación
1. Planeamiento Estratégico	-1.23
1A. Proceso de planeamiento estratégico	-1.04
1B. Implementación de la estrategia	-1.83
2. Producción y Operaciones	-0.37
2A. Planificación de producción	0.00
2B. Procesos de producción	0.04
2C. Capacidad de proceso	0.33
2D. Mantenimiento	-3.50
2E. Investigación y desarrollo	0.05
2F. Compra de materia prima	0.18
2G. Manejo de inventarios	0.20
3. Aseguramiento de la Calidad	-0.75
3A. Aspectos generales de la calidad	-0.51
3B. Sistema de calidad	-0.90
4. Comercialización	-0.95
4A. Mercadeo y ventas	-1.09
4B. Servicios	-0.80
4C. Distribución	-0.75
5. Contabilidad y Finanzas	-1.97
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	-1.96
5B. Administración financiera	-1.98
6. Recursos Humanos	-1.61
6A. Aspectos generales	-2.33
6B. Capacitación y promoción del personal	-1.33



6C. Cultura organizacional	-1.30
6D. Salud y seguridad industrial	-1.36
7. Gestión Ambiental	-0.71
7A. Política ambiental de la empresa	-0.88
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	-0.80
7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	0.50
7D. Administración del desperdicio	-0.74
8. Sistemas de Información	-0.80
8A. Planeación del sistema	-0.27
8B. Entradas	0.50
8C. Procesos	-2.30
8D. Salidas	-1.80
Índice global de la empresa	-1.07

La primera hipótesis específica postula que la dimensión, Planificación Estratégica, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 1.23 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que sus componentes (a) Proceso de planeamiento estratégico e (b) Implementación de la estrategia han decrecido en 1.04 y 1.83 respectivamente tal como lo comprueba la Figura 14.

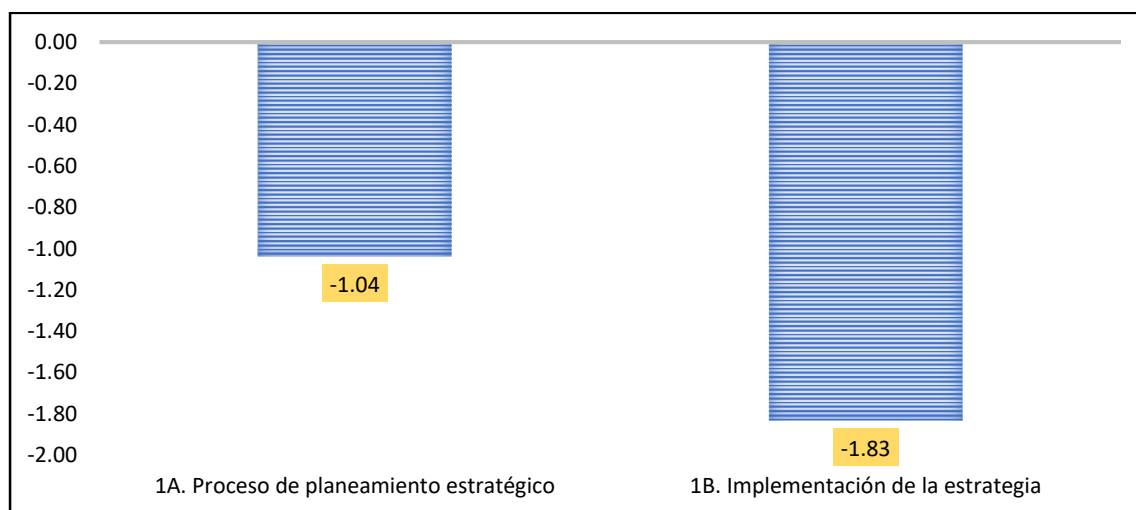
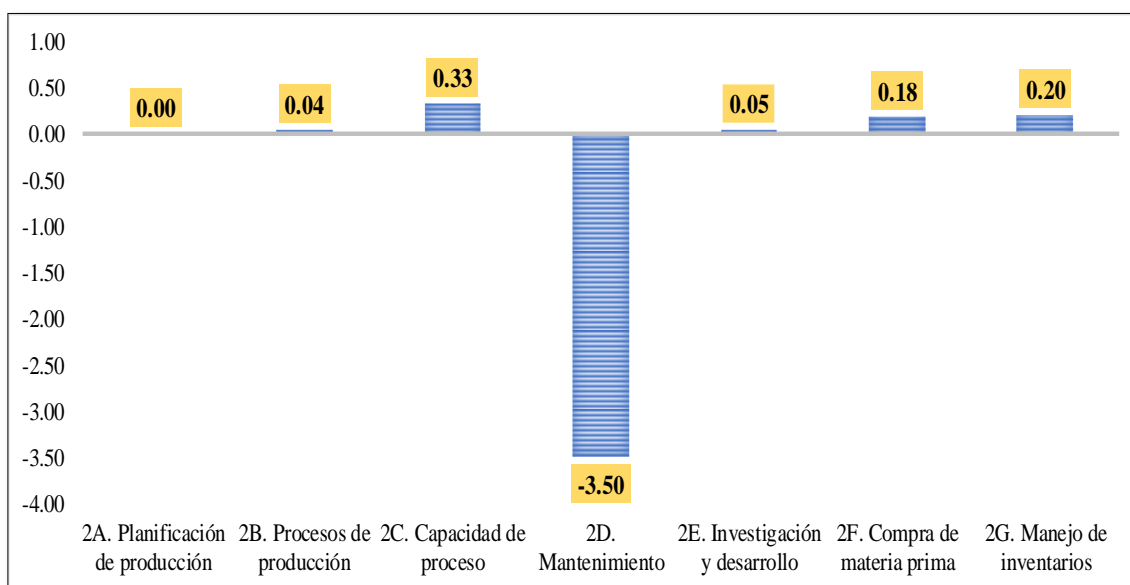


Figura 14. Resultados, por puntos de decrecimiento de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico.

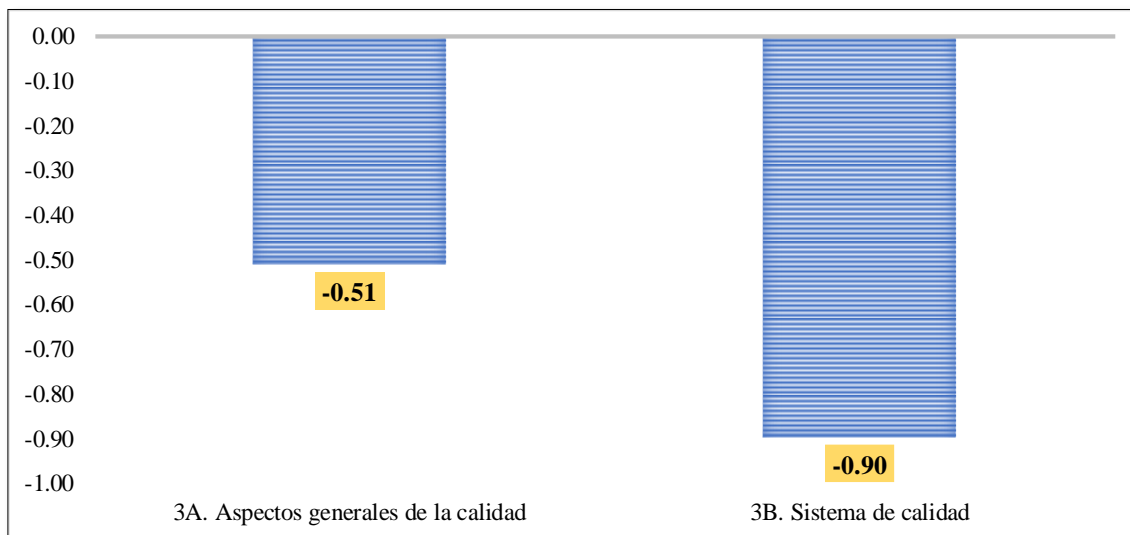
La segunda hipótesis específica postula que la variable producción y operaciones, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 0.37 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya hay un ligero crecimiento, crecimiento y mantención, el componente que ha decrecido es (a) Mantenimiento, con respecto a los componentes que crecieron ligeramente son (a) Procesos de producción, (b) Capacidad de proceso, (c) Investigación y desarrollo, (d) Compra de materia prima y (e) Manejo de inventarios, sin embargo el único componente que se ha mantenido es (a) Planificación de producción, respectivamente tal como lo comprueba la figura 15.



*Figura 15.* Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión producción y operaciones.

La tercera hipótesis específica postula que la variable, aseguramiento de la calidad, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 0.75 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis

planteada, ya que presenta una disminución por parte de los componentes, (a) Aspecto generales de la calidad y (b) Sistemas de la calidad, respectivamente tal como lo comprueba la Figura 16.



*Figura 16.* Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión aseguramiento de la calidad.

La cuarta hipótesis específica postula que la variable comercialización, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 0.95 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que presenta una disminución por parte de los componentes, (a) mercadeo y ventas, (b) Servicios y (c) Distribución, respectivamente tal como lo comprueba la Figura 17.

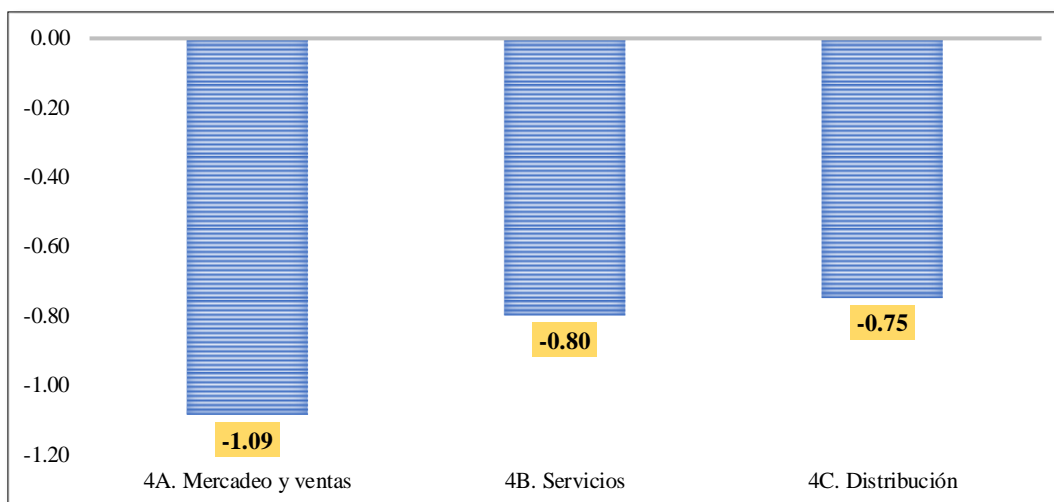


Figura 17. Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión comercialización.

La quinta hipótesis específica postula que la variable contabilidad y finanzas, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 1.97 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que presenta una disminución por parte de los componentes, (a) Monitoreo de costos y contabilidad y (b) Administración financiera, respectivamente tal como lo comprueba la Figura 18.

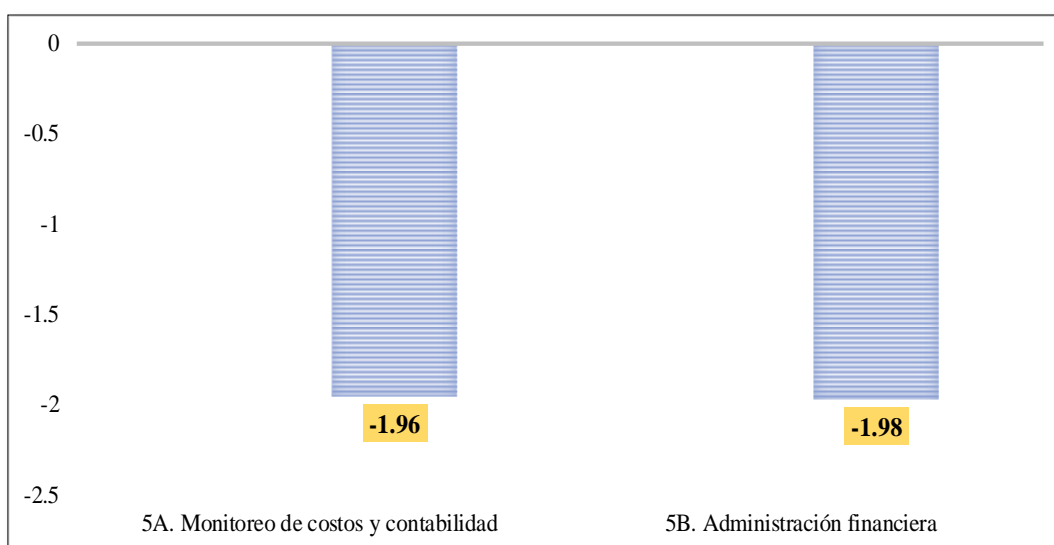


Figura 18. Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión contabilidad y finanzas.

La sexta hipótesis específica postula que la variable recursos humanos, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 1.61 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que presentan una notable disminución por parte de los componentes, (a) Aspectos generales, (b) Capacitación promoción del personal, (c) Cultura organizacional y (d) Salud y seguridad industrial, respectivamente tal como lo comprueba la figura 19.

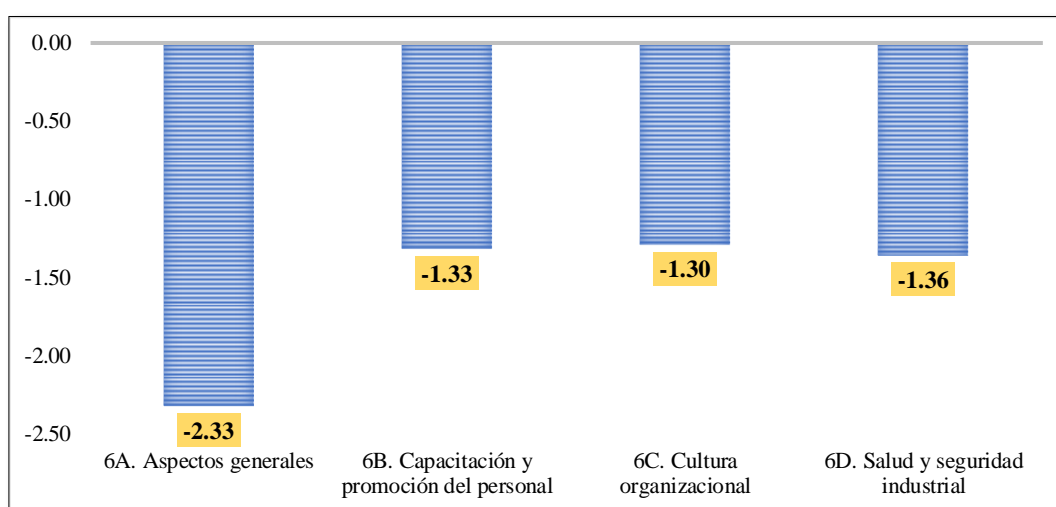


Figura 19. Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión recursos humanos.

La séptima hipótesis específica postula que la variable gestión ambiental, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 0.71 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que presentan tres de sus componentes muestran una disminución (a) Política ambiental de la empresa, (b) Estrategia para proteger el medio ambiente y (c) Administración del desperdicio, sin embargo el único componente que presentó un ligero crecimiento es (a) Concientización y capacitación del personal en temas ambientales, respectivamente tal como lo comprueba la Figura 20.

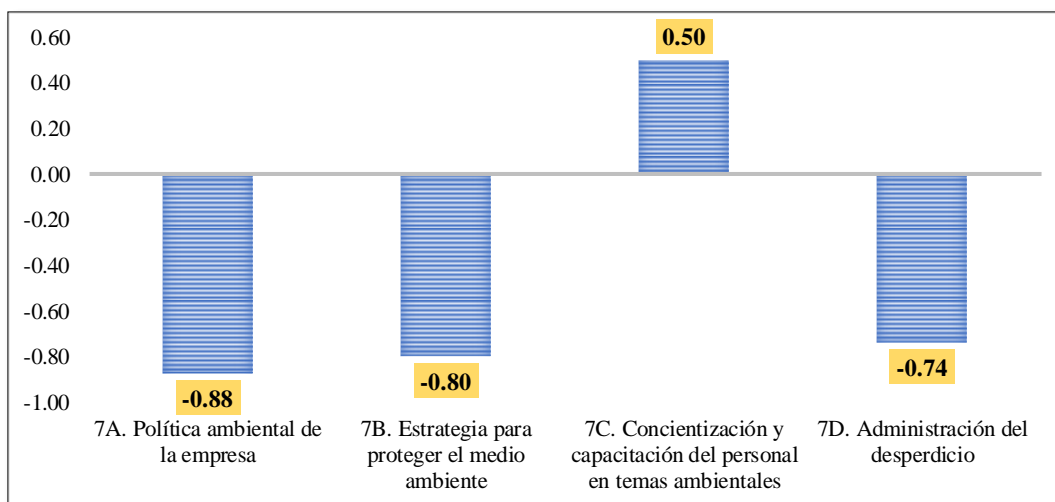


Figura 20. Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión gestión ambiental.

La octava hipótesis específica postula que la variable sistemas de información, en la empresa Calzado Mantaro entre los años 2014 y 2017, ha evolucionado favorablemente. Luego de las contrastaciones respectivas se puede determinar que el índice de competitividad de esta dimensión ha decrecido en 0.80 puntos, esto permite afirmar que se rechaza la hipótesis planteada, ya que presentan tres de sus componentes presentan una disminución (a) Planeación del sistema, (b) Procesos y (c) Salidas, sin embargo, el único componente que presentó un ligero crecimiento es (a) entradas, respectivamente tal como lo comprueba la Figura 21.

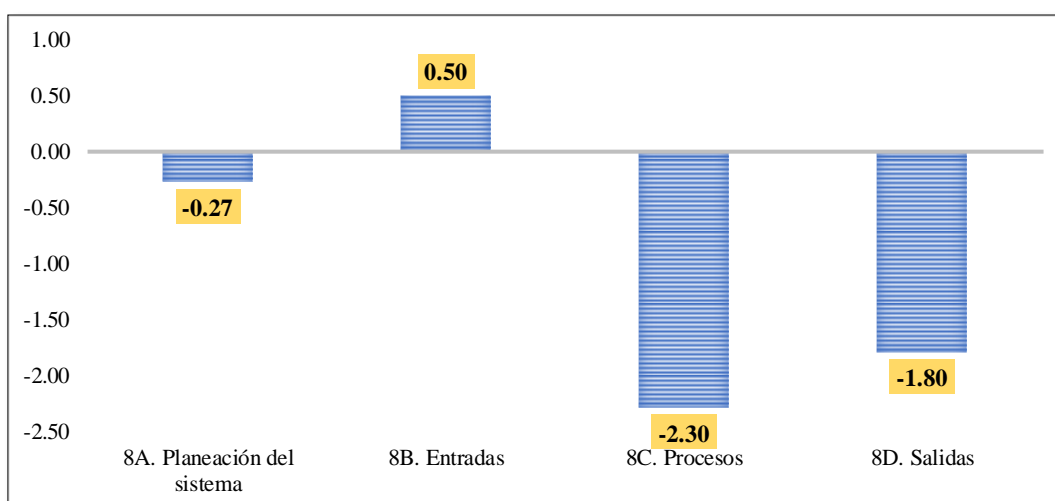


Figura 21. Resultados, por puntos de decrecimiento del componente de la dimensión sistemas de información.

### **4.2.3. Discusión de resultados.**

De acuerdo con la investigación, uno de los objetivos es identificar la evolución de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados, se observa que en la dimensión planeamiento estratégico tiene en el año 2014 un índice de 0.76% mientras en el 2017 el índice se reduce a 0.52%, haciendo una diferencia de 0.24% en su disminución. Mientras el resultado en sus componentes se tiene en el componente proceso de planeamiento estratégico se muestra que en el año 2014 el índice es de 3.76 que representa el 0.75%, pero en el año 2017 se tiene una puntuación de 2.72 que representa un 0.54%. Haciendo una diferencia de 1.04 que representa el 0.21%. Finalmente, en el componente implementación de estrategias se tiene en el 2014 una puntuación de 4.00 que representa el 0.8%, pero en el año 2017 se tiene la puntuación de 2.17 que representa el 0.43%, realizando una diferencia de 1.83 que representa el 0.37%.

A similar resultado llega Mora, Vera, y Melgarejo (2014), según su artículo titulado Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector comercio en Bogotá, señalan que el presente artículo persigue el objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las MIPYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las MIPYMES y en su competitividad.

Al inicio de la investigación se formuló la problemática de por qué se realiza la investigación partiendo con el problema general en este caso, ¿Cuál es la evolución del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro del entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo? luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados, se observa que en general las dimensiones y los componentes han tenido un decrecimiento notable, por ejemplo el índice general de competitividad del año 2014 es de 3.87, mientras que en el año 2017 es de 2.80 , lo cual muestra que la empresa ha decrecido durante este periodo, sin embargo, esto se debe a que la empresa tiene el conocimiento que se debería hacer, pero lo saben aplicar, no tienen las herramientas adecuadas para poder ejecutar en las áreas que se tienen en la empresa, lo que pasa es que en el training que hace PROMPERU les da las herramientas, les capacita y les ponen chicos de distintas áreas que estos mejoran cada área que le corresponde y una vez culminado el programa esto queda ahí en nada, hay una continuación o mejora con el tiempo

A similar resultado llega Ibarra, Gonzales, y Demuner (2016), según su artículo titulado Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California, señalan que el objetivo del presente trabajo consiste en determinar el nivel de competitividad a nivel empresarial o micro de las pymes manufactureras de Baja California; mientras que el segundo consiste en determinar qué áreas dentro de las empresas influyen más sobre tal nivel de competitividad, para lo cual, se plantean hipótesis para cada área y se plantea como hipótesis adicional la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de competitividad de las mismas. Para alcanzar dichos objetivos y responder a tales interrogantes, se diseñó un instrumento de medición utilizando las ocho dimensiones vertidas en el modelo de competitividad sistémica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a nivel de empresa, el cual fue aplicado a empresas de todos los subsectores manufactureros del estado. El análisis de resultados se divide en dos partes, la primera de manera descriptiva



permite establecer el nivel de competitividad de las pymes manufactureras; y la segunda de manera inferencial, mediante la utilización de regresiones lineales múltiples de tipo tradicional para encontrar relaciones positivas entre las ocho dimensiones o áreas dentro de una empresa que contribuyen a la competitividad empresarial. Dimensiones y

Por último, para la investigación se utilizó el instrumento del BID del banco interamericano, que consta de 8 dimensiones y 29 componentes dentro de las 8 dimensiones se encuentran: planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, dimensiones similares las que muestra Saavedra M. (2012) en su tesis, los cuales permitirán conocer un poco más a profundidad de cómo se encuentra la empresa y cómo ha evolucionado durante este periodo de tiempo, para cual se hace uso del instrumento que consta de 113 preguntas, similar a la tesis titulada Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana, se analizó en la revisión de literatura los enfoques de la competitividad empresarial, y la competitividad sistémica .

Saavedra M. (2012), según su tesis titulada, Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana, señala que el objetivo de este trabajo consiste en proponer una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la pyme, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos. El método seguido consistió en la revisión de la literatura acerca de la competitividad empresarial, así como de los estudios empíricos que han intentado medirla, con el fin de identificar los indicadores que se utilizarían en la metodología propuesta. El resultado de este trabajo permite contar con una metodología de fácil aplicación basada en el mapa de Competitividad del BID, que incluye factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión

ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.

## Conclusiones

1. El objetivo general fue identificar la evolución del índice competitividad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo, luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados el índice de competitividad en el 2014 obtiene 3.87 puntos que representa el 0.77%, mientras en el 2017 presenta una puntuación de 2.80 llegando a un porcentaje de 0.56% lo que evidencia la disminución a nivel global de competitividad de la empresa, lo que significa que las áreas correspondientes hayan contribuido a este decrecimiento, también, algunas áreas se han mantenido durante este periodo.
2. El primer objetivo específico fue identificar la evolución de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados, se observa que en el 2014 obtuvo un índice de 0.76% mientras en el 2017 el índice se reduce a 0.52%, haciendo una diferencia de 0.24% en la dimensión, poniendo en evidencia que la empresa no ha realizado un proceso de planeamiento en los últimos años, lo cual también indica que la empresa no define los objetivos específicos, cuantificables y medibles para la compañía.
3. El segundo objetivo fue identificar la evolución de la dimensión producción y operaciones de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene que en el año 2014 se alcanzó un índice de 3.67, que representa el 0.73 % mientras en el 2017 el índice crece a 3.87 puntos que representa un 0.77% haciendo una diferencia de 0.2 puntos entre los dos periodos, lo que pone en evidencia el crecimiento mínimo de la dimensión y sus componentes, que representa un 0.04%, a diferencia de la primera dimensión, dando como resultado que el planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, también se evalúa

permanentemente alternativas para generar mejoras que optimicen el proceso de producción.

4. El tercer objetivo fue identificar la evolución de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se observa que en el año 2014 el resultado de índice fue de 4.03, que representa el 0.81% mientras que en el 2017 el índice disminuye a 3.29 que representa un 0.66% haciendo una diferencia de -0.75, lo cual señala que ha decrecido la dimensión y sus respectivos componentes, que representa un -0.15%, esto debido a que la empresa no cuenta con un sistema de auditoria de calidad dinámico, que el sistema de calidad no involucra los controles necesarios para identificar o medir defectos y causas en el proceso de producción y el otro punto es que la empresa no cuenta con canales que le permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente.
5. El cuarto objetivo fue identificar la evolución de la dimensión comercialización de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar instrumentos de la investigación se observa que en el año 2014 alcanzó un índice de 3.94 puntos, mientras que para el año 2017 se obtuvo un puntaje de 2.99 que representa un 0.65 % haciendo una diferencia de -0.95, lo cual señala que hubo una gran disminución de la dimensión para el periodo evaluado 2017, esto debido a que la empresa no tienen un proceso de planeamiento de mercado, tampoco dispone de información actualizada sobre la evaluación frente a sus competidores, no realiza una evaluación detallada de la eficacia de los investigadores de mercadeo y finalmente no coloca ni controla objetivos y clientes nuevos a cada uno de sus colaboradores.
6. El quinto objetivo fue identificar la evolución de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados, se observa

que en la dimensión se obtuvo para el año 2014 un índice de 3.94, que representa el 0.79% mientras que en el 2017 el índice disminuye a 1.98 que representa un 0.4% haciendo una diferencia de -1.96 y que representa un -0.39%, lo cual indica que si hubo una notable disminución por parte de la dimensión y sus componentes durante el periodo 2017, esto debido a que la empresa no realiza cierre contables, lo que es realizado en los 5 primeros días del mes, el sistema de contabilidad y costos está mal estructurado y esto no permiten conocer el estado real del negocio y por último los jefes de las áreas no poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones.

7. El sexto objetivo fue identificar la evolución de la dimensión recursos humanos de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene los siguientes resultados, se observa que en el año 2014 alcanzo un índice de 4 puntos, que representa el 0.8% mientras en el 2017 el índice disminuye a 2.39 que representa un 0.48% haciendo una diferencia de -1.61 y en porcentaje representa un -0.32%, lo cual indica que también hubo una disminución notable por parte de esta dimensión y sus componentes, debido a que la empresa no cuenta con un organigrama que tenga funcione y responsabilidades definidas por áreas, por otro lado la empresa no define programas e incentivos para mejorar la productividad, también no se estimulan y premian las ideas de solución para algún problema de esto hace que el personal no esté comprometido con su trabajo y con la empresa al 100%.
8. El séptimo objetivo fue identificar la evolución de la dimensión gestión ambiental de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene que en el año 2014 se obtiene un índice de 3.63 que representa el 0.75% mientras en el año 2017 el índice disminuye a 2.91 que representa un 0.58% haciendo una diferencia de -0.72 puntos que representa un -0.15% en porcentaje y por ende se llega a la conclusión de que la dimensión tuvo una disminución

para el periodo 2017, con respecto a la dimensión, esto debido a que la empresa no mide el desempeño ambiental con metas y estándares acordados por la compañía, por otro lado la compañía no está ubicada donde su impacto ambiental sea mínimo y finalmente la compañía no considera factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos.

El octavo objetivo y último fue identificar la evolución de la dimensión sistemas de información de la empresa Calzados Mantaro entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tiene que en el año 2014 se obtuvo un índice de 3.89 puntos que representa el 0.78% mientras en el 2017 el índice disminuye a 3.09 puntos que representa un 0.78%, haciendo una diferencia de -0.8 que representa un -1.56%, esto debido a que la empresa no tiene procedimientos de contingencias en caso de fluido eléctrico o fallas de los equipos, otro punto no menos importantes es sobre el manejo de la información no proviene de todas las áreas y no se analizan y no se toman decisiones en equipo, finalmente el diseño técnico y funcional del sistema no responde a las necesidades de información de la empresa.

## Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa, trazar metas, objetivos a corto mediano y largo plazo de esta manera poder tener una visión clara a donde se quiere llegar, como se llegará y que se tiene que hacer para que esto funcione, obviamente realizando un riguroso seguimiento de lo mencionado, esto permitirá que la empresa tenga un objetivo de quien es y hacia dónde va, por ende, se podrá plantear estrategias para llegar al objetivo.
2. Mejorar los procesos de producción y operaciones, más que nada el uso de herramientas, tecnologías, certificaciones; tiene que contar la empresa, tener un inventario de las materias primas, el stock que se tiene, considerar lo primero que llega, es lo que sale en cuanto a las materias primas, y estar en constante actualización, mantenerse a la vanguardia de la moda y la globalización esto permitirá realizar mejores productos, con eficiencia y eficacia para los clientes.
3. Respecto a la dimensión aseguramiento de la calidad, el objetivo es determinar el nivel de implementación de normas de la calidad certificaciones y programas para enfrentar las contingencias, por ello estos documentos e instrumentos son pilares fundamentales para la empresa, ya que permitirá estar actualizados respecto a las nuevas normas, reglas, ISOS y esto permitirá aumentar el nivel de competitividad de compañía.
4. La dimensión comercialización, también juega un papel importante dentro de la empresa ya que básicamente tienen que ver con el análisis de venta, formas de pago, distribución, relación con el cliente y proveedores es de vital importancia, de esto va a depender si la materia prima va o no, si los productos están a la preferencia del cliente, entonces la dimensión, es uno de los pilares de la empresa, ya que se interactúa con los stakeholders y esto permite mayor venta, mejor distribución, mejor materia prima y garantía de calidad del producto.

5. Sin embargo, la dimensión contabilidad y fianzas también juega un rol primordial en la empresa ya que tiene que ver con los costos, márgenes de ganancia, y pagos de impuesto de esto dependerá si la empresa tiene éxito o fracaso, lo que se recomienda es tener una buena estructura de costos y tener en regla los documentos para analizar si la empresa está ganando, perdiendo o se mantiene dentro del rubro.
6. La dimensión recursos humanos que también va de la mano con las demás dimensiones y con la empresa, es importante tener un buen proceso de reclutamiento y contratación del personal de acuerdo con el giro de la empresa, también es importante tener adecuadas capacitación, inducciones para los colaboradores y tener reconocimientos intrínsecos y extrínsecos, los cuales permitirá que los colaboradores se sientan como en casa, estén cómodos y comprometidos con la empresa.
7. La dimensión gestión ambiental, debe estar acorde a las nuevas exigencias y la globalización están tomando mayor relevancia para los consumidores y empresas que al ser competitivos también se tiene que demostrar responsabilidad con el medio ambiente, esto se puede cumplir realizando programas de reciclaje, teniendo políticas de desechos, buen manejo de desperdicios, charlas sobre el buen manejo de nuestros equipos y otras medidas.
8. La dimensión sistemas de información, permitirá que la empresa este a la vanguardia de la tecnología, implementando sistemas de servicio post venta, venta, catálogos online, diseño de estilos según preferencia del cliente, seguimiento de la venta del producto, observación del producto, cambios y devolución tal vez del producto, esto va a permitir que la empresa sea más competitiva a nivel nacional como internacional, al mismo tiempo tenga planes de mejora o contingencia
9. A la empresa, implementar planes de mejora, tener una visión clara de a donde se quiere llegar y que se pretende vender aparte de los productos a los clientes, más que vender productos, se venda garantía, moda, seguridad, confianza y sobre todo calidad.



### **Sugerencias**

1. A la empresa, realizar diagnósticos anuales a las empresas del sector calzado, a fin de medir y analizar la evolución de su competitividad.
2. Evaluar la competitividad de las empresas del sector calzado aplicando otras e instrumentos, con el objetivo de comparar y analizar los resultados.
3. Realizar diagnósticos a las empresas del sector calzado, a fin de indagar sobre las dimensiones más influyentes en las áreas del organigrama de la empresa.
4. Realizar estudios que demuestren la relación existente entre productividad y competitividad en empresas del sector calzado.
5. Se recomienda la evaluación y comparación de empresas de otros sectores con el propósito de identificar características determinantes en la competitividad en las pymes.

Investigar factores de éxito que permitan incrementar los índices de competitividad en empresas del sector calzado.

## Referencias

- Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: ITAM.
- Anaya, J. (1998). *La Gestión Operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Bordas, E. et al. (1993): «*La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos*». 43° Congreso de la ATEST, Bariloche.
- CENTRUM católica. (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad [IMD] 2017*. Lima, Perú.
- De la Cruz, I. & Morales, J. (2006). Desarrollo de competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en México: Un estudio empírico exploratorio. En las memorias del XI *Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México, octubre de 2006.
- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de ciencias Políticas Y sociales, UNAM.
- Quintana, V., Aliaga, J., Conovilca, M., & Tapia, D. (2014). Análisis comparativo de la competitividad y productividad de la empresa Hukk Makilla, basada en la metodología del mapa de competitividad PROMPERU, 2014. *Apuntes, ciencia y sociedad*, 155-161.
- Promperu. (2014). Mapa de competitividad del BID de la empresa Alpakita Warm del año 2014. Huancayo.
- Gómez, G. (2001). Análisis competitivo de las pequeñas y medianas empresas panificadoras del Distrito Federal en su entorno Agroindustrial: Trigo-Harina-Panificación. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

- Hernández Sampieri, R., Fernando Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, A. (2007). Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida. (Tesis de grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Listerri, J., Angelelli, P., Painter, F., Chrisney, M., Nieder, F., Mico, A. & Wilson, S. (2002). Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de trabajo. Washington: BID.
- Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias *XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México, D.F., octubre.
- Membrillo, M. (2006). Desarrollo de una propuesta para la evaluación de la relación de actividades innovadoras con la competitividad de empresas farmacéuticas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de Química, UNAM.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- OCDE (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in The Global Economy*. París: Autor.
- Ortega, M. (2011). Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. En las memorias del *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, celebrado en Veracruz (México), del 17 al 20 de mayo.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de*

Santillán, J. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

SCIAN (2007). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México.

Alonso, A. (2000). Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo

## Apéndice A: Hoja de información del proyecto

### Hoja de Información del Proyecto:

**Evolución de las variables de competitividad entre los años 2014 y 2017 en la empresa Calzados Mantaro de la ciudad de Huancayo.**

Yo, *Melyna Maldonado Galindo*, bachiller de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Continental estoy desarrollando el proyecto de investigación titulado: *“Evolución de las variables de competitividad entre los años 2014 y 2017 en la empresa Calzados Mantaro de la ciudad de Huancayo.”*

El objetivo de la investigación es determinar la evolución del índice de competitividad entre los años 2014 y 2017, de esta manera, se espera contribuir a la mejora de las dimensiones que su empresa requiere para presentarse con mejores condiciones ante un mercado competitivo.

Para esta investigación, es preciso desarrollar una entrevista al gerente de la empresa a fin de evaluar las ocho dimensiones con las que se hallará el índice de competitividad en el presente año. Además, contrastaremos estos resultados obtenidos el año 2014 en el proceso de entrenamiento que desarrolló PROMPERÚ, a fin de analizar las variaciones por cada dimensión.

El compromiso personal es, asegurar el tratamiento confidencial de los datos y resultados obtenidos en esta investigación; además, la difusión que se pueda hacer será con carácter exclusivo en ámbitos académicos; de igual forma, se presentará estos resultados ante el directorio de su empresa, a modo de recomendación, para que puedan tomar las decisiones del caso sobre cada dimensión evaluada.

Agradezco su valiosa contribución al desarrollo académico e intelectual en esta investigación.

Firma del Tesista: \_\_\_\_\_



Melyna Maldonado Galindo

**Apéndice B. Consentimiento informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Giancarlo Tulcarima Inigo, certifico que he sido informada sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: "Evolución de las variables de competitividad entre los años 2014 y 2017 en la empresa Calzados Mantaro de la ciudad de Huancayo."

He leído el documento Hoja de Información del Estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué, los objetivos, así como el manejo de la información se plantean con carácter eminentemente académico y que los resultados se mantendrán con índole confidencial.

Huancayo, 21 de 10 de 2017

Firma del participante:

Nombre del participante:

Giancarlo Tulcarima Inigo

## Apéndice C. Carta de presentación

AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO

Carta N° 006-2017-PBVR

**De:** MBA. Lic. Adm. Pedro B. Venegas Rodriguez

**A:** Giancarlo Julcarima Iñigo

Gerente de la empresa Calzados Mantaro S.A.C

**Asunto:** Presentación de Bachiller candidato a Licenciado en Administración.

A través del presente, en mi condición de asesor de tesis, presento a la señorita Bachiller *Melyna Deisy Maldonado Galindo* en su condición de tesista candidata a la obtención del Título Profesional como Licenciado en Administración. Gracias a las condiciones y reglamentaciones de la SUNEDU, cada egresado de una carrera profesional que haya obtenido el grado académico de bachiller debe elaborar una tesis que conduce a la obtención del Título Profesional respectivo. En tal sentido, y gracias al valioso apoyo de PROMPERÚ, se han generado sinergias para unificar la formación académica, las acciones del Estado y las necesidades del empresariado para generar alternativas de solución realistas.

En esta actividad de elaboración de tesis, pedimos a su persona, facilitar la información respectiva para la elaboración de la tesis denominada: *Evolución en las Variables de Competitividad entre los años 2014 y 2017 en la empresa Calzados Mantaro de la ciudad de Huancayo*. La información y resultados que se puedan obtener en este proceso serán tratados de manera confidencial y con índole estrictamente académicos, siendo presentados ante el directorio de su empresa y ante la dirección respectiva de PROMPERÚ.

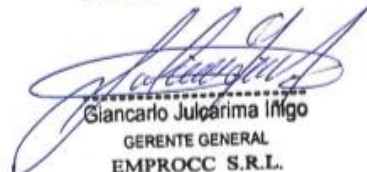
Agradeciendo de antemano su valiosa contribución, quedamos a la espera de las sesiones respectivas con la tesista en mención.

Huancayo, 02 de octubre de 2017



Pedro B. Venegas Rodriguez  
ASESOR DE TESIS

Recibido 2/10/17



Giancarlo Julcarima Iñigo  
GERENTE GENERAL  
EMPROCC S.R.L.

## Apéndice D. Mapa de competitividad.

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA:

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
1.1	Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	2	14.00
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	3	12.00
1.3	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	3	14.00
1.4	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido, para la empresa en general, para cada línea de productos y para cada departamento.	2.5	12.00
1.5	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	3	8.00
1.6	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: proveedores, clientes, nuevos competidores, eventuales productos sustitutos y la aparición de nuevos productos.	3	8.00
1.7	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica ("benchmarking").	3	8.00
<b>TOTAL</b>			<b>76.00 0.00</b>
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA			
1.8	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	3	10.00
1.9	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	2	8.00
1.10	El último planeamiento estratégico fue suficientemente flexible, como para permitir cambios rápidos en el accionar y así adecuarse a nuevas oportunidades del entorno.	1	6.00
<b>TOTAL</b>			<b>24.00 0.00</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>100.00 0.00</b>
2. PRODUCCION Y OPERACIONES			
A. PLANIFICACION DE PRODUCCION			
2.1	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, proyectados teniendo en cuenta las variables internas y externas de la empresa.	4	12.00
2.2	En la planeación se evalúan permanentemente alternativas para generar mejoras periódicas que actualicen y optimicen el proceso de producción. ( Renovación de maquinaria, materiales, procesos, etc.)	4	13.00
<b>TOTAL</b>			<b>25.00 0.00</b>



MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

B. PROCESOS DE PRODUCCION			
2.3	Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, materiales y personal.	3	5.00
2.4	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en el tamaño, tipo y prioridad de los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	4	10.00
2.5	La compañía tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	4	10.00
2.6	La planta y los procesos de producción están diseñados para optimizar el flujo y eliminar la pérdida de tiempo entre una actividad y otra.	3.5	5.00
2.7	La compañía evalúa de forma regular la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como integrar a su producción la elaboración de materias primas.	4	5.00
2.8	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio.	3.80	5.00
TOTAL			40.00 0.00
C. CAPACIDAD DEL PROCESO			
2.9	La compañía conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	3.5	7.00
2.10	La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos	4.5	6.00
2.11	La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida	4	7.00
TOTAL			20.00 0.00
D. MANTENIMIENTO			
2.12	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	0.5	7.00
2.13	El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro cesante.	0.5	8.00
TOTAL			15.00 0.00

correcto.

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

E. INVESTIGACION Y DESARROLLO			
2.14	La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.	4.7	7.00
2.15	Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.	3.8	7.00
2.16	La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.	3	6.00
TOTAL			20.00 0.00
F. COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS			
2.17	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	4	7.00
2.18	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de las operaciones.	3.5	7.00
2.19	La Empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de proveedores.	3	5.00
2.20	La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima	2	6.00
TOTAL			25.00 0.00
G. MANEJO DE INVENTARIOS			
2.21	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo.	3.8	5.00
2.22	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros, producto en proceso, sobrantes y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso, control y seguridad de éstos.	3.8	5.00
2.23	Con periodicidad programada se audita el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (manual o sistematizado).	4	5.00
TOTAL			15.00 0.00
H. UBICACION E INFRAESTRUCTURA			
2.24	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	9	10.00
2.25	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo. (Cuenta con servicios públicos, comunicaciones, accesos, área suficiente, buena construcción, iluminación y ventilación)	4	10.00
TOTAL			20.00 0.00
TOTAL AREA			180.00 0.00

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD			
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD			
3.1	La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa.	4.5	10.00
3.2	La compañía busca diferentes formas para capacitar adecuadamente a los empleados en los diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan.	3.5	7.00
3.3	La compañía cuenta con un sistema de auditoría de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)	2.5	7.00
3.4	El proceso de calidad de la compañía esta documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores	3.5	9.00
3.5	Las normas internas de calidad de la Compañía corresponden a las normas establecidas por el sector	3	7.00
TOTAL			40.00 0.00
B. SISTEMA DE CALIDAD			
3.6	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el diseño actual a nivel técnico y funcional, para proponer mejoras o rediseños.	3.8	10.00
3.7	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción y los retroalimenta para implementar acciones correctivas.	2.3	10.00
3.8	En el proceso de selección de materias primas existen criterios claros de las necesidades del proceso y del consumidor, y se aplican los controles necesarios para verificar y retroalimentar el proceso de compra.	3.8	10.00
3.9	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	3	10.00
3.10	Tiene la empresa un sistema confiable que garantice que el producto llegue al cliente en las condiciones requeridas para su uso adecuado. (tiempo, características y servicio)	4	10.00
3.11	Tiene la empresa canales que le permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación.	2	10.00
TOTAL			60.00 0.00
TOTAL AREA			100.00 0.00

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

4. COMERCIALIZACION			
A. MERCADEO Y VENTAS			
4.1	El proceso de planeamiento de mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado, con base en información confiable.	2.8	10.00
4.2	La compañía conoce su segmento de mercado actual y potencial, así como su participación, crecimiento y rentabilidad, y lo plasma en promociones y planes de mercadeo para cada línea de productos.	2.3	10.00
4.3	La gerencia conoce las necesidades y requerimientos de cada segmento del mercado y desarrolla estrategias comerciales agresivas e innovadoras para cada uno de estos.	3	6.00
4.4	La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución.	3	6.00
4.5	La compañía dispone de información actualizada sobre la evaluación frente sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	2	6.00
4.6	Los objetivos, las estrategias, las políticas de precios y las condiciones de pago están determinados con base en el conocimiento de los costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	3.3	10.00
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	3	7.00
4.8	El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado.	2.5	7.00
4.9	Se realiza una evaluación detallada de la eficacia de las investigaciones de mercadeo (por ejemplo se evalúa periódicamente la efectividad de las inversiones publicitarias y las promociones).	1.8	7.00
4.10	Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente.	2.3	7.00
4.11	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por períodos de antigüedad.	4	10.00
4.12	La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de venta, recaudo y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	2.5	7.00
4.13	La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad, y riesgo.	3	7.00
TOTAL			100.00 0.00

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

B. SERVICIOS			
4.14	La compañía posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y que apoya completamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	3	10.00
4.15	El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimiento especiales.	4	10.00
4.16	La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.	2.5	10.00
4.17	La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.	2.5	10.00
4.18	Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.	4	10.00
TOTAL			50.00 0.00
C. DISTRIBUCION			
4.19	La compañía ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permita llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan, en las condiciones físicas requeridas.	3.2	15.00
4.20	El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc.	3.3	15.00
TOTAL			30.00 0.00
TOTAL AREA			180.00 0.00
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS			
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD			
5.1	El cierre contable es realizado en los 5 primeros días del mes, con los informes completos y suficientes para una toma de decisiones oportuna.	1.5	20.00
5.2	El sistema de contabilidad y costos esta estructurado de tal forma que permite conocer el estado real del negocio, se puede obtener información confiable sobre el estado de inventarios, cartera, ventas, cuentas por pagar, bancos, caja, etc.	0.5	20.00
5.3	Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.	1	10.00
5.4	El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas estan al día	5	15.00
5.5	El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones prestacionales mes a mes.	5	15.00
5.6	Existe una metodología clara para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos, y esto les permite conocer facilmente el costo de un pedido especial	1.2	20.00
TOTAL			100.00 0.00

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

B. ADMINISTRACION FINANCIERA			
5.7	La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.	1	10.00
5.8	Existe la planeación financiera en la empresa (se utilizan presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	1.5	15.00
5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	1.5	20.00
5.10	Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.	1.7	10.00
5.11	Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.	2.5	15.00
5.12	La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.	2	10.00
<b>TOTAL</b>			<b>80.00</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>180.00</b>
6. RECURSOS HUMANOS			
A. ASPECTOS GENERALES			
6.1	La empresa tiene un organigrama, políticas generales y por área y manual de procedimientos escrito e implantado donde las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.	0.8	11.00
6.2	La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.	1.5	7.00
6.3	La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.	3	5.00
6.4	La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal ( Existen afiliaciones al IESS, SENA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	2.5	5.00
<b>TOTAL</b>			<b>28.00</b>
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL			
6.5	La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.	3	5.00
6.6	La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos y su inducción al trabajo y a la empresa.	3.5	4.00
6.7	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	2.5	9.00
6.8	La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas) .	2	5.00
<b>TOTAL</b>			<b>23.00</b>

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL			
6.9	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	3	7.00
6.10	La dirección logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia a la empresa, así como que entiendan que se les ofrece la oportunidad de desarrollarse.	3	5.00
6.11	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la compañía.	3	7.00
6.12	El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.	2.5	4.00
6.13	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	1.5	4.00
TOTAL			27.00 0.00
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL			
6.14	Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	2	8.00
6.15	La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional.	3	7.00
6.16	Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva.	3	7.00
TOTAL			22.00 0.00
TOTAL AREA			100.00 0.00
7. GESTION AMBIENTAL			
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA			
7.1	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales..	3.5	10.00
7.2	La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	3	10.00
7.3	La compañía establece metas a corto, mediano y largo plazo, para el desempeño ambiental asegurándose de equilibrar costos y los beneficios para la organización.	3	10.00
7.4	La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	2	10.00
TOTAL			40.00 0.00
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL AMBIENTE			
7.5	La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	2.5	7.00
7.6	La compañía está ubicada donde su impacto ambiental es mínimo y en el diseño de la planta se consideró el ambiente y el bienestar de sus trabajadores.	1.5	6.00
7.7	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se incorporan consideraciones ambientales, de seguridad e higiene ocupacional, además de los aspectos técnicos y económicos.	2.5	7.00
TOTAL			20.00 0.00
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES			
7.8	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	3.5	7.00
TOTAL			7.00 #####

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA: MARCAHUASI S.R.L.

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO			
7.9	La compañía trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	3.8	6.00
7.10	La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	3.8	7.00
TOTAL			13.00 0.00
TOTAL AREA			80.00 0.00
8. SISTEMAS DE INFORMACION			
A. PLANEACION DEL SISTEMA			
8.1	La Gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante.	4	9.00
8.2	El sistema de información responde a la Estrategia General y a los requerimientos conceptuales y funcionales de información, con elementos de seguridad, oportunidad, confiabilidad y eficiencia.	3.8	9.00
8.3	La compañía está actualizada en materia de nuevos avances de la tecnología informática y tiene personal (interno o externo) adecuado para desarrollarlo y manejarlo (En operación y mantenimiento)	3.2	9.00
8.4	Las recomendaciones sobre el manejo de la información provienen de todos los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo.	2.8	8.00
TOTAL			35.00 0.00
B. ENTRADAS			
8.5	Se generan y archivan adecuadamente los documentos soporte (ordenes de producción, entradas/salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la Empresa.	4.5	7.00
8.6	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	4.5	8.00
TOTAL			15.00 0.00
C. PROCESOS			
8.7	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo en relación, tiempo de proceso y seguridad.	2.5	7.00
8.8	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	1	8.00
TOTAL			15.00 0.00
A. SALIDAS			
8.9	Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles.	2	9.00
8.10	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	2.3	6.00
TOTAL			15.00 0.00
TOTAL AREA			80.00 0.00
TOTAL EMPRESA			1000.00 0.00



**Apéndice E. Ficha de validación de expertos.**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Considerando que el/la estudiante, en la asignatura Seminario Tesis I, debe elaborar su instrumento de medición con la finalidad de que en la asignatura Seminario Tesis II ejecute tal proyecto; se solicita la validación respectiva, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS AÑOS 2014 y 2017 EN LA EMPRESA CALZADOS MANTARO

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento	PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X					X						X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X						X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X					X						X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X						X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X						X
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.				X					X						X
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.				X					X						X
Sumatoria Parcial				50					50					50	
Sumatoria Total				50					50					50	

Observaciones:

*sin*

Nombres y Apellidos del Experto: MARCO A. CATA RÍOS Especialidad: ADMINISTRACIÓN

DNI: 20024856

Nro. Celular: 95852354

Firma:

**ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS**

**Apreciación del experto sobre el cuestionario:**.....

..... *21/11/2010* .....

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	/	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	/	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	/	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	/	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	/	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	/	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	/	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	/	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	/	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	/	

**Nombres y Apellidos del Experto:** ..... *MARCO S. CATAS RIVERO* .....

**Teléfono:** ..... *988523554* .....

**DNI:** ..... *20024856* .....

**Firma:** .....  .....



### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Considerando que el/la estudiante, en la asignatura Seminario Tesis I, debe elaborar su instrumento de medición con la finalidad de que en la asignatura Seminario Tesis II ejecute tal proyecto; se solicita la validación respectiva, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS AÑOS 2014  
Y 2017 EN LA EMPRESA COLZADOS MANTARO

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.					X					X
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X					X
Sumatoria Parcial					50					50
Sumatoria Total					50					50

Observaciones:

Ninguno

Nombres y Apellidos del Experto:

Nivarcho Santillán Zapata

Especialidad:

Administración

DNI:

42213406

Nro. Celular:

990477744

Firma:

Lic. Nivarcho Santillán Zapata

ADMINISTRADOR

**ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS**

**Apreciación del experto sobre el cuestionario:**.....

*Ninguno*

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

**Nombres y Apellidos del Experto:** ..... *Nivardo Santillán Zapata* .....

**Teléfono:** ..... *990477744* .....

**DNI:** ..... *42203106* .....

**Firma:** .....  .....  
Lic. Nivardo Santillán Zapata  
ADMINISTRADOR