

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Evolución comparativa del índice de la competitividad
de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. en los años
2014 y 2017**

Josué Galdós Talaverano

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Huancayo, 2019

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/)

**EVOLUCIÓN COMPARATIVA DEL ÍNDICE DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA HOJOTAS A MANO S.A.C. EN LOS AÑOS 2014 Y
2017**

Asesor

Mg. Carlos Alberto Recuay Salazar

Dedicatoria

A mis queridos padres por sus sabias enseñanzas que guían mi vida, hacia caminos de inquietudes intelectuales a ellos por el amor que las tengo, con toda humildad que de mi corazón pueda encaminar dedico. A mi esposa, Haydee por sus esfuerzos impresionantes y por cederme el espacio necesario para este trabajo y con su comprensión y amor que para mí es invaluable, les dieron sentido a nuestras vidas y culminar la misión y visión trazada para escalar un peldaño más en mi vida y seguir superándome hasta el último día de mi existencia.

Agradecimientos

Al Mg. Carlos Alberto Recuay Salazar, profesor de la Universidad Continental mi asesor, por su valioso apoyo entusiasmo y sugerencias y por haberme brindado el material oportuno en la elaboración de este trabajo.

Deseo expresar también mi agradecimiento a la comunidad de mi querida Universidad por el espacio que me ha permitido crear y recrear, reconocer mi principal pasión y misión de vida, como trabajador de servicios generales.

Agradezco a la señora Beatriz Gonzales regenta, de la empresa Hojotas a Mano S.A.C, por la por gentileza colaboración en el suministro de información necesaria para la elaboración del estudio.

También agradezco de todo corazón a mi esposa; quien tuvo el gesto de regalarme la oportunidad de estudiar dándome su apoyo tanto económico, emocional y personal con la visión de forjar en mí una persona de provecho y con mejores oportunidades en la sociedad en que vivimos.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	vi
Lista de tablas.....	x
Lista de Figuras	x
Resumen Ejecutivo	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	3
1.1. Fundamentación del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	11
1.2.1. Problema General	11
1.2.2. Problemas de Específicos	12
1.3. Objetivos de la Investigación:.....	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivo Específicos investigación	13
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación:.....	13
1.4.1. Justificación de la investigación.....	13
1.4.2. Importancia de la investigación.	14
1.5. Delimitación de la investigación.....	14
1.6. Limitaciones de la investigación.....	15
1.7. Variable de la Investigación.....	15
1.7.1. Competitividad	15

Capítulo II: Marco Teórico	17
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	17
2.1.2. Antecedentes internacionales.	18
2.1.3. Antecedentes Nacionales.....	23
2.1.4. Antecedentes de estudio	23
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Definiciones fundamentales de competitividad.....	27
2.2.2. Niveles de unidad análisis.	29
2.2.2.1. Nivel de un país.....	30
2.2.2.2. Nivel de un sector económico.	31
2.2.2.3. Nivel de una empresa	32
2.2.3. Ventajas de la competitividad.....	33
2.2.3.1. Ventaja comparativa.....	33
2.2.3.2. Ventaja competitiva.....	34
2.2.4. Dimensiones de la competitividad.....	36
2.2.4.1. Planeamiento estratégico.....	36
2.2.4.2. Producción y operaciones.....	39
2.2.4.3. Aseguramiento de la calidad.	40
2.2.4.4. Comercialización.....	41
2.2.4.5. Contabilidad y finanzas.....	42

2.2.4.6.	Recursos humanos.....	43
2.2.4.7.	Gestión ambiental.....	43
2.2.4.8.	Sistema de información.....	44
2.2.5.	Índices de la competitividad.....	46
2.2.5.1.	Informe de competitividad global.....	46
2.2.5.2.	Anuario o ranking de competitividad mundial.....	47
2.2.5.3.	Un índice regional para un país.....	48
2.3.	Definición de términos básicos.....	49
	Producción y operaciones.....	50
	Sistema de información.....	51
	Ventaja comparativa.....	51
	Capítulo III: Metodología.....	52
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	52
3.1.1.	Enfoque cuantitativo.....	52
3.1.2.	Tipo de investigación transeccional.....	52
3.2.	Nivel de investigación.....	52
3.2.1.	Investigación Descriptiva.....	52
3.2.2.	Diseño de investigación: Investigación no experimental.....	53
3.3.	Población y muestra.....	53
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.5.	Recolección y Análisis de Datos:.....	55

3.5.1. Recolección de datos.....	55
3.5.2. Análisis de datos.....	56
Capitulo IV: Resultados y discusiones.....	57
4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información.....	57
4.2. Análisis de variación de los componentes	65
4.3. Mapa de Competitividad.....	67
4.4. Discusión de resultados.....	74
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	81
Referencias:.....	83

Lista de tablas

Tabla 1. Diagnóstico integral inicial y final de la empresa Hojotas a Mano en 2014	9
Tabla 2. Dimensiones y componentes del Instrumento	55

Lista de Figuras

Figura 1. Desempeño competitivo del Perú 2008-2016.....	4
Figura 2. Clasificación de países en el Ranking de competitividad Mundial 2017,.....	5
Figura 3. Evolución de los pilares en el informe de competitividad Global – Perú.	6
Figura 4. Clasificación de regiones de acuerdo al índice de competitividad regional del Perú.7	
Figura 5. Proceso general de reciclaje de papel.	10
Figura 6. Proceso de producción de Hojotas hecho a mano	11
Figura 7. Resultados generales de los componentes y dimensiones de la variable competitividad.....	57
Figura 8. Resultados globales de competitividad comparados entre el 2014 y 2017	59
Figura 9. Resultados por componentes de la dimensión planeamiento estratégico.	60
Figura 10. Resultado por componentes de la dimensión producción y operaciones	60
Figura 11. Resultado por Componentes de la Dimensión aseguramiento de la Calidad.	61
Figura 12. Resultados de los componentes comercialización.....	62
Figura 13. Resultado por componentes de la dimensión Contabilidad y finanzas	62
Figura 14. Resultados por componentes de la dimensión Recursos Humano.	63
Figura 15. Resultados por componentes de la dimensión Gestión Ambiental	64

Figura 16. Resultados por componentes de la Dimensión Sistema de Información.....	64
Figura 17. Evidencia la disminución del Índice de competitividad.....	66
Figura 18. Tela de araña de las ocho variables de competitividad 2014 y 2017.	67
Figura 19. Variación del índice de los componentes de la dimensión Planeamiento Estratégico en los años 2014 y 2017.....	68
Figura 20. Variación del índice de los componentes de la dimensión Producción y Operaciones en los años 2014 y 2017.....	69
Figura 21. Variación del índice de los componentes de la dimensión Aseguramiento de la Calidad 2014 y 2017.....	70
Figura 22. Variación de índice de los componentes de la dimensión Comercialización 2014 y 2017.....	70
Figura 23. Variación del índice de los componentes de la dimensión Contabilidad y Finanzas 2014 y 2017.....	71
Figura 24. Variación del índice de los componentes de la dimensión Recursos Humanos 2014 y 2017.....	72

Resumen Ejecutivo

El estudio de la competitividad y su evolución comparativa entre los años 2014 y 2017 en la empresa Hojotas a Mano S, A, C, fue desarrollada con el único objetivo de conocer la evolución del índice competitividad de esta empresa. Fue una investigación de método específico analítico, de diseño descriptivo simple. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación del mapa de competitividad desarrollada por el Banco interamericano de desarrollo [BID] adaptado por Promperú para el desarrollo del programa Trainig de gestión exportadora, instrumento que permitió, la obtención de información de nivel de competitividad. La unidad de análisis estuvo constituida por una sola empresa. Promperú facilitó la información obtenida en el 2014 en el programa Training de gestión exportadora [PTGE] y fue comparada con la información obtenida en el año 2017 de la aplicación del mismo instrumento, a la misma empresa y al mismo gerente. Los resultados obtenidos indicaron que el índice de competitividad de 3.59 puntos en el 2014 a 2.66 puntos en el 2017 es decir una variación negativa. La evolución por dimensiones fue de 3.89 a 2.16 en Planeación estratégica, en la dimensión de producción y operaciones varió de 3.85 a 2.59 puntos, en la dimensión aseguramiento de la calidad varió de 3.88 a 2.85 puntos, en la dimensión de comercialización tiene una variación de 3.68 a 2.98 puntos, en la dimensión de contabilidad y finanzas registro una variación de 3.05 a 2.11, en la dimensión de recursos humanos tuvo una variación de 3.94 a 1.98 puntos, en la dimensión de gestión ambiental registro la variación de 4.18 a 4.11 puntos, y por último, la dimensión sistema de la información tuvo una variación de 2.24 a 3.15 puntos superando en crecimiento en esta punto crecimiento de la competitividad de las empresas. Como principal conclusión se considero que la empresa a retrocedido en el índice de competitividad, ya que no cuenta con muchos instrumentos de gestión que le permitiría tener mejor performance.

Palabras Claves: Competitividad, Recursos humanos, planeamiento estratégico.

Abstract

The study of competitiveness and its comparative evolution between 2014 and 2017 in the company Hojotas a Mano S, A, C, was developed with the sole objective of knowing the evolution of the competitiveness index of this company. It was an investigation of specific analytical method, of simple descriptive design. Data collection was carried out through the application of the competitiveness map developed by the Inter-American Development Bank [IDB] adapted by Promperú for the development of the Training program for export management, an instrument that allowed the obtaining of information on the level of competitiveness. The analysis unit consisted of only one company. Promperú provided the information obtained in 2014 in the Export Management Training [PTGE] program and was compared with the information obtained in 2017 from the application of the same instrument, to the same company and to the same manager. The results obtained indicated that the competitiveness index of 3.59 points in 2014 to 2.66 points in 2017 is a negative variation. The evolution by dimensions was from 3.89 to 2.16 in Strategic Planning, in the production and operations dimension it varied from 3.85 to 2.59 points, in the quality assurance dimension it varied from 3.88 to 2.85 points, in the commercialization dimension it has a variation of 3.68 to 2.98 points, in the accounting and finance dimension recorded a variation of 3.05 to 2.11, in the human resources dimension it had a variation of 3.94 to 1.98 points, in the environmental management dimension it registered the variation of 4.18 to 4.11 points, and finally, the information system dimension had a variation of 2.24 to 3.15 points, surpassing growth in this point, increasing the competitiveness of companies. As a main conclusion, the company was considered to have fallen back in the competitiveness index, since it does not have many management instruments that would allow it to have a better performance.

Keywords: Competitiveness, Human resources, strategic planning.

Introducción

La presente investigación tuvo como propósito analizar a la evolución de la variable de la competitividad, término que fue tomando importancia, resultado de grandes cambios que se han venido desarrollando a partir del entorno económico enmarcado por el proceso de la globalización para detallar el planteamiento del problema de investigación se presenta el panorama actual de acuerdo al Ranking de Competitividad Mundial propuesto por el International Institute for Management Development y el World Competitiveness Center y al Informe Global de Competitividad 2017-2018 presentado por el Foro Económico Mundial [WEF], en los que se muestran al país como una de las naciones que posee menor desarrollo en crecimiento económico. El objetivo del estudio es conocer la evolución del índice de competitividad de la empresa Hojotas a mano entre los años 2014 y 2017 de acuerdo al mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y adaptado por Promperú. En el Perú se realizaron estudios como el de Quintana, Aliaga,cano Vilca, y Tapia, 2014) titulado “Análisis comparativo de la competitividad de la empresa Hukk Makilla, basada en la metodología del mapa de competitividad, donde los autores describen el nivel de competitividad de la empresa estudiada, y el estudio de (Loayza y Curasma, 2014), titulada gestión empresarial nivel de competitividad y productividad de empresa del sector industria de fábrica de papel en Huancayo, donde los objetivos fueron determinados el nivel de competitividad de empresas del sector industria de papel con potencial exportador de la provincia de Huancayo, para promover de las áreas más críticas de gestión de las empresas estudiadas de acuerdo al resultado obtenido del mapa de competitividad. El presente estudio plantea que el Índice de Competitividad de la empresa Hojotas a Mano ha evolucionado positivamente entre los años 2014 y 2017. La competitividad es una característica que se obtiene mediante un proceso, pues un negocio que quiera ser exitoso no podrá serlo de la noche

a la mañana. Entonces, para que una empresa sea competitiva debe ir adquiriendo de las cuáles, hará que la empresa tenga una base sólida, y así al pasar el tiempo se verán los beneficios.

Diversos trabajos empíricos han documentado que las empresas exportadoras muestran mejores características relativas a las que venden solamente en el mercado domésticas. en general, las firmas exportadoras son más grandes, más productivas, más intensivas en capital físico, humano y en tecnología. (Bernard & Jensen, 2001).

Para la presentación de esta investigación, se ha considerado tres capítulos. En el Capítulo I se registra el planeamiento metodológico donde podremos encontrar el planteamiento del problema, los objetivos y se justifica la investigación se formula las hipótesis; además se aborda el diseño de la investigación y se aplican las variables.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico y conceptual centrado en las bases teóricas que sustentan el estudio.

En el Capítulo III presentan, se discuten e interpretan los resultados, además que y se registran las conclusiones y recomendaciones; finalmente se consideran las referencias y los Apéndices respectivamente.

Capítulo I: Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas buscan definir un horizonte a largo plazo que identifique las fortalezas y debilidades que cuenta, con la finalidad de establecer acciones que ayuden a mejorar e integrar esfuerzos, por ello, la presente tesis desarrollo la evolución de una empresa basado en el estudio de la competitividad.

1.1. Fundamentación del problema

Uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países es el Ranking de competitividad mundial, el mismo que es elaborado por el International Instituto for Management [IMD] (2017), que analiza y mide cómo una economía de gestión la totalidad de su recurso y competencia, para incrementar la productividad, de esta manera acrecentar el bienestar de su población. En el Ranking de competitividad Mundial 2017, se comprueba el continuo descenso de competitividad del Perú, ya que ocupa la posición 55 de 65 países analizados, en la Figura 1.

Asimismo, en el estudio realizado por católica Graduate Business School, escuela de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [Centrum] (2016), afirma que tales resultados se deben a que, las acciones orientadas a mejorar la competitividad nacional tanto del sector público como privado no ha sido suficiente para incrementar el nivel competitivo del país a la vez, mencionan que el Perú invierte mucho menos en infraestructura en comparación a otros países con los que se compite, de la misma manera el marco para hacer negocio no fomenta la inversión, y el Estado no promueve la competitividad afectando la eficiencia gubernamental, entre las variables que más influyeron al descenso se encuentran: (a) menor productividad, y (b) eficiencia en los negocio.



Figura 1. Desempeño competitivo del Perú 2008-2016,
Nota. Ranking de competitividad Mundial, Recuperado de Centrum 2016.

El descenso del Perú al año 2017 fue del puesto 54 al 55, los demás países... es similar al que muestran otros países de Sudamérica, como se observa en la Figura 2 Colombia en la edición 2017 se encuentra en el puesto 54, y en el 2016 en el 51, a Venezuela que se encuentra en el puesto 63, este país se ha mantenido casi siempre al final de la lista. Es sorprendente la caída de Brasil que en el 2008 se encontró en la posición 41, pasando por el puesto 57 en el Ranking del 2016 y encontrándose en el puesto 61 en la edición actual. Notable es el progreso de Chile, país que en la edición 2017 ocupa el puesto 35, ascendió una posición en relación al año 2016 donde ocupó el puesto 36, se ubica en primer lugar con respecto a los países sudamericanos, principalmente por la eficiencia relativa que refleja su gobierno en el manejo de las finanzas públicas, la estructura institucional y la estabilidad en los precios. Católica Graduate Business School Pontificias Universidad Católica del Perú, [CENTRUM] (2017).

País	Ranking			País	Ranking		
	2017	2016	Cambio		2017	2016	Cambio
Hong Kong	1	1	—	Lituania	33	30	↓
Suiza	2	2	—	España	34	34	—
Singapur	3	4	↑	Chile	35	36	↑
Estados Unidos	4	3	↓	Arabia Saudita	36	-	
Holanda	5	8	↑	Chipre	37	-	
Irlanda	6	7	↑	Polonia	38	33	↓
Dinamarca	7	6	↓	Portugal	39	39	—
Luxemburgo	8	11	↑	Letonia	40	37	↓
Suecia	9	5	↓	Filipinas	41	42	↑
EAU	10	15	↑	Indonesia	42	48	↑
Noruega	11	9	↓	Eslovenia	43	43	—
Canadá	12	10	↓	Italia	44	35	↓
Alemania	13	12	↓	India	45	41	↓
Taiwán	14	14	—	Rusia	46	44	↓
Finlandia	15	20	↑	Turquía	47	38	↓
Nueva Zelanda	16	16	—	México	48	45	↓
Qatar	17	13	↓	Bulgaria	49	50	↑
China Continental	18	25	↑	Rumania	50	49	↓
Reino Unido	19	18	↓	Eslovaquia	51	40	↓
Islandia	20	23	↑	Hungría	52	46	↓
Australia	21	17	↓	Sudáfrica	53	52	↓
Israel	22	21	↓	Colombia	54	51	↓
Bélgica	23	22	↓	Perú	55	54	↓
Malasia	24	19	↓	Jordania	56	53	↓
Austria	25	24	↓	Grecia	57	56	↓
Japón	26	26	—	Argentina	58	55	↓
Tailandia	27	28	↑	Croacia	59	58	↓
República Checa	28	27	↓	Ucrania	60	59	↓
Corea del Sur	29	29	—	Brasil	61	57	↓
Estonia	30	31	↑	Mongolia	62	60	↓
Francia	31	32	↑	Venezuela	63	61	↓
Kazajstán	32	47	↑				

Figura 2. Clasificación de países en el Ranking de competitividad Mundial 2017,
Nota. Recuperado de Ranking de competitividad Mundial, Centrum Graduate Business School, 2017^a.

Por su parte el WEF en el Informe de competitividad Global 2017-2018 ubica al Perú en el puesto 72 de 134 naciones evaluadas, representando un retroceso de cinco posiciones en relación a la edición precedente, y 11 posiciones en relación al informe realizado en el 2013. La evolución del país correspondiente a los pilares: instituciones, que bajó de la posición 106 hasta la 116; entorno macroeconómico, que pasó del puesto 33 al puesto 37; educación superior y capacitación descendió de la posición,80 a la 81; eficiencia del mercado de bienes retrocedió del puesto 65 al 75; eficiencia del mercado laboral cayó del puesto 61 al puesto 64; desarrollo del mercado financiero descendió del puesto 26 al 35;y sofisticación empresarial cayó de la

posición 78 a la 80 como se observa en la Figura 3. Los países del sur de América que se encuentra delante de Perú en el último informe son; Chile, en la posición 33; y Colombia, en el puesto 66.

Pilares	2017		2018	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1.Instituciones	116	3.2	106	3.4
2.Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3.Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4.Salud educación primaria	93	5.4	98	5.3
5.Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6.Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7.Eficiencia de Mercado laboral	64	4.3	61	
8.Desarrollo de Mercado financiero	64	4.3	61	4.3
9.Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10.Tamaño de Mercado	48	4.5	48	3.8
11.Sofisticación en materia de negocio	80	3.8	78	3.8

Figura 3. Evolución de los pilares en el informe de competitividad Global – Perú.

Nota. Recuperado de Foro Económico Mundial [WEF] (2017).

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú en adelante [ICRP] 2016 desarrollado por Centro de Competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School, el crecimiento económico peruano observado varios años atrás, véase Figura 1, no se ha consolidado y mucho menos transformado en mejorar competitivas que permitan incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de las 26 regiones del Perú que se muestran en la figura 4. Los resultados generales del Ranking del ICRP en el 2016, indican que la región que tiene mayor puntaje, y se ubica en el primer lugar en cuanto a competitividad en el Perú es Lima Metropolitana, en el ICRP 2014 obtuvo 69.97 puntos, y en el 2016 73.43 puntos, manteniéndose en el grupo de competitividad medio alto, detrás está la región Callao, que en el ICRP 2014 obtuvo el puntaje de 47.77 y en el 2016, 51.90 puntos, siendo la única región dentro del grupo de competitividad baja. Dentro de las regiones del interior del Perú que en su totalidad se encuentran en los niveles extremo bajo y muy bajo, se encuentra la región Junín, ubicada en la posición 15 dentro del grupo de competitividad extremo bajo, obtuvo

29.81 puntos en el ICRP 2015 con 30.11 puntos subió una posición en relación ICRP 2014 donde obtuvo 31.10 puntos. En estos tres últimos años, Junín se mantuvo en posesión, pero bajo en puntaje, esta región no presenta avances significativos en cuanto a progreso social regional, por el contrario, presentó un retroceso significativo de 1.3 puntos desde el año 2014 al año 2016. Este índice muestra que, en los tres años, la mayoría de las regiones del Perú no presentaron cambios positivos, en contraste, cedieron posiciones con las regiones Cusco, Iquitos y San Martín, y bajaron en puntaje como la región Junín, Arequipa, Cajamarca. (CENTRUM, 2017b)

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.05
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 4. Clasificación de regiones de acuerdo al índice de competitividad regional del Perú.

Nota. Recuperado de Centrum Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017b.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, en adelante [PROMPERU], en conjunto con la Universidad Continental y el Comité Regional Exportador de Junín [CERX] desarrollaron el [PTGE], en el que se realizaron evaluaciones diagnósticas a las empresas participantes, usando el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] adaptado a la realidad peruana. La información que se extrae de la aplicación del instrumento mencionado es relevante, idéntica el estado de las dimensiones evaluadas, y ofrece un panorama suficiente amplio que determina el índice de nivel de competitividad.

Entre las empresas participantes esta la empresa Hojotas a Mano, con RUC 20486370271 dedicada a la fabricación de cuadernos tarjetas y recordatorios a base de papel reciclada, la empresa se encuentra activa, su ubicación está Jr., los Gladiolos N° 170 la Rivera Huancayo Junín Hojotas a Mano inicio sus actividades el cinco de marzo del año 2005 después de 10 años lanzando el producto al mercado el 2015, actualmente cuenta con página web donde muestra los modelos de los productos que lanza al mercado. A la izquierda de la Tabla 1 se muestra la evaluación inicial de Hojotas a Mano, elaboradas el año 2015, donde la empresa obtuvo un índice de nivel de competitividad de 2.5 punto que hacen 51%, encontrándose, por debajo del 60% valor considerado como óptimo. Con respecto a dimensiones la que obtiene mayor índice es el área de contabilidad y finanzas con 3.34. Puntos que hacen 67%, el menor índice lo obtiene el sistema de información donde obtiene 0.98 puntos que hace 20% la celda a la derecha de la Tabla 1 muestra el diagnostico final, elaborado 14 de abril 2014, donde la empresa subió 12 puntos que son 2% de diferencia entre la evaluación inicial y la final se puede notar que la dimensión con mayor variación final obtuvo 74% teniendo una diferencia notable de 24% en puntaje subió de 2.52 a 3.68 puntos. Otra dimensión que obtuvo mayor calificación en la evaluación final en comparación a la evaluación inicial fue contabilidad y finanzas con 43 puntos equivalentes a 8 % de diferencia. Se puede notar que las dimensiones planeamiento estratégico, producción y operaciones, recursos humanos y sistema de información decrecieron

sus índices de competitividad. Las actividades del se resumen en la implementación, y desarrollo de los programas 5s, E-commerce y Buenas Practicas de Comercio Justo en las empresas para su participación en diversas ferias y eventos organizados por el ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 1. Diagnóstico integral inicial y final de la empresa Hojotas a Mano en 2014

Dimension	Calificación		%	
	Empresa final		Empresa Inicial	
	2014		2013	
1. Planeamiento estratégico	1.44	29%	2.32	46%
2. Produccion operaciones	2.52	50%	2.75	55%
3. Aseguramiento de la calidad	3.68	74%	2.52	50%
4. Comercialización	2.4	48%	2.27	45%
5. Contabilidad y finanzas	3.77	75%	3.34	67%
6. Recursos Humanos	2.71	54%	2.88	58%
7. Gestión Ambiental	3.2	64%	2.55	51%
8. Sistema de información	0.81	16%	0.98	20%
Promedio de la Empresa	2.67	53%	2.55	51%

Nota: Adaptado de mapa de Competitividad Inicial y final PROMPERÚ 2014.

De acuerdo a lo revisado, el Ranking de competitividad mundial ubica al Perú en una posición no tan honrosa, como consecuencia del desarrollo decadente por las diferentes situaciones políticas, sociales y económicas que se presenciaron en la realidad nacional. (CENTRUM, 2017^a) como se mostró en el ICRP, el desarrollo deficiente en los pilares evaluados presenta puntajes bajos de competitividad, por tal motivo las 26 regiones evaluadas se encuentran dentro de los niveles bajos, medio bajo, y extremo bajo; mientras que la única región restante que es Lima Metropolitano, se encuentra ubicada en el nivel medio alto. El proceso de globalización obliga a las regiones del interior del país a poseer como elemento indispensable de desarrollo al buen desenvolvimiento de la pequeña y micro Empresa [PYMES] con el objetivo de ser más eficiente y competitivas, sin embargo, existen PYMES que no poseen las herramientas adecuadas para conocer su índice de competitividad y mucho menos identificar sus debilidades. PROMPERU aplicó el mapa de competitividad del BID en

la empresa Hojotas a Mano en el año 2014, donde se determina el nivel de competitividad, los diagnósticos obtenidos fueron tomados de la siguiente manera, el inicial el 13 noviembre del 2013, y el final 14 de abril de 2014, En el diagnóstico inicial la empresa obtuvo un nivel de competitividad de 2.5 puntos, que hacen 51%. Mientras que, en el diagnóstico final de la empresa obtuvo 2.67 puntos llegando a los 53% se obtuvo 2% de diferencia creciente entre la evaluación inicial y final, igualmente la empresa se encuentra por debajo del 60% valor considerado como óptimo. Desde el año 2014 hasta el 2017 la empresa gestión sus recursos con decisión propia, que aporte en la toma decisiones.

- La empresa en estudio no considera como prioridad la gestión del Planeamiento estratégico, ya que no cuenta con profesionales que puedan ayudar en la implementación de este tipo de documentos.
- Las operaciones se desarrollan de modo manual instaurando tiempos muertos en su gran mayoría, ya que esta característica es la generadora de valor de la empresa, pero la empresa no cuenta con un proceso definido, solo con proceso general, el gerente comenta que ello ya se realiza de manera constante.



Figura 5. Proceso general de reciclaje de papel.

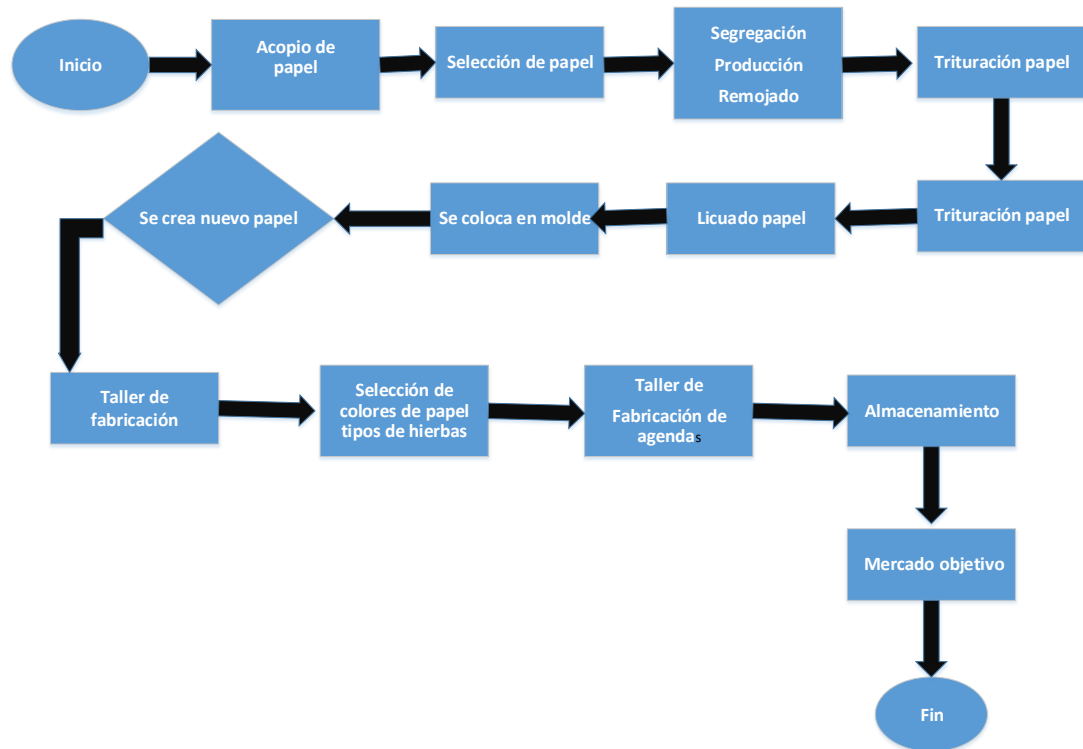


Figura 6. Proceso de producción de Hojotas hecho a mano
Nota: Recopilado de la entrevista con el gerente de la empresa

- Debido a que son productos únicos y hecho a mano, los dueños tienen sumo cuidado en los detalles y en el total del proceso, pero no se encuentra ninguna acción normada que ayude a la canalización de generar procesos estándares que aseguren la calidad.
- En el caso de sistemas de información, la empresa cuenta con información redactada en cuadernos, por ello la información es muy tediosa encontrar, causando muchos problemas.

1.2. Formulación del problema

El problema de la investigación se divide en base a la evolución comparativa del índice de las variables de competitividad, y a las ocho dimensiones que posee.

1.2.1. Problema General

PG. ¿Cuál es la variabilidad del índice de competitividad en la empresa Hojotas a Mano S.A.C. en los años 2014 y 2017?

1.2.2. Problemas de Específicos

PE01. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE02. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión producción y operaciones de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE03. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE04. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión comercialización de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE05. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE06. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión recursos humanos de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE07. ¿Cuál es la variabilidad de la dimensión gestión ambiental de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

PE08. ¿Cuál es la variabilidad de la dimensión sistemas de información de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación:

A continuación, se presenta el objetivo general y específico de la investigación, las cuales se formularon en función a las variables:

1.4.1. Objetivo general

OG. Determinar la variabilidad del índice de competitividad en la empresa Hojotas a Mano SAC, en los años 2014 y 2017.

1.4.2. Objetivo Específicos investigación

- OE01. Definir la variabilidad del índice de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. Entre los años 2014 y 2017,
- OE02. Definir la variabilidad del índice de la dimensión producción y operaciones de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.
- OE03. Definir la variabilidad del índice de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.
- OE04. Definir la variabilidad del índice de la dimensión comercialización de la empresa Hojotas a Mano S.A.C entre los años 2014 y 2017
- OE05. Definir la variabilidad del índice de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Hojotas a Mano S.A.C entre los años 2014 y 2017.
- OE06. Definir la variabilidad del índice de la dimensión recursos humanos de la empresa Hojotas Mano S.A.C entre los años 2014 y 2017
- OE07. Definir la variabilidad del índice de la dimensión gestión ambiental de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.
- OE08. Definir la variabilidad del índice de la dimensión sistemas de información de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación:

1.4.1. Justificación de la investigación.

El estudio se realizó porque actualmente las empresas necesitan tener mayor información acerca de su desempeño, el ser competitivo es imprescindible si se desea crecer en el tiempo, la competitividad es, una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globales y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrenta las empresas (Castaño& Gutiérrez, 2011, p.22)

El estudio fue realizado porque actualmente la empresa Hojotas a Mano necesita conocer la variación del índice de competitividad, ya que la competitividad se encuentra en constante dinamismo como consecuencia a los cambios producidos por el proceso de la globalización. Asimismo, permite identificar como se desempeña en el mercado porque Hojotas a Mano desea competir eficientemente en mercados internacionales.

1.4.2. Importancia de la investigación.

La agenda de la competitividad del 2014 elaborado por el Consejo Nacional de Competitividad (2014) resalta la importancia de incrementar la competitividad de las empresas, a la vez, considera que el desarrollo del sector empresarial y productivo es un factor clave para incrementar la competitividad del país, acelerar su crecimiento económico sostenido en el largo plazo y mejorar sus condiciones sociales mediante generación de puestos de trabajo y valorar agregado en la economía. Por tal motivo un objetivo de los gobiernos es incrementar la competitividad de las empresas, ya que una empresa competitiva tiene la capacidad de distinguirse en el mercado nacional y extranjero. Es importante determinar la evolución del nivel de competitividad en la empresa Hojotas a mano para conocer qué tan competitiva es en el mercado, así identificar las dimensiones que requieren de estrategia y/o planes de acción para mejorar y aumentar su nivel de competitividad, de esta manera encontrarse predispuesto a los requerimientos del mercado, para asegurar su crecimiento sostenible en el tiempo.

1.5. Delimitación de la investigación

El estudio se realizó en la empresa Hojotas a Mano, que se encuentra ubicado en el Jr. Tumbes N° 609, Urb. Los Gladiolos, La Rivera, Huancayo, Región Junín. La última vez que se aplicó el instrumento y se determinó el nivel de competitividad fue en el periodo 2014 en el PTGE, el periodo evaluado en el estudio de los años 2014 y 2017. El estudio evaluó el índice de competitividad de la empresa Hojotas a Mano del año 2017, para realizar comparaciones

con el índice de competitividad obtenido en el año 2014, y establecer prioridades en el desempeño. Se tuvo como variable estudiada a la competitividad, con ocho dimensiones que son: (a) planeamiento estratégico, (b) producción y operaciones, (c) aseguramiento de la calidad, (d) comercialización, (e) contabilidad y finanzas, (f) recursos humanos, (g) gestión ambiental, y (h) sistema de información.

1.6. Limitaciones de la investigación

La elaboración del estudio tuvo como requerimiento primordial el aporte del gerente de la empresa Hojotas a Mano, ya que aportó con la información necesaria para la aplicación del instrumento. Hubo un par de reuniones programadas que por motivos laborales del administrados no se llegaron a realizar, a pesar de ellos, se llegó a recopilar la información requerida.

1.7. Variable de la Investigación

1.7.1. Competitividad

Definición Conceptual. - Es la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posesión en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimiento mayor a los de sus competidores (Mathews, 2009, p.13).

Definición Operacional. - Competitividad se puede definir como la capacidad de competir en un mercado de bienes y servicios donde la empresa crezca de manera consolidada y sostenida en el tiempo, a la vez, continúe evaluando nuevas alternativas de desarrollo con la finalidad de mantenerse y aventajar las expectativas del cliente y los competidores que enfrenta. En el estudio se usó el mapa de competitividad realizado por el BID adaptado por PROMPERÚ para identificar la variable competitividad, la misma que posee ocho dimensiones. (a) planteamiento estratégico, (b) producción y operaciones, (c)

aseguramiento de la calidad, (d) comercialización, (e) contabilizada y finanzas, (f) recursos humanos, (g) gestión ambiental, y (h) sistema de información. La escala de dimensión usada fue la escala cuantitativa, debido a que la calificación para cada pregunta fue determinada de acuerdo a la entrevista, y a lo observado por el investigador. La calificación estuvo limitada entre 0 como puntaje mínimo y 5 como puntaje máximo, los puntajes son más detallados en la instrumentación.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Quintana et al, (2014), desarrollaron el estudio titulado análisis comparativo de la competitividad y productividad de la empresa Hukk Makilla, basado en la metodología del mapa de competitividad PROMPERÚ. Tuvo como objetivo describir el nivel de competitividad y productividad de la empresa Hukk Makilla del textil del distrito Huayucachi, Huancayo. Fue una investigación aplicación de diseño pre experimental, la recolección de datos fue realizada a través de mapa de competitividad empresarial, obteniendo información de nivel 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 77% en sistema información, 74% en gestión ambiental, 73% en producción y operaciones, 69% en comercialización, 65% en recursos humanos y 62% en aseguramiento calidad. El estudio concluye en que la gestión empresarial permite a las empresas aumentar su competitividad y productividad al implementarse medidas innovadoras en diversas áreas de la empresa.

Loayza y Curasma (2014), desarrollaron un estudio que lleva por título Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresa del sector textil de Huancayo, los objetivos fueron determinar el nivel de competitividad de empresa del sector textil con potencial exportador de la provincia de Huancayo, Perú promover el desarrollo de las áreas más críticas de gestión de la empresas objeto de estudio de acuerdo con el resultado de 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 productividades la empresa. La muestra obtuvo 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 el 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 y 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 sistema de información. Concluyeron que la competitividad de las empresas se incrementó, 18% en comercialización, 21% en sistema de información y 28% en gestión ambiental, área donde se obtuvo mejor desempeño.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Mora, Vera, Melgarejo Molina (2013), elaboraron estudio titulado, Planificación estratégica nivel de competitividad de las pymes del sector comercio en Bogotá, considerado el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial, para lo cual se realizó una contextualización del estado del sector y evaluó el nivel de competitividad a partir del mapa de competitividad del BID realizaron un análisis estadístico basado en pruebas de recolección directa y parcial utilizado el software SPSS. afirmó que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las PYMES como también en su competitividad. el nivel promedio de competitividad del sector comercio fue del 70% cifra relativamente alta, pero con oportunidades de mejora. Se identificó que las microempresas

tienen nivel de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental, y sistema de información, las PYMES exportadoras tiene problema en las dimensiones de comercialización y gestión ambiental. Asimismo, se observó que una dimensión con el nivel de competitividad crítica en todo el sector comercial es el tema de gestión ambiental. En resumen, se logró identificar que las microempresas en siete dimensiones se encuentran con niveles de competitividad por debajo del 80%, lo que indica que tiene problemas al momento de competir en el mercado. Para estas empresas su índice de competitividad global se ubicó en el 69%. Con respecto a las PYMES exportadoras, contaron con un nivel de competitividad muy alto, encontrándose con seis de las ocho dimensiones por encima del 80%. Realizaron una comparación entre las empresas que cuentan con un nivel de desempeño mayor a 80% en la dimensión de planificación estratégica y las que desarrollan un menor nivel, se identificó que a medida que se disminuyen el grado de aplicación de herramientas de planificación se observa una reducción significativa en los niveles de logro de las demás dimensiones de competitividad.

Ibarra. Gonzales, Demuner. (2016), elaboraron un estudio titulado, competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California, que tuvo como objetivo determinar el nivel de competitividad empresarial de las PYMES manufactureras de baja california e identificar las áreas dentro de las empresas que influyen más sobre el nivel de competitividad. Usaron la investigación de carácter descriptivo, no experimental cuantitativo y de corte transversal, se utilizó el modelo de competitividad sistemática a escala micro, se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas, utilizando las ocho dimensiones vertidas en el modelo de competitividad sistémica del BID a nivel de empresas, el cual fue aplicado a 245 empresas en la muestra, de los cuales se logró encontrar a 195 empresas. Los resultados generados del estudio de

competitividad empresarial en las PYMES manufactureras de baja california indicaron que dichas empresas se pueden dividir en dos niveles de competitividad, por una parte, un grupo de empresas que presentan un nivel mediano 48%, y por la otra, otro grupo 40% que son consideradas de bajo nivel, muy pocas empresas presentaron niveles altos o muy altos de competitividad, indicativo de la existencia de grandes áreas de oportunidad por mejorar. Todas las dimensiones presentaron bajos niveles de competitividad, sin embargo, estos niveles crecieron en la dimensión de contabilidad y finanzas. Otras dimensiones como aseguramiento de la calidad y recursos humanos, también presentaron bajos niveles de competitividad, en cuanto al primer caso se puede tratar de una menor importancia que las empresas le dan a este factor debido a escasez de competidores, o no se consideró prioritario, con respecto al segundo caso, se identificó la falta de personal especializado en diversas áreas, así como bajo nivel de capacitación. Asimismo, se pudo observar que, pesar de tener en general un nivel de competitividad bajo, la dimensión planeamiento estratégico es la que presenta 21% de nivel alto, según estos datos un grupo determinado de empresas realizan una planeación estratégica de manera continua y dan a conocer entre sus empleados los objetivos, metas, estrategias y acciones de la empresa para seguir desarrollándose. Con respecto a la dimensión de producción y operaciones, casi la mitad de las empresas presentan nivel de competitividad mediano, este resultado sugirió que las empresas consideran que la utilización de materiales y recursos humanos para crear productos, cooperan a la generación de valor para sus usuarios. Los resultados obtenidos relevaron que la mayoría de estas empresas realizan pronósticos de ventas sobre los que basan la producción.

Saavedra, Milla, y Tapia (2013), realizaron un estudio titulado, Determinación de la competitividad de la PYMES en el nivel micro: El caso del Distrito Federal de México, el propósito del estudio fue determinar el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana

empresa evaluado aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental, sistema de información para medir la competitividad de las empresa se utiliza la metodología del mapa de competitividad del BID. Los datos se recopilaron de un estudio de campo con una muestra de 400 empresas micro, pequeña y medianas del distrito federal en México. Los principales hallazgos de este trabajo indicaron que las microempresas no son competitivas mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas, lo cual implica que la competitividad está relacionada con el tamaño. Así también, que la PYME industrial era más competitiva que la de los sectores comercio y servicio, por lo que la competitividad también dependería del sector. Los resultados mostraron que más del 50% de las empresas no llevan a cabo una planeación estratégica, por ello requiere capacitación y consultoría en este rubro para mejorar la capacidad administrativa del empresario, solo el 27% de las empresas mantienen un proceso productivo eficiente, este resulta desfavorable es consecuencia de la falta de planificación de su proceso productivo, la falta de mantenimiento preventivo en la maquinaria y equipo y de un control, no implementa programas de investigación y desarrollo, no planifica la compra de materia prima de forma eficiente, no aplica un sistema de control básico en los inventarios .El área de calidad en las PYMES genera ventaja competitiva, por lo tanto, debe ser fortalecida. Más de 40% de las empresas necesitan mejorar sus estrategias y fuerzas de ventas, no planifican, carecen de estrategias de posicionamiento y comercialización, asimismo, no disponen de información sobre no competencia y desconocen su participación en el segmento en el que se compiten. Asimismo, solo el 29.3% de los negocios disponen de una contabilidad eficiente, conocen sus costos, emplean técnicas de administración financiera y cumplen con las normas legales y tributarias, más de 60% requieren consultoría, capacitación e información sobre

aspectos contables, legales y financieros. Más de 60% de los empresarios no desarrollan estrategias para mantener su capacidad humana fortalecida, no capacita formalmente al personal, no desarrolla estrategias de cultura organizacional para mantener una comunicación fluida, no se trabaja en equipo, no proporciona incentivos y no lleva a cabo actividades de integración, además no dispone de políticas y manuales de procedimiento escritos. Más de 60% de los empresarios no conocen las políticas ambientales de su sector, no establecen estrategias para proteger el medio ambiente y administran en forma deficiente los desperdicios que generan. Cerca al 60% de los negocios no hacen uso del sistema de información que facilite su trabajo, por lo tanto, esta área no genera ventajas competitivas.

Mora, Vera, y Melgarejo (2013b), realizaron estudio titulado, competitividad en micro, pequeña y mediana Empresa del sector comercio-Bogotá. Análisis de percepción, tuvo como objetivo indagar la percepción que tiene los propietarios y gerentes de micro, pequeña y mediana empresa del sector comercio en Bogotá, sobre su nivel de competitividad del BID. La población estuvo conformada por 117.667 MIPYMES comerciales ubicada en la ciudad de Bogotá, se extrajo una muestra de 209 establecimientos que respondieron un cuestionario con respuestas tipo escala, se indagó sobre las dimensiones de competitividad (a)planeación estratégica (b) aprovisionamiento, (c)aseguramiento de la calidad, (d)comercialización, (e) contabilidad y finanzas, (f)recursos humanos, (g)gestión Ambiental, y (h) sistema de información. Se concluyó mostrando tendencias a una competitividad alta, con mayores fortalezas en las áreas de plan estratégico, aprovisionamiento aseguramiento de la calidad, así como debilidades significativas en temas de recursos. Humanos, gestión ambiental y sistema de información se concluyó que todas las dimensiones del mapa deben ser fortalecidas en este tipo de empresa como estrategia para afrontar exitosamente el entorno de apertura comercial.

2.1.3. Antecedentes Nacionales.

Casafranca y Pahuachón (2014) Perú, elaboró el estudio titulado Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores Quinua orgánica. La investigación tiene como objetivo principales limitantes en la producción de quinua usando el método de estudio de diamante de la competitividad de Michael Porter adaptado a la producción de quinua. Como resultado obtuvieron que los factores que inciden en la competitividad de las asociaciones de productores están relacionados con la participación del gobierno, que se caracteriza por ser un ente de participación parcial y resultados ineficaces. El instrumento usado fue elaborado en base a mapa de competitividad realizado por el BID, los autores desarrollan una encuesta para el empresario con el fin de que este pondere y califique los indicadores, los factores considerando en la encuesta son (a) estrategia empresarial (b) demanda, (c) producción y oferta, (d) sectores conexos, y (e) externos, de esta manera, se consiguió el nivel de los factores de competitividad. La investigación empleo la observación directa, consultas y entrevistas con empresarios de las pymes, realizando encuestas y aplicaciones de herramientas matemáticas y estadísticas para el procesamiento y análisis de la información. La muestra fue de 10 empresas representativas del sector quinua orgánica la empresa que obtuvo mayor nivel de competitividad por encima de la media.

2.1.4. Antecedentes de estudio

Valenzuela, Vázquez, Burgueño y Guillen (2016), elaboraron estudio titulado, Modelo de profesionalización para la mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el valle de Mexicali, el estudio analiza Empresas Familiares (EF) y no familiares (ENF); Partiendo de la pregunta ¿puede un modelo de profesionalización mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del valle de Mexicali?, en la presente investigación se elaboró un instrumento que busca medir las capacidades

internas de las MIPYMES, con el objetivo de identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas mejorar su competitividad y favorecer el desarrollo local. se trata de un estudio transversal descriptivo, cuyo trabajo de campo se realizó en los meses de mayo y junio de 2012; se planteó la posible existencia de una relación lineal entre la competitividad y sus dimensiones (a) Planeación estratégica, (b) Recursos humanos (c) contabilidad, y (d) finanzas; para validar esta afirmación se aplicó como prueba de hipótesis el coeficiente de correlación de Spearman Rho, mostrando los resultados que no existen relación lineal entre las variables. Por último, para realizar un análisis comparativo de la competitividad existente entre las EF y ENF, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA) de un factor), con el objetivo conocer si la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de las ENF; los resultados mostraron que el nivel de significación tanto para la variable competitividad como para las demás es mayor al nivel de significación establecido ($\alpha=0.05$), por lo que se afirma que la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de ENF, es decir, no existe diferencia significativa entre ambas respecto a la competitividad y de más variables. En conclusión, los resultados permiten inferir que, si bien los resultados no muestran una diferencia significativa, si están relacionados entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de éstas.

Calderón (2015), elaboró el estudio titulado, Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano, el propósito de esta investigación busca analizar la competitividad empresarial de las pymes del sector del calzado del barrio del Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del estudio del capital humano y su contribución al mejoramiento de la competitividad empresarial de estas PYMES. Para ello se realizó una

investigación cualitativa donde se entrevistaron en profundidad 25 personas entre las cuales se encuentran empresarios (as) y empleados (as) de estas organizaciones. Asimismo, se hizo un trabajo de campo mediante toma de fotografías, realización de bitácoras y notas de campo. Esta información cualitativa se procesó y analizó con la ayuda del programa de análisis de datos cualitativos atlas Ti.7.

La investigación parte en primer lugar de una revisión del estado del arte sobre las variables de estudio: competitividad y capital humano. En segundo lugar, se realiza una revisión a las políticas y planes de competitividad que el gobierno nacional ha realizado en los últimos dos periodos presidenciales. En tercer lugar, se explica la metodología empleada en la investigación, se analiza la información recolectada y se presentan los resultados. Finalmente se presentan una serie de propuestas para mejorar la competitividad de las PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad Bogotá.

Arévalo, y Sosa, (2015), elaboraron el estudio del presente trabajo titulado, Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en las micro, pequeñas y medianas empresas (mi pyme), el propósito de este trabajo desarrolla un esquema analítico para ampliar la conexión del entorno local global en la visión gerencial, de manera que las metas de internacionalización se puedan establecer a partir de los referentes del entorno competitivo. Esta herramienta de gerencia visible se denomina Tablero de competitividad sistémica MIPYMES [TCSM] y en su estructura se entregan los pilares de medición del índice de competitividad global generado por el Foro Económico Mundial, y los factores de mapa de competitividad empresarial formulado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID. Asimismo, cuenta con el modelo de competitividad sistémica de la CEPAL como modo articulador de la dinámica competitiva interna y externa. El esquema se configura examinado en primer lugar los indicadores de cada instrumento de medición, para luego contextualizar y relacionar pilares y factores con

los niveles macro, meso y micro del modelo, valiéndose del análisis conceptual del pensamiento complejo.

Saavedra (2018), En su estudio de investigación titulado, La competitividad sistémica de la pyme manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador. Que la competitividad ha sido considerada, desde la teoría económica tradicional hasta la moderna, como un elemento de diferenciación entre los países a través de sus empresas. La evolución de concepto de competitividad lo inician los economistas clásicos por el año de 1776 hasta actuales corrientes con Porter (1990) en donde se apuesta por un análisis sistémico. En el Ecuador no existen parámetros establecidos para determinar la competitividad de las empresas, existen un dinamismo comercial donde cerca del 95% está cubierto por la micro, pequeña y mediana empresa por lo que se hace necesario realizar esta investigación que tiene como objetivo la medición de la competitividad en el nivel micro del enfoque sistémico, en las empresas de fabricación de muebles de madera. Para tal fin se utilizó el mapa de competitividad del BID, adaptado por Saavedra (2014); los principales hallazgos permiten determinar que las empresas estudiadas presentan baja competitividad. Los factores en los que destaca son gestión ambiental, aseguramiento de la calidad, producción y operaciones y planeación estratégica; la relación entre los factores y la competitividad muestran evidencia de la importancia de los recursos humanos para impulsar la competitividad de las empresas en este sector.

Bocarando, Mendoza, y Castaño (2016), elaboraron el estudio investigación titulados, Determinación de un índice de competitividad a nivel micro para el sector comercial, sub sector abarrotes al por menor. Actualmente diversos organismos en los ámbitos nacionales e internacionales, utilizan índices que proponen la evaluación en distintos niveles y que son ampliamente utilizados. Sin embargo, aun cuando proporciona

aproximadamente importantes, expone ciertas limitaciones debido a que, por su propia naturaleza, dejan de lado factores que son inherentes a ciertos sectores económicos. El sector comercial, de importante conocimiento en los últimos años, es uno de estos sectores para los que las metodologías existentes no contemplan elementos de acuerdo a su especificidad. En particular el sub sector de abarrotes al por menor, representan un bloque destacado de las unidades de las unidades económicas en México. Partiendo de la caracterización de estas unidades económicas se desarrolló un índice de competitividad a nivel micro tomando en cuenta sus factores característicos, el cual se validó mediante una prueba piloto a través de un análisis de confiabilidad. Los resultados preliminares muestran que el índice es confiable y que las unidades económicas no son competitivas en aquellas variables que la literatura señala como estratégicas para la competitividad del sub sector referido como el uso de las TICs, la gestión y planeación estratégica, así como la vinculación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definiciones fundamentales de competitividad.

La variable de estudio competitividad es un término que involucra varios aspectos o dimensiones debido a la extensa gama de criterios y factores que influyen en su determinación, se conoce la presencia de planeamientos varados, y amplia cantidad de indicadores para su estudio y medición, sin embargo, es necesario conocer qué le lleva a ser impulsado a partir de las dimensiones y componentes que lo conforman (Soolleiro & Castaño, 2005). Además, el incremento económico de los países como requisitos indispensables cuando se procura obtener mayor intervención en los mercados extranjeros (Flores, 2008). Según Fajnzylber (1988), la competitividad se argumenta en la posibilidad de un país para sustentar, impulsar y extender su participación en el mercado exterior, en simultaneo incrementar el nivel de vida de su población.

Por todo lado, Matherws (2009), menciona que la competitividad debe ser estimada como una manera de vivir, una senda de generación y gozo del bienestar. Asimismo, menciona que el término suele entender como sinónimo de competencia, y efectivamente tiene una profunda relación, pero no significan lo mismo, toma como ejemplo que se puede competir competitivamente y se puede ser competitivo para competir, como también, se puede competir aniquiladoramente, es decir, con la intención de eliminar a sus competidores, el autor enfatiza que esta acción no es competitiva, el ser competitivo significa competir dentro de un espíritu de coexistencia, respetando al otro, dentro de un clima de juego limpio.(p.10).

Las instituciones internacionales como organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], World Economic Forum [WEF] y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], afirman que la palabra competitividad evidencia la dimensión en que un país en un sistema de comercio libre y circunstancias ecuánimes de mercado, puede crear tangibles e intangible que sobrepasen la competencia que presentan los mercados internacionales el tiempo que sostiene e intensifica el ingreso real y la condición de vida de su población. Asimismo, la OCDE menciona que la competitividad es la capacidad de las empresas, las industrias las regiones, las naciones o las regiones supranacionales para generar, con carácter sostenible, categorías relativamente altas de ingresos y de trabajo (OCDE,1992).

La globalización ha causado que competitividad cambie de significado y trascendencia, en el pasado una empresa era competitiva cuando era mejor con respecto a las empresas de su entorno, este entorno era limitado ya sea la región, la ciudad o el país en el que se localizaban, al competir las mismas condiciones externas como (a) políticas, (b) financieras, (c) medio ambientales, ser competitivo era trabajar de manera distinta en áreas internas de la empresa. En la actualidad las nuevas circunstancias permiten que los

países se encuentren más cerca. Los aranceles se eliminan, los mercados se estandarizan, permitiendo que las organizaciones accedan a mercados extranjeros (Instituto Mexicano para la competitividad,2004).

Para el estudio el termino competitividad toma la siguiente definición: competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permiten consolidare y mejorara su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y sus habilidades para obtener rendimientos mayores los de sus competidores (Matherws,2009, p.16).

2.2.2. Niveles de unidad análisis.

Los niveles se pueden encontrar a partir de un país, un sector económico y una empresa, Porter (1991^a), reconoce que el significado de competitividad puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. Mientras que la OCDE menciona que la competitividad es la cualidad de las organizaciones, “las industrias, las regiones, las naciones o las regiones supranacionales para generar con carácter sostenible, mientras están y permanecen expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos de los factores y de empleo de los factores” United Nations Conference on Trade and Deve Lopment [UNCTAD] (2002) (p.3).

2.2.2.1. Nivel de un país.

En este nivel el término competitividad es determinado de acuerdo al nivel de productividad y dinamismo con la que un país emplea sus recursos renovables y no renovables, económicos, humanos y naturales para traer bienestar económica y social a sus habitantes. Porter (1991^a), menciona el primer paso para comprender la competitividad de un país, es indispensable tener conocimiento sobre las fuentes subyacentes de prosperidad. Por otro lado; El Instituto Mexicano para la competitividad (2004), precisa la competitividad, como la capacidad de atraer y retener inversiones, ello implica que el país ofrezca condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socio económico de las empresas y de leñas personas que en el radican, también, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, Más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos capacidad tecnológica y de ofrezca, Portero (1998), afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para renovar y progresar, de la misma manera menciona que los países no pueden ser competitivos en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos, por tal ,las naciones triunfan en sectores determinados, debido a que el entorno nacional es progresivo, dinámico y estimulante (p.163), Asimismo Porter (1991^a), afirma que el primer paso a seguir es entender los factores que definen la productividad y la tasa de crecimiento de las productividad, por último, el autor resalta que, para encontrar respuestas no se deben enfocar en la economía de manera general, por el contrario, analizar las industrias específicas y los segmentos de esas industrias. Mamaya (2008), refiere que la competitividad de un País es la capacidad de nutrir industrias, segmentos, organizaciones, y empresas que producen bienes y servicios que busquen satisfacer las necesidades de los mercados nacionales e internacionales y generen niveles

relativamente altos de empleo e ingresos, mientras que los ciudadanos ganan un nivel de vida que a la vez sea ascendentes y sostenible en el largo plazo. Fajnzylber (1988), afirma que desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales (p.13), es decir, una nación competitiva es aquella que posee empresas que son sustentables en mercados externos. Buendía (2013), menciona el estado como institución que debe desempeñar el desarrollo de la competitividad nacional, ya que este puede intervenir en la economía mediante políticas proactivas en lugar de confiar en que la mano invisible hará su trabajo (p.56).

2.2.2.2. Nivel de un sector económico.

En este nivel de la competitividad encontramos a Chavarría, Sepúlveda, Y Rojas (2002), quienes citan Libertina, García para definir a la competitividad de un sector, como la capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población (p.47).

Fundamentando en la capacidad dinámica que tiene una cadena, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjera a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y formas solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad (Chavarría et, al, 2002, p.31)

Van Duren, Martin, y Westgren (1991), definieron que una industria es competitiva cuando posee la capacidad sostenida de ganar y mantener de manera rentable la participación de mercado nacional e internacional.

2.2.2.3. *Nivel de una empresa*

En este nivel, encontramos a Romo y Abdel (2005), quienes consideran a la competitividad como la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios (p.200), a la vez, los autores indican que esta capacidad se debe basar en una combinación de precio y calidad de bien o servicio proporcionado (p.203). Por su parte, Rubio y Baz (2005), menciona que la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios ingresar al mercado, sostenerla e incrementarla (p.17). Internacional, Lausanne, World Economic Fórum (1990), indican que la competitividad en una empresa se puede diferenciar evaluando la habilidad de diseño, producción, y venta de productos superiores a los que ofrecen los competidores, considerando el precio y su valor. D Cruz y Rugman (1992), señala que la competitividad en un sector, es determinado en medida que un sector empresarial ofrece potencial de crecimiento y atractivo retornos de inversión. Para determinar la competitividad en un país, se toma en cuenta la medida en que el entorno nacional es propicio, o por el contrario perjudicial para el progreso de compañías nacionales y extranjeras. Por su parte, Industry Canadá (1995), considera que una compañía es competitiva si es retributiva, de igual manera, Soolleiro y Castaño (2005), refiere a la competitividad como el talento de una empresa para sustentar y desarrollar su coparticipación en el mercado, fundamentado en modernas estrategias organizacionales que aporten a un crecimiento sostenido y constante. Por último, Romo y Abdel (2005), resaltan que las políticas enfocadas a la mejora de la competitividad deben priorizar a la empresa en sí. De la misma manera, los autores indican que, el factor externo representado por el país, la región o el sector pueden ofrecer un entorno que favorezcan el desarrollo de las ventajas competitivas, aplicadas, pero la organización es la que debe

mejorar su capacidad de elaboración de productos y servicios. Bejarano (1995), menciona que quienes compiten en el mercado internacional son las empresas y no los países (p.36). De esta manera, privilegia a la empresa y sus elementos dejando claro que la política macroeconómica es considerada un factor de entorno. Asimismo, el autor resalta que la competitividad no es un objetivo de corto o mediano plazo, al contrario, es la búsqueda de una condición sostenible que se caracteriza por su permanencia en el tiempo, Romo y Musik (2005), definen a la competitividad empresarial como la competencia basada en la perfecta conjugación de precio y calidad del producto o servicio que se brinda, de manera que, si en un mercado existente competidores con la misma calidad, entonces los proveedores serán más competitivos si mantienen precios iguales o menores al de sus competidores. Asimismo, mencionan que las empresas que logran ser competitivas y reconocidas proyectan una imagen o prestigio que les permite destacar del resto,

En consecuencia, se mantienen e incluso establecen precios más elevados. Por su lado, Freebairn (1987), enfatiza que ser competitivo es tener capacidad de ofrecer productos y servicios en el momento, sitio acordado y modo buscando por clientes extranjeros con precios iguales o mejores a la competencia.

2.2.3. Ventajas de la competitividad.

2.2.3.1. *Ventaja comparativa.*

Esta teoría fue desarrollada por Ricardo (1817), muestra que los países originan el comercio internacional ya que exportan los bienes producidos por la fuerza de su trabajo que fueron realizados de indeterminadamente más eficiente e importarán los productos que elaboran indeterminadamente menos eficiente. Dicho de otra manera, la ventaja comparativa determina el patrón de producción de un país asumiendo que, los países se diferencian de acuerdo a la productividad de su trabajo

(Kugman, 2001). A su vez, Tsakok (1990) resume la ventaja comparativa como un grupo de disimilitudes que poseen dos naciones en la eficiencia de su producción, donde la nación que desarrolle el costo de oportunidad más bajo es indeterminadamente más eficiente y, por lo tanto, tiene ventaja comparativa. En conclusión, la teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores de producción, tierra, mano de obra y capital, y en la abundancia relativa de recursos naturales. (Pat, Caamal, & Avila, 2009).

2.2.3.2. *Ventaja competitiva.*

La ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla (Sallenave, 1994, p.132), asimismo, se afirma que solo la ventaja que se explota cuenta, ya que se convierte en desventaja para los competidores, es esencial que la empresa conozca las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los cuales esas ventajas pueden multiplicarse. (Sallena ve, 1994, p.132).

Porter (1991 b), afirma que la ventaja competitiva está dada como consecuencia o resultado del valor que una empresa crea para sus compradores. Asimismo, Porter y Kramer (2002), menciona que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor es que una empresa logra crear para sus clientes y que este supera los costos de su creación. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes. Porter y Kramer (2002) enfatiza que la ventaja competitiva genera una posición provechosa y sostenible en el tiempo contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, recalando que no todos los sectores industriales son competitivos ni pueden ofrecer un entorno con

oportunidades de lucro sostenido. Porter (2008), menciona tres estrategias para llegar a la ventaja competitiva, las cuales son (a) liderazgo en costo, (b) diferenciación, y (c) enfoque. En la primera estrategia, la empresa debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores, la empresa que aplique esta estrategia, debe buscar ser la única empresa líder en el sector en el que desenvuelve, y no una de varias empresas luchando por esta posición, ya que las consecuencias de ellos se ven reflejadas en las utilidades obtenidas. La segunda estrategia genérica refiere que la empresa que la aplique pretenda ser única en su sector, para asignar la compañía debe elegir atributos designados, que a la percepción del comprador son muy importantes y valiosos, se debe encontrar en tan solo satisfacer esas necesidades, de esta manera, los compradores que buscan estos atributos valorados recompensan a la empresa con precios superiores, es decir, diferenciación ofrece exclusividad a sus compradores. La estrategia de diferenciación requiere paridad o proximidad en los costos que se asumen en relación a sus competidores, de la misma manera intenta reducir sus costos en áreas que no afecten la diferenciación. Tercera estrategia genérica llamada enfoques, requiere que la empresa que la adopte debe escoger un grupo segmento de sector, el autor llama a este segmento elegido como segmento blanco, y ajusta su estrategia a servir solo al grupo seleccionado, como consecuencia la empresa excluye a los grupos y demás que se encuentra fuera. Porter (2008), recalca que los segmentos blancos deben ser conformados por compradores inusuales. Esta estrategia consta de dos variantes :(a) el enfoque de costo, y (b) el enfoque de diferenciación, en la primera variante la empresa escoge una ventaja de costo para su segmento blanco, explota las diferencias en el comportamiento de costos del segmento blanco, mientras que, en la segunda variante, la empresa elige una ventaja

diferenciación para el mismo segmento, emplea las singulares exigencias de los usuarios considerados en el segmento elegido, de esta manera la empresa que aplica la tercera estrategia, puede generar ventajas competitivas, enfocados en segmentos especiales y diferentes.

Rubio y Baz (2005), plantean que una economía abierta, La ventaja competitiva es uno de los temas con mayor importancia, y esta se mide por el valor que la empresa es capaz de ofrecer a sus clientes y pueda ser por medio de las distintas vías como son: (a) reducción de precios, (b) mejor servicio, y (c) diferenciación del producto en mejor calidad y/o funcionalidad, a su vez, los autores resaltan que las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tiene que actualizarse constantemente.

2.2.4. Dimensiones de la competitividad.

2.2.4.1. *Planeamiento estratégico.*

Planeamiento estratégico es uno de los aspectos más importantes para el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, debido a que les proporciona la capacidad de coordinación de las acciones que se debe realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo (Mora, et al, 2013. Para Chiavenato y Saperó (2010), el planteamiento estratégico permite a establecer y desarrollar la visión, misión y valores de una empresa, por lo que se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos mandos directivos, para realizar el planeamiento estratégico se analiza la situación externa e interna de la empresa, se establecen sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, y se formulan las estrategias que permiten alcanzar dichos objetivos. Por su parte, Martínez Álvarez (2006), definen a la estrategia como un proceso constante de análisis de objetivos y rendimiento de la empresa, y la posterior adopción de medidas correctivas, considerando sus fortalezas y sus debilidades hacia

su interior, de igual manera, las amenazas y oportunidades del entorno. En 2002, Sallenave afirmó que la planeación estratégica es el proceso por medio del cual los dirigentes de las empresas ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, de acuerdo a lo establecido en la planeación, de hechos, el concepto de estrategias y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave,2002, p.18). Para definir planeamiento estratégico se cita a Mintzberg (1993), quien compara la acción de un niño que tiene una estrategia para brincar una valla, con una corporación que tiene una estrategia para captar un mercado, de acuerdo a esta relación, una estrategia tiene dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones que se aplicarán, y se desarrollaran de manera consciente y con un propósito determinado (Mintzberg, 1993, p.14). Se agrega que, la clave de una estrategia fructífera es emplear uno o más elementos estratégicos distintivos que actúen como imanes para atraer clientes y generar una ventaja competitiva duradera (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickand, 2014, p.9), de igual manera, que una estrategia poderosa debe poseer dos características que por lo general es una combinación de acción proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa, y acciones de adaptación necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado. Thompson, et al., 2014, p. 10), a la vez, los autores destacan lo siguiente:

Lo que separa a una estrategia poderosa de una común o infructuosa es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleja a la empresa de sus rivales, que incline la balanza en su favor con razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y

produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Thompson, et al., 2014, p. 9).

Thompson, et al., (2014), definen a la planificación estratégica como aquella actividad que pretende formular objetivos y metas, determinar los medios o recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas, e implementar eficaz y eficientemente los medios para la consecución de los objetivos. Por su parte, (Ackoff,1972), afirma que la planificación consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (p.13). Cuervo (1975), refiere lo siguiente:

Es una actividad integral que busca obtener al máximo de efectividad total de la empresa, como sistema, de acuerdo con sus objetivos. La esencia de la planificación está en ver las oportunidades y peligros que el peligro que el futuro pudiera plantear a la empresa para tratar de explotaras o combatirles según sea unas u otros. (p.141).

Mientras que Argenti (1970), indica que la planificación consiste en determinar las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo y luego generar planes ideados para alcanzar esas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior (p.16). Cuervo (1975) menciona la planificación es una de las funciones que se consideran básicas en la dirección de la empresa y en sus procesos administrativos esenciales (p.141).

La planificación es un proceso de toma de decisiones que resaltan los siguientes puntos básicos (a) es una toma de decisiones anticipado, (b) es la preparación del sistema de decisiones, por lo que ha de ser integral, y (c) es un proceso, no un acto, que pretende lograra un futuro deseado para la empresa. (Argenti, 1970, p.16).

La planificación es un proceso que engloba la realización y la apreciación de un conjunto establecido de decisiones, antes que se realice, teniendo conciencia que a menos que se aborda la acción planeada, no es viable llegar el estado deseado y que, en caso se aplique dicha acción, incrementara la expectativa de obtener el un resultado propicio. (Vegas, 1973), de tal enunciado se concluye que, el proceso de planificación es concebir, cultivar las condiciones para el desarrollo sincronizado de la empresa, explotando los aspectos positivos de su medio ambiente y ablandando los efectos negativos de éste. (Del Pozo,1974).

Para finalizar, (Cuervo, 1975) explica que la planificación es un proceso que inicia con las metas define estrategias, planes minuciosos para lograrlos y constituye una organización para llevar a cabo las decisiones, asimismo, incluye la verificación y mecanismos de retroalimentación durante su exposición. En síntesis es un proceso de decisión anticipada de lo que se debe realizar, cuando, cómo y por quién. La planificación es una filosofía, una actitud, un clima, una dedicación ante el proceso de decisión. Cuervo, 1975, p.143)

2.2.4.2. Producción y operaciones.

Este concepto no aparta a los servicios, ya que también poseen características similares a los tangibles (Muñoz, 2009). Como se mencionó en el párrafo anterior, la producción es un proceso que requiere insumos para ser transformados en productos para el consumo de clientes que demanda estos productos, esta definición implica que, en un proceso se cuenta con una entrada, una salida y un proceso de transformación que se lleva a cabo mediante los recursos de la empresa, los cuales serán, capital y fuerza laboral, En conclusión, la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados, permite alcanzar metas, mediante las adecuada

captación y el empleo de los recursos adquiridos, entretanto, la producción es un proceso de elaboración de bienes y servicios en condiciones constituidas con anterioridad, resaltando que ésta es la razón de ser de la actividad empresarial (Carro y Gonzales, 2012^a).

2.2.4.3. Aseguramiento de la calidad.

Carro y Gonzales (2012b) cita a la American Society for Quality Control Institución que tiene dos definiciones para la calidad, la primera es, la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer la necesidad establecidas o implícitas (p.1), y la segunda, como un producto que está libre de deficiencias. Asimismo, los autores, mencionan la definición planteada por la norma internacional ISO 9000 que indica que la calidad es la totalidad de características de una entidad ya sea producto, proceso, organismo, sistema o persona, que se le refiere a voluntad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (Carro & Gonzales, 2012, p. 1). Se presenta la definición para el término calidad de los siguientes autores, el punto de vista de Crosby (1996), la define como, adecuación a los requerimientos, conforme con los requisitos, asimismo, resalta que el grito de batalla de la prevención es el cero defectos, que significa realizar bien el trabajo por primera vez, por su parte, y por último (Juran & Grayna, 1980), la definen como, el producto como, el bien o servicio es adecuado a su uso.

Por otro lado, (Miranda, Chamorro y Rubio 2007), citan a Moreno-Luzón quien define al aseguramiento de la calidad como un sistema que pone el énfasis en sus productos desde su diseño, hasta él envió al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos conforme a unas especificaciones (p.23). Desarrollar un sistema de calidad los

factores clave para la definición del aseguramiento de la calidad son (a) prevención de errores, ya que es menos costoso evitar los errores que corregirlos una vez realizados, (b) control total de la calidad, ya que es responsabilidad de toda la empresa, es importante desarrollar un sistema de calidad de acuerdo a las funciones que ejercen las distintas áreas de la organización, con el objetivo de obtener mayor calidad en todos los procesos, (c) énfasis en el diseño de los productos, garantizando su funcionamiento en lo que concierne su vida útil, el diseño debe estar enfocado a la fiabilidad del producto, reduciendo los posibles fallos. (d) uniformidad y conformidad de los productos en los procesos, los productos deben realizarse de acuerdo a las especificaciones de fabricación establecidas, para evitar productos defectuosos, y (e) compromiso de los trabajadores, son los principales actores de la mejora de la calidad, deben encontrarse preparados para reducir el número de errores en el producto final. (Miranda, et al., 2007). Según (Bureau Veritas, s.f.), el aseguramiento de la calidad y control de calidad son procesos que respaldan que el producto o servicio, recursos y su calidad perduren o mejoren, por ende, los errores de manufactura, y producción serán escasos o eliminados. Se puede realizar internamente, o por un organismo externo a la organización.

2.2.4.4. Comercialización.

Kotler & Armstrong (2008), definen a la comercialización como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupo o individuos obtiene lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler & Armstrong, 2008, p.7). El estudio de la comercialización se involucra con las maneras específicas de procesos intermedios que se planificaron para que el bien o servicio llegue al usuario final Miranda, (2005). Por otro lado, Olivieri (2010), define a la comercialización como una filosofía empresarial que guía

a toda la organización para lograr el deleite del cliente dentro de un marco que permita aportar en la u crecimiento genuino a largo plazo (Olivieri, 2010, p.11). Para Miranda (2005), es importante reconocer el producto que se ofrece, ya que de acuerdo al producto se determinaran los diferentes canales de comercialización, el conocimiento de los canales de comercialización aporta en la cantidad de presupuesto que se va destinar para cada actividad .Miranda (2005) , afirma que el canal de comercialización es el camino que recorre el producto desde los almacenes de la empresa hasta llegar a manos del consumidor, esto lleva que las empresas se vinculen con los intermediarios quienes poseen una relación cercana con el consumidor, con la finalidad de garantizar la relación con el usuario final.

Proceso de comercialización incluye: (a) las formas de almacenamiento, (b) sistemas de transporte, (c) presentación del producto o servicio, (d) mecanismo de promoción y publicidad, (e) asistencia técnica a los consumidores y usuarios (Miranda, 2005p.117)

2.2.4.5. Contabilidad y finanzas.

Miranda (2005), como el proceso que permite recolectar, registrar, resumir en forma oportuna y veraz todas las transacciones de la empresa para que los estados financieros elaboren un resumen detallado del comportamiento contable durante un periodo determinado (p. 154). De la misma manera, Miranda, (2005), define a las finanzas como aquella ciencia que analiza los estados contables de la empresa con la finalidad de tomar decisiones con dirección a la optimización de los recursos financieros, de acuerdo con Zevallos (2001), las finanzas es una herramienta valiosa cuando es utilizada para planificar el futuro a través de perspectivas financieras.

2.2.4.6. Recursos humanos.

Se refiere a todas las empresas que conforman las organizaciones, y que desempeña diversas funciones para dinamizar los recursos organizacionales, aquellas permanecen gran parte de su tiempo en las organizaciones y está a la vez, necesitan de las personas para el óptimo funcionamiento de su recursos financieros, materiales y tecnológicos. Actualmente, son considerados socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización, en conclusión, los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos, al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional (Chiavenato, 2011).

Rubio y Aragón (2006), consideran que los conocimientos, el nivel de preparación y las habilidades que poseen los trabajadores son factores fundamentales para que la empresa llegue ser competitivo. Por tal, las empresas deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente, un ambiente adecuado de trabajo y motivación, siendo este elemento un factor fundamental para la competitividad.

2.2.4.7. Gestión ambiental.

Es el conjunto estructurado de principios, normas técnicas, procesos y actividades, orientado a administrar los intereses, expectativas y recursos relacionados con los objetivos de la política ambiental, y alcanzar así, una mejor calidad de vida y el desarrollo integral de la población, el desarrollo de las actividades económicas y la conservación del patrimonio ambiental y natural del país (Ministerio del Ambiente, 2005, p.27).

Mientras que, MINAM (2012) que las diferentes autoridades públicas con competencias y responsabilidades ambientales deben ser orientados a integrar,

estructurara, coordinar y supervisar, con el objetivo de poner en práctica las políticas, planes, programas y acciones públicas hacia el desarrollo sostenible del país. Por su parte Esteban (1994) la define como el “conjunto de acciones que permitan lograra la máxima nacionalidad en el proceso de toma de decisión relativa a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente, mediante una coordinada información interdisciplinaria y la participación ciudadana”(Esteban,1994,p.9), asimismo Buroz (1998) la define como un conjunto de instrumentos, y ordenes que pretenden la protección, preservación y mejora de la calidad ambiental, y el provecho de los bienes y servicios ambientales sin su daño por ser de herencia intergeneracional, de la misma manera ,Decleris (2000) propone que la gestión ambiental se dirija a la prevención de procesos que generan destrozos al entorno, indemnización de perjudicados, compensación de impactos, en lugar de solo exigir el cumplimiento de requisitos administrativos.

La gestión ambiental envuelve diferentes disciplinas, ciencias y áreas de conocimiento que tiene como principal objetivo, la conservación y el cuidado del medio ambiente, de acuerdo con ello, la Red de Desarrollo Sostenible [RDS] ,de Colombia, la define como un proceso orientado a resolver, disminuir y prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendiéndolo como aquel que permite el desenvolvimiento del hombre con sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultura, resguardando su continuidad en el tiempo y en el espacio (RDS,2001).

2.2.4.8. Sistema de información.

O'Brien (2001), considera que un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización (p.9), de la

misma manera indica la razón fundamental para el uso de la tecnología de la información en la empresa, que se resumen en el respaldo de las operaciones empresariales, la toma de decisiones gerenciales, y la ventaja competitiva estratégica. Por su parte, Champy (1996), indica que la tecnología de información se convirtió en una necesidad estratégica, por lo que se debe creer, y actuar en base a ella, caso contrario, ésta se convertirá en un acontecimiento de la historia.

Mientras que Andreu, Ricart, y Valorb (1996) mencionan que es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, en este sentido, el objetivo de los sistemas de información es satisfacer las necesidades de información ordenada y puntual a la organización, de la misma manera, los autores la definen como un conjunto preciso de fases que colecciona, fabrica y reparte la información necesaria para la ejecución de dicha empresa, siendo apoyo a la toma de decisiones necesarias para realizar las funciones y procesos de negocios de la empresa de acuerdo con su estrategia. Para Itami (1987), los recursos que realmente cuentan son los que denominan invisibles o intangibles como, por ejemplo, el talento para aprender, de nutrirse y generar tecnología, de proyectar imagen de marcas o de alcanzar una clientela fiel. Estos recursos se nutren, crean y mejoran, gracias a flujos de información (Cornella, 1997, p.87).

2.2.5. Índices de la competitividad.

2.2.5.1. Informe de competitividad global.

Fue desarrollado por el WEF Institución que realiza la publicación del índice de manera anual desde el año 1979. Clasifica a la competitividad en 12 pilares sin sub clasificación, los datos utilizados en el informe se obtienen de dos fuentes principales: la primera es la encuesta de opinión que este año fue respondida por cerca de 14,000 ejecutivos de 137 economías, y de datos duros, información obtenida de fuentes internaciones, entre ellas el Fondo Monetario Internacional [FMI], la Organización Mundial de la Salud [OMS], Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], OECD, Banco Mundial y Organización Internacional del Trabajo [OIT]. El informe muestra un panorama desarrollada del escenario competitivo de los países del mundo en todos los niveles del desarrollo, su última edición 2017-2018 evaluó 137 países. El modelo de competitividad WEF considera que los países pasan por tres fases de desarrollo con dos fases de transición: (a) la primera fase considera a las economías basadas en factores básicos de producción, donde las empresas compiten sobre precios, aprovechando los factores de producción a su alcance, (b) la segunda fase considera a las economías basadas en la eficiencia donde las empresas realizan prácticas de producción eficientes para aumentar la productividad, y (c) en la tercera fase, se considera a las economías basadas en la innovación, donde las empresas tiene la necesidad de generar productos innovadores, métodos de producción sofisticados y aprovechar plenamente la Tecnología de Información y Comunicación [TIC].

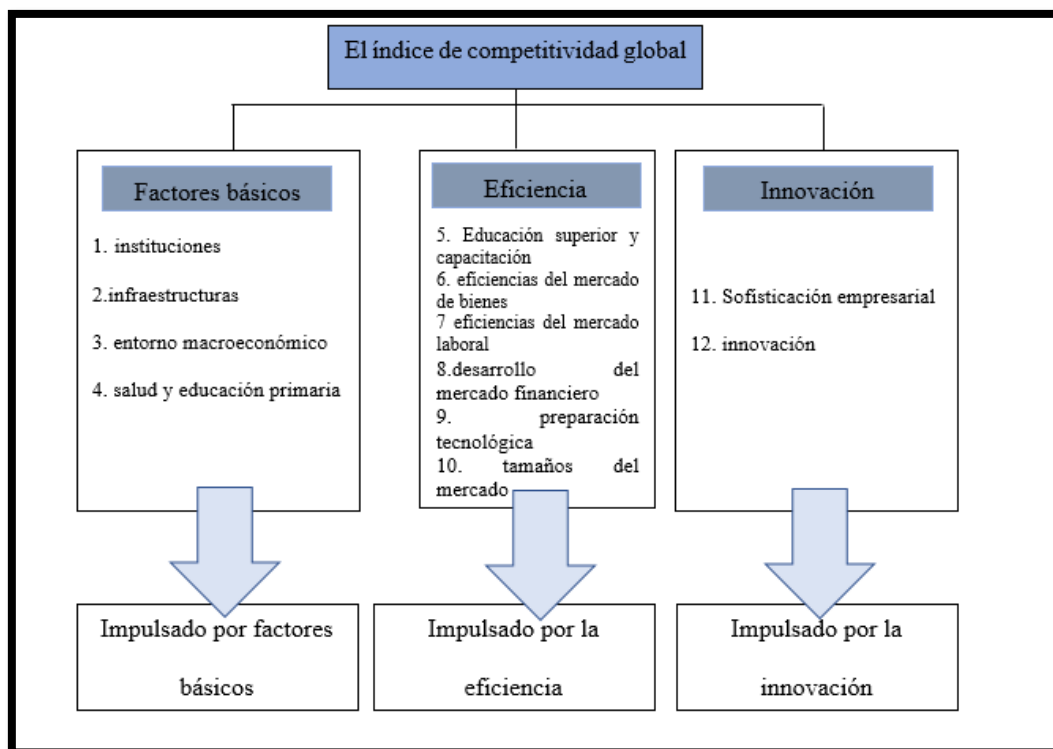


Figura 5. Pilares del informe de competitividad Global.

Nota. Recuperando de Informe de competitividad Global. Foro Económico Mundial WEF (2017).

2.2.5.2. Anuario o ranking de competitividad mundial.

Desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión o IMD y es publicado de manera anual desde el año 1989. El Anuario de competitividad mundial del IMD se basa en dos tipos de Información: (a) indicadores estadísticos considerados datos concretos, recogidos especialmente de organismos internacionales como el Banco Mundial, la OCDE, la Organización Mundial del Comercio [OMC], el BID y las naciones unidas, y (b) encuestas anuales a empresarios a nivel mundial que son considerados datos abstractos. El índice clasifica los datos que obtiene en base a cuatro factores: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia empresarial, e (d) infraestructura, cada uno de los factores se divide en cinco sub-factores. El análisis mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias, para elevar la productividad y

de esa manera incrementa el bienestar de su población. En conclusión, es un indicador que proporciona información acerca de la condición real de un país.

2.2.5.3. *Un índice regional para un país.*

Desarrollado por Benzaquen, Del Carpio, y Valdivia (2010) con la finalidad de medir cómo en determinada región de un país se administran los recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de su población. Identificaron los determinantes de la competitividad de las regiones, denominándolos pilares: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano, y eficiencia de la empresa. Para cada uno de ellos se identificaron cinco factores y sus variables con que se mide diversos aspectos de la competitividad regional. Estos constituyen un segundo y tercer nivel de desagregación que aportan al análisis que se puede realizar con los resultados que se obtengan. En base a este índice, el centro de competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School.

ECONOMIA	EMPRESAS	GOBIERNO	INFRAESTRUCTURA	PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> . Tamaño . Crecimiento . Exportación . Diversificación . Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> . Productividad . Ambiente de negocios . habilidades gerenciales . Innovación . Generación del empleo 	<ul style="list-style-type: none"> . Recursos . Autonomía . Gasto . Seguridad . Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> . Energía . Red vial . Transporte . Turismo . Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> . Educación escolar . Educación superior . Formación laboral . Logros educativos . Salud

Figura 6. Pilares del índice Regional para un país.

Nota. Adaptado de CENTRUM católica –Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú., (2017b)

2.3. Definición de términos básicos.

Aseguramiento de la calidad.

Se define como un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente, y que concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conformes a una especificación (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007, p. 23).

Comercialización.

Reconoce todas las actividades a las que se da lugar para acercar el producto final al usuario, de acuerdo al producto que se ofrece se determinaran los diferentes canales de comercialización, su conocimiento aporta en determinar un presupuesto destinado para cada factor, dentro de la cadena de distribución (Miranda,2005).

Competitividad.

Capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores (Matherws, 2009, p.13).

Contabilidad y finanzas.

La contabilidad permite recolectar, registrar, resumir en forma oportuna y veraz todas las transacciones de la empresa para que los estados financieros elaboren un resumen detallado del comportamiento contable durante un periodo determinado, Las finanzas analizan los estados contables de la empresa con la finalidad de tomar decisiones con dirección a la optimización de los recursos financieros (Miranda, 2005).

Gestión ambiental.

Conjunto estructurado de principios, políticas, normas técnicas, procesos y actividades, orientado a administrar los intereses, expectativas y recursos relacionados con los objetivos de la política ambiental, y alcanzar así una mejor calidad de vida y el desarrollo integral de la población, el desarrollo sostenible de las actividades económicas y la conservación del patrimonio ambiental y natural del país (Ministerio del Ambiente, 2005, p.27).

Planeamiento estratégico.

Se define como el proceso que pretende formular objetivos y metas, determinadas los medios o recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas, e implementar eficaz y eficientemente los medios para la consecución de los objetivos (Thompson, et al., 2009).

Producción y operaciones.

Se define como el proceso productivo por medio del cual se transforma los insumos hasta crear productos que serían bienes y/o servicios, el estudio de este proceso incluye la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas, y realizan evaluaciones constantes para determinar su desempeño. (Muñoz, 2009).

Recursos humanos.

Los conocimientos, el nivel de preparación y las habilidades que poseen los trabajadores son los factores fundamentales para que la empresa llegue a ser competitiva. Por tal, las empresas deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente, un ambiente adecuado de trabajo y motivación, siendo este elemento un factor fundamental para un buen desempeño (Rubio y Aragón ,2006).

Sistema de información.

Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, en este sentido, el objetivo de los sistemas de información es satisfacer las necesidades de información ordenada y puntual a la organización, también se define como un conjunto formal de proceso que recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de dicha empresa, apoyando a la toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia (Andreu, et al, 1996).

Ventaja comparativa

Conjunto de diferencias que tiene las empresas en la producción eficiente, donde la empresa que presenta el costo de oportunidad más bajo es relativamente más eficiente, por lo tanto, tiene ventaja comparativa en comparación de otra (Tsakok,1990).

Ventaja competitiva

Resultado del valor de una empresa crea para sus compradores, nace fundamentalmente del valor que una empresa logra para sus clientes y que esta supera los costos de su creación. Genera una posición provechosa y sostenible en el tiempo contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector. La ventaja comparativa de una empresa tiene que actualizarse constantemente (Rubio y Baz,2005).

Capítulo III: Metodología

3.1. Enfoque de la Investigación

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Conforme la definición de Hernández (2010), el trabajo de investigación se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación cuantitativa. La elección de este enfoque se realizó considerando el enfoque a medir, la utilidad y fuente de información que conducirán al análisis de una realidad objetiva de la competitividad a nivel de micro. Los resultados obtenidos permitirán iniciar un proceso que conduzca a la medición de los indicadores a nivel empresarial u organizacional.

Considerando que el enfoque es secuencial y deductivo, éste plantea la recolección de los diversos indicadores que permiten medir la competitividad en sus diferentes niveles.

3.1.2. Tipo de investigación transeccional.

La investigación transeccional es no experimental, en vista de que el trabajo no comprende la manipulación de algún tipo de muestra. La investigación es transeccional o transversal ya que la característica de la recolección de datos, es un momento único y en este trabajo no se pretende analizar el cambio de los diferentes datos en el tiempo.

Continuando como referencia las diversas metodologías utilizados en el ámbito internacional, la investigación identifica las variables objeto de estudio y las agrupa en factores y pilares.

3.2. Nivel de investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

Implica la recopilación y presentación sistemática de datos, para dar una idea clara de una determinada situación. En este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada, no prestándose la

administración o control de un tratamiento. El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades y procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Mide y evalúa diferentes aspectos, elementos del fenómeno a investigar, (Hernández, et al 2014, p. 80) de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. Región Junín ubicada en el distrito el tambo en el 2017. Empresa asociada a PROMPERU por la cual fue la elegida para presentar la investigación ya que se evaluará el mapa de competitividad y como también se evalúa la variabilidad de estas dimensiones entre años 2014 y el 2017.

3.2.2. Diseño de investigación: Investigación no experimental

La presente investigación de nivel longitudinal, ya que estudia la variable en el tiempo, que puede ser continuo o periódico, pero ya que ha ocurrido. Se necesita tener acceso a la data registrada, o poder registrar la data para usar este diseño (Vara Horna, 2012). Se compararon los datos de la evaluación realizada en el 2014 con el índice determinado en la investigación actual.

3.3. Población y muestra

La población de estudio está compuesta por una empresa, la misma que se constituye en la unidad de análisis.

Esta empresa es Hojotas a Mano S.A.C., ubicada en los Gladiolos nro.170 La Rivera Provincia Huancayo, Región Junín, cuenta con un capital 120.000 mil dólares, con ocho trabajadores en planilla, y cuatro contratadas al destajo.

Por tratarse de una población pequeña se desarrolló un censo, al respecto y ante la pregunta, ¿En un a investigación siempre tenemos una muestra?, no siempre, pero en la mayoría de las situaciones si realizamos el estudio en una muestra. Solo cuando queremos

efectuar un censo debemos incluir todos los casos; personas, animales, objetos del universo o la población. (Hernández, et al., 2014, p.172),

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario de mapa de competitividad del BID que consta ocho dimensiones y 29 componentes, según muestra la tabla 2. Este instrumento se califica de la siguiente manera: la empresa obtiene calificación 0, cuando no se tiene ningún registro e indicio que el componente evaluado existe, 1-2 se ha realizado los planes de acción de acuerdo al componente, pero no ha sido comunicado, ni se ha realizado, 2-3 se tiene un plan establecido, se ha 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 último 4-5 se ha realizado el plan, se tiene resultados exitosos, se tiene seguimiento.

El resultado se obtuvo, luego de asignarle a cada dimensión con un valor anteriormente descrito, se multiplicó 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. Los resultados de cada dimensión se gráfica en el mapa radial y se compara con los resultados del año inicial. La confiabilidad y validez del instrumento, no se encuentra considerado en la presente debido a que PROMPERU es la que aplica el instrumento el mismo que cuenta con la validez y confiabilidad del instrumento.

Tabla 2. Dimensiones y componentes del Instrumento

Dimensión	Componente
Planeamiento Estratégico	1A. Proceso de planeamiento estratégico
	1B. Implementación de la estrategia
Producción y Operaciones	2A. Planificación de producción
	2B. Procesos de producción
	2C. Capacidad de proceso
	2D. Mantenimiento
	2E. Investigación y desarrollo
	2F. Compra de materia prima
	2G. Manejo de inventarios
Aseguramiento de la Calidad	3A. Aspectos generales de la calidad
	3B. Sistema de calidad
Comercialización	4A. Mercadeo y ventas
	4B. Servicios
	4C. Distribución
Contabilidad y Finanzas	5A. Monitoreo de costos y contabilidad
	5B. Administración financiera
Recursos Humanos	6A. Aspectos generales
	6B. Capacitación y promoción del personal
	6C. Cultura organizacional
	6D. Salud y seguridad industrial
Gestión Ambiental	7A. Política ambiental de la empresa
	7B. Estrategia para proteger el medio ambiente
	7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	7D. Administración del desperdicio
Sistemas de Información	8A. Planeación del sistema
	8B. Entradas
	8C. Procesos
	8D. Salidas

Nota: Recuperado de mapa de competitividad del BID elaborado por PROPERU.

3.5. Recolección y Análisis de Datos:

3.5.1. Recolección de datos.

En el año 2014, la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo PROMPERU, desarrollo el Programa Training de Gestión Exportadora [PTGE], donde se recopiló información, y se evaluó el nivel de competitividad de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. Actualmente PROMPERU facilitó la información recogida, para ser comparada

con el puntaje obtenido en el año 2017 para la aplicación del instrumento se realizaron tres reuniones con el administrador de la empresa sr. Jaime Mendoza, la primera reunión se realizó el día 15 del mes setiembre 2017, en las instalaciones de la empresa mencionada, Jr. los Gladiolos Nro:170 La Rivera Huancayo. Se hizo reconocimiento de los ambientes de trabajo, y se tuvo acceso a hacia el almacén de los productos y algunos productos estaban empaquetados para el envío al cliente. Asimismo, el dueño realizó una instrucción de la empresa, brindando información cronológica acerca del desarrollo de Hojotas a Mano, la segunda reunión se realizó el 28 d3 setiembre de 2017, se dio lugar en las instalaciones de Hojotas a Mano, se realizó la primera entrevista, abordando las tres primeras dimensiones, (a)planificación estratégica, (b)producción y operaciones, (c)aseguramiento de la calidad, la tercera reunión pactada para el 04 de octubre del 2017, donde se realizó la entrevista tocando a fondo las cinco dimensiones restantes , (d) comercialización, (e)contabilidad y finanzas, (f)recursos humanos, (g)gestión ambiental y (h)sistema de información.

3.5.2. Análisis de datos.

Los datos recolectados fueron analizados en el mapa de competitividad del BID adaptado por PROMPERU. Este mapa se encuentra en Microsoft Excel, comparó los datos obtenidos en el año 2014, con los obtenidos en el año 2017, generando un cuadro que muestra la variación de la variable competitividad, las dimensiones, y los componentes de las dimensiones que se muestra en la Tabla 2.

Capítulo IV: Resultados y discusiones

4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información

A continuación, se presentan los resultados globales de la investigación, en base a la información recogida mediante la aplicación del instrumento de estudio mapa de competitividad. Los resultados se muestran mediante figura y tablas de acuerdo a las dimensiones y componentes investigación.

	2014		2017		Variación
	Puntos	%	Puntos	%	
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	3.89	77.84%	2.16	43.20%	-1.73
1A. Proceso de planeamiento estratégico	3.89	77.84%	1.89	37.89%	-2.00
1B. Implementación de la estrategia	3.89	77.83%	3.00	60.00%	-0.89
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	3.85	77.04%	2.59	51.89%	-1.26
2A. Planificación de producción	3.56	71.28%	3.50	70.00%	-0.06
2B. Procesos de producción	3.76	75.25%	3.00	60.00%	-0.76
2C. Capacidad de proceso	4.01	80.10%	2.50	50.00%	-1.51
2D. Mantenimiento	3.48	69.60%	2.03	40.67%	-1.45
2E. Investigación y desarrollo	4.13	82.50%	2.20	44.00%	-1.93
2F. Compra de materia prima	3.86	77.20%	2.50	50.00%	-1.36
2G. Manejo de inventarios	4.23	84.67%	1.83	36.67%	-2.40
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3.88	77.64%	2.85	57.00%	-1.03
3A. Aspectos generales de la calidad	4.01	80.10%	2.63	52.50%	-1.38
3B. Sistema de calidad	3.80	76.00%	3.00	60.00%	-0.80
4. COMERCIALIZACION	3.68	73.69%	2.98	59.56%	-0.71
4A. Mercadeo y ventas	3.92	78.34%	2.69	53.70%	-1.23
4B. Servicios	3.78	75.60%	3.10	62.00%	-0.68
4C. Distribución	2.75	55.00%	3.75	75.00%	1.00
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	3.05	61.00%	2.11	42.22%	-0.94
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	2.84	56.70%	2.10	42.00%	-0.74
5B. Administración financiera	3.32	66.38%	2.13	42.50%	-1.19
6. RECURSOS HUMANOS	3.94	78.72%	1.98	39.60%	-1.96
6A. Aspectos generales	4.09	81.79%	1.70	33.93%	-2.39
6B. Capacitación y promoción del personal	3.92	78.43%	1.93	38.70%	-1.99
6C. Cultura organizacional	3.81	76.30%	2.17	43.33%	-1.65
6D. Salud y seguridad industrial	3.90	78.09%	2.16	43.18%	-1.75
7. GESTIÓN AMBIENTAL	4.18	83.55%	4.11	82.13%	-0.07
7A. Política ambiental de la empresa	4.13	82.50%	4.13	82.50%	0.00
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	4.04	80.70%	4.35	87.00%	0.32
7C. Concientización y capacitación del persona	4.20	84.00%	3.00	60.00%	-1.20
7D. Administración del desperdicio	4.55	90.92%	4.27	85.38%	-0.28
8. SISTEMAS DE INFORMACION	2.24	44.73%	3.15	63.00%	0.91
8A. Planeación del sistema	2.51	50.17%	2.90	58.00%	0.39
8B. Entradas	2.34	46.80%	3.27	65.33%	0.93
8C. Procesos	1.73	34.67%	3.27	65.33%	1.53
8D. Salidas	2.00	40.00%	3.50	70.00%	1.50
ÍNDICE TOTAL DE LA EMPRESA	3.59	71.79%	2.66	53.25%	-0.93

Figura 7. Resultados generales de los componentes y dimensiones de la variable competitividad.
Nota: Tomada del mapa de competitividad de la empresa Hojotas a mano, evolución 2014 y 2017.

En la figura 6 se muestran los puntajes y porcentajes de las siete dimensiones y sus componentes evaluados al aplicar el mapa de competitividad. En el 2014, la dimensión planeamiento estratégico obtuvo 3.59 puntos reflejados en 71.79%, mientras que en el 2017 se obtuvo 2.66 puntos que son 53.25%. En el 2014 la dimensión producción operaciones obtuvo 3.85 puntos que son 77.04% mientras que, en el 2017, se registró un porcentaje 2.59 que son 51.89%. La dimensión aseguramiento de la calidad registró 3.88 puntos que son 77.64% en el 2014, y en el año 2017 se registró 2.85 puntos que se manifiesta en 57.00%. La dimensión comercialización registró 3.68 puntos, reflejados en 73.69%, en el 2017 obtuvo 2.98 puntos que son 59.56%. En el 2014 la dimensión contabilidad y finanzas obtuvo 3.05 puntos que son 61.00% y en el año 2017 se registró 2.11 puntos que son 42.22%. La dimensión de recursos humanos obtuvo 3.94 puntos que son 78.72% y en el 2017 obtuvo un puntaje de 1.98 que son 39.60%. La dimensión gestión Ambiental obtuvo en porcentaje 4.18 con un porcentaje 83.55% mientras que en el año 2017 se registró 4.11 puntos que en porcentaje es 82.13%. Por último, la dimensión sistema de información obtuvo un porcentaje de 2.24 que representa 44.73% y en el 2017 se registró 3.15 puntos que son 63.00%. Por consiguiente, obtenemos los resultados en puntaje general de la variable competitividad que en el 2014 3.59 puntos que se refleja en 71.79% en el 2017 obtuvo 2.66 puntos que son reflejo en 53.25% que son los índices totales humanos obtuvo 3.94 puntos que son 78.72% y en el 2017 obtuvo un puntaje de 1.98 que son 39.60%. La dimensión gestión Ambiental obtuvo en porcentaje 4.18 con un porcentaje 83.55% mientras que en el año 2017 se registró 4.11 puntos que en porcentaje es 82.13%. Por último, la dimensión sistema de información obtuvo un porcentaje de 2.24 que representa 44.73% y en el 2017 se registró 3.15 puntos que son 63.00%. Por consiguiente, obtenemos los resultados en puntaje general de la variable competitividad que en el 2014 3.59 puntos que se refleja en 71.79% en el 2017 obtuvo 2.66 puntos que son reflejo en 53.25% que son los índices totales.

En la figura 6 se muestra los resultados por dimensiones y por componentes, así como el índice global de competitividad que fue de 3.59 en el año 2014 mientras que para el año 2017 alcanzó un nivel de 2.66. Estas variaciones se muestran gráficamente en la Figura 1.

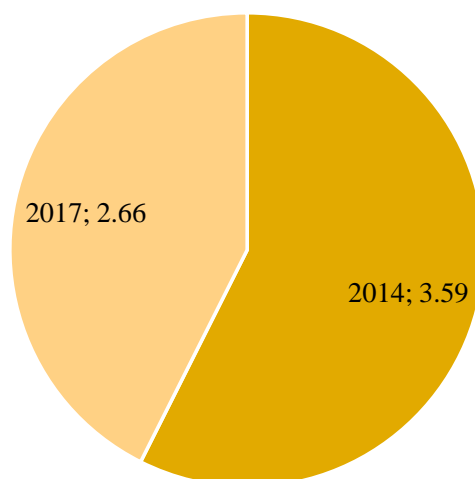


Figura 8. Resultados globales de competitividad comparados entre el 2014 y 2017

La dimensión planeamiento estratégico, como lo muestra la figura 6, ha tenido cambios en sus valores porcentuales, así como en la escala de calificación, los cuales han llevado a la obtención de 3.89 (77.84%) en el año 2014 y 2.16 (43.20%) en el año 2017. La figura 6 muestra la variación por componentes, el proceso de planeamiento estratégico que fue de 3.89 en el año 2014 y 1.89 en el año 2017; así mismo, el componente implementación de la estrategia fue de 3.89 en 2014 y 3.00 en 2017. Al evaluar en profundidad estos componentes, se halló que la variación negativa, entre otros factores, radica en el bajo énfasis del análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta ópera, con la adecuada participación de las áreas.

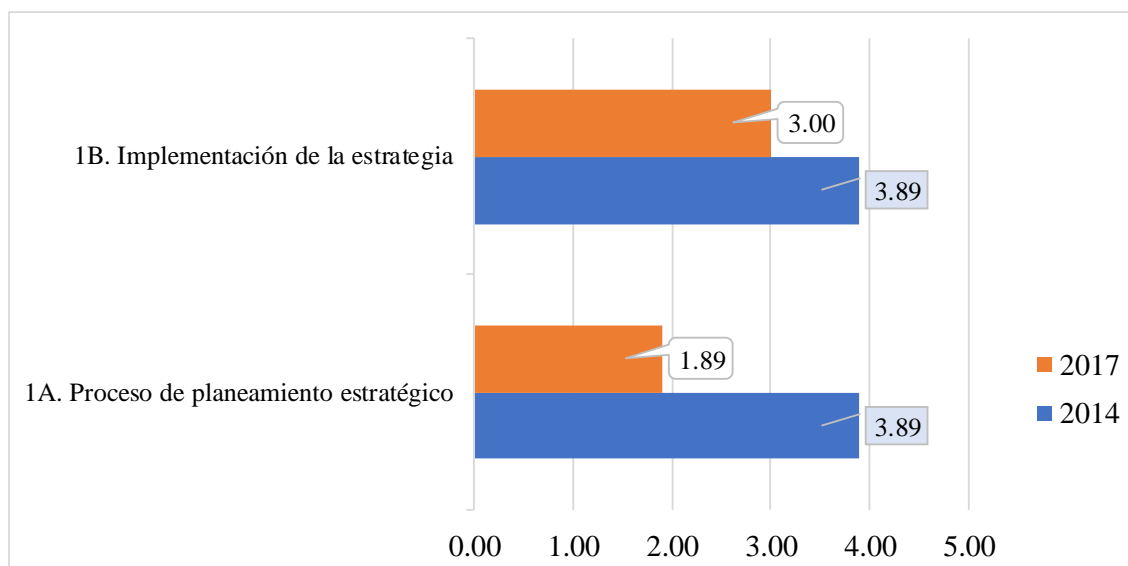


Figura 9. Resultados por componentes de la dimensión planeamiento estratégico.

La figura 8 muestra los resultados obtenidos en la dimensión planteamiento estratégico y sus componentes, se observa que el componente (a) proceso planeamiento de la estrategia obtuvo 3.89 en el año 2014 y en el año 2017 registra 1.89 puntos (b) implementación de la estrategia obtuvo 3.89 en el año 2014 y en el año 2017 registro 3.00 puntos.

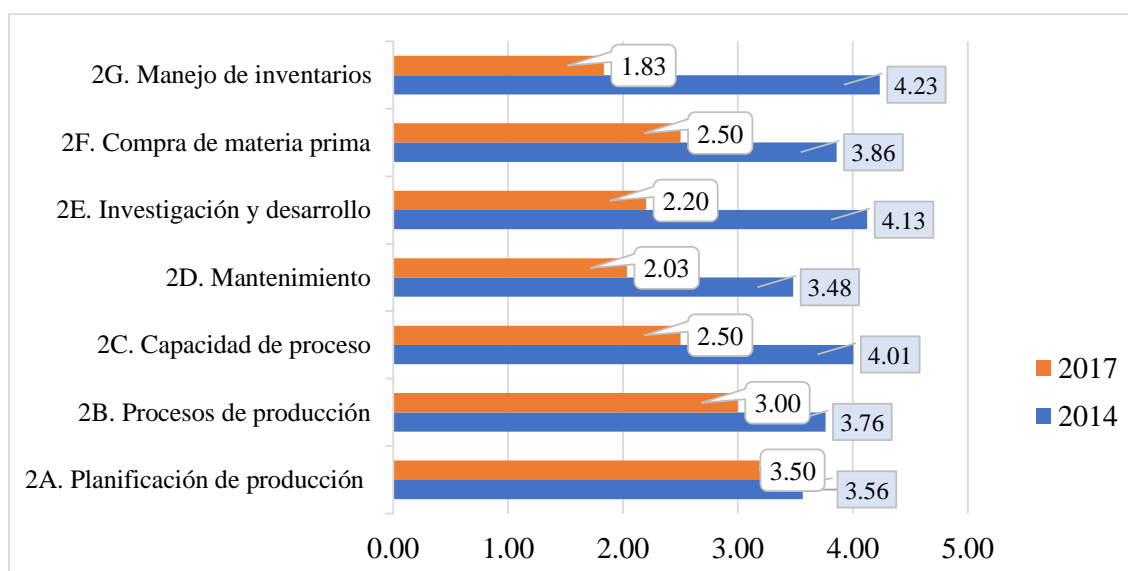


Figura 10. Resultado por componentes de la dimensión producción y operaciones

En la figura 9 muestra los resultados obtenidos en la dimensión producción y operaciones y sus componentes. se visualiza siete componentes (a) planificación de producción obtuvo 3.56 puntos en el año 2014 y en el año 2017 registro 3.50 puntos. (b) proceso de producción, este componente obtuvo 3.76 en el año 2014 y en el año 2017 3.00 puntos. (c) capacidad de proceso este componente obtiene 4.01 en el año 2014 y en el año 2017 se registró 2.50 puntos, (d) mantenimiento este componente obtuvo 3.48 en el año 2014 y en el año 2017 registra 2.03 puntos, investigación y desarrollo este componente obtuvo 4.13 en el 2014 y en el 2017 se registró 2.20 puntos, (f) compra de materia prima, este componente obtuvo 3.86 en el año 2014 y en el 2017 se registró 2.50 puntos, (g) manejo de inventario este componente obtuvo 4.23 en el año 2014 y en el año 2017 se registró 1.83 puntos.

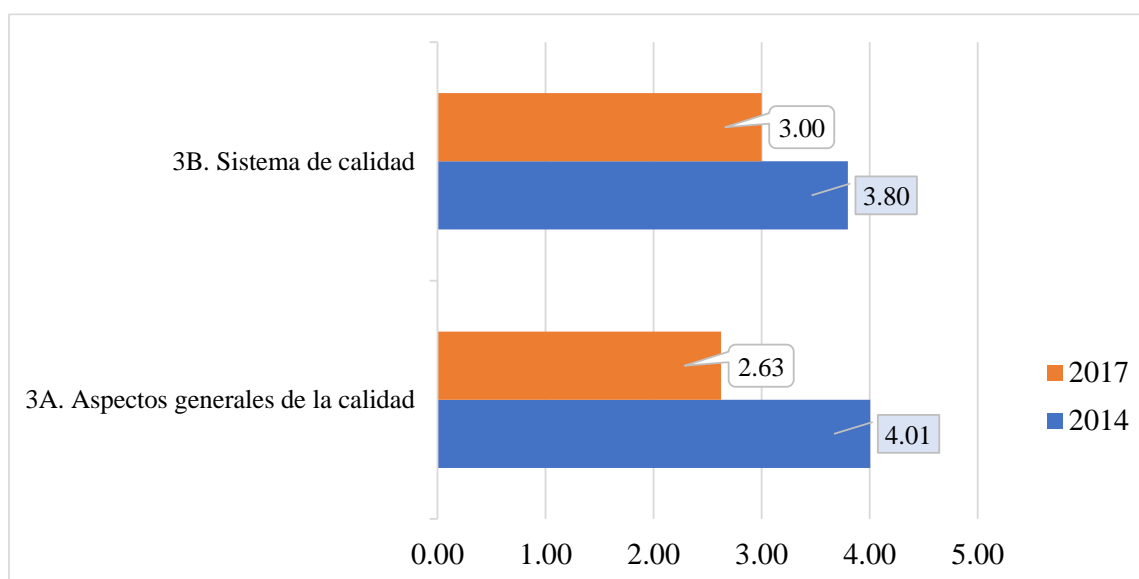


Figura 11. Resultado por Componentes de la Dimensión aseguramiento de la Calidad.

La figura 10 muestra los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad. Los cuales son (a) aspectos generales de la calidad, en el 2014 registró 4.01 puntos, y en el año 2017 obtuvo 2.49 puntos, (b) sistema de calidad, que obtuvo 3.80 puntos en el año 2014, mientras que en el año 2017 registró 3.00 puntos.

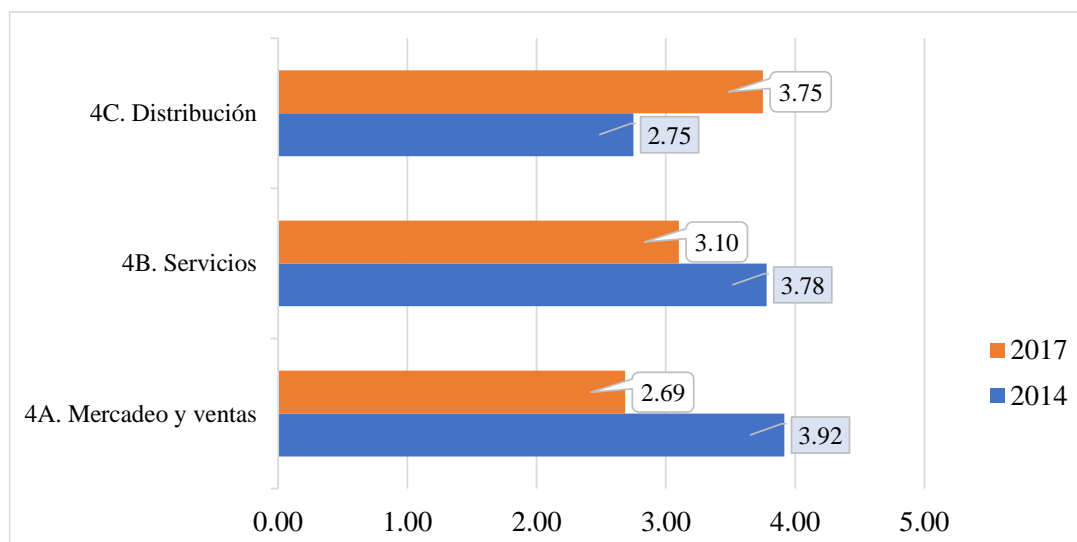


Figura 12. Resultados de los componentes comercialización.

La figura 11 muestra los componentes de la dimensión en Comercialización, los cuales son (a) Mercado y Ventas en el 2014 registró 3.92 puntos, y en el año 2017 registró obtuvo 2.69 puntos; (b) servicios, que obtuvo 3.78 en el 2014, mientras que en el año 2017 registró 3.10 puntos; (c) Distribución, que obtuvo 2.75 puntos en el 2014 y también obtuvo 2.75 2017 igual obtuvo.

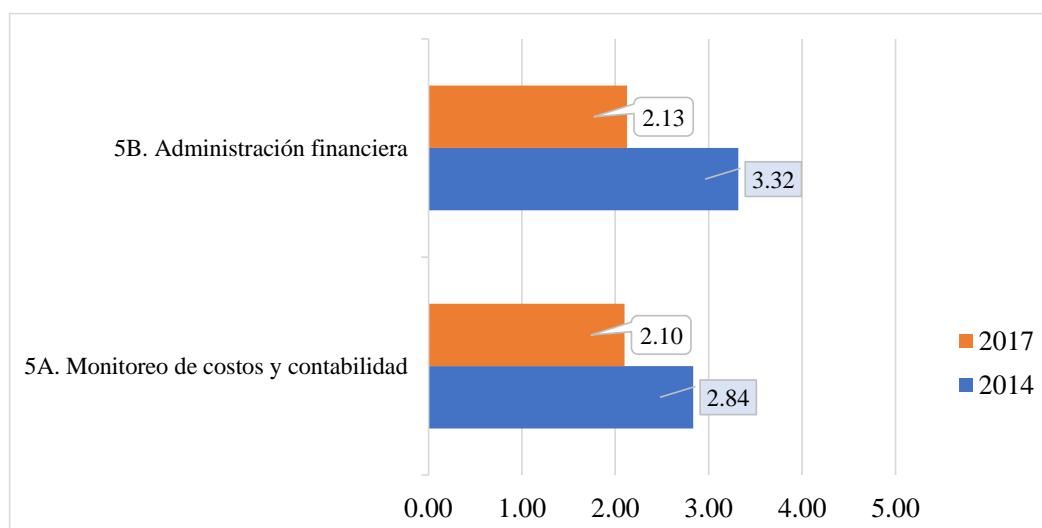


Figura 13. Resultado por componentes de la dimensión Contabilidad y finanzas

Contabilidad y Finanzas posee dos componentes, los cuales se muestran en la figura 12, donde se observan los puntajes obtenidos para cada año de evaluación. (a) Monitoreo de

costo y contabilidad registró 2.84 en el 2014, y en el 2017, obtuvo 2.10 puntos, (b)Administración Financiera obtuvo 3.32 en el 2014 y en el 2017 registró 2.13 puntos.

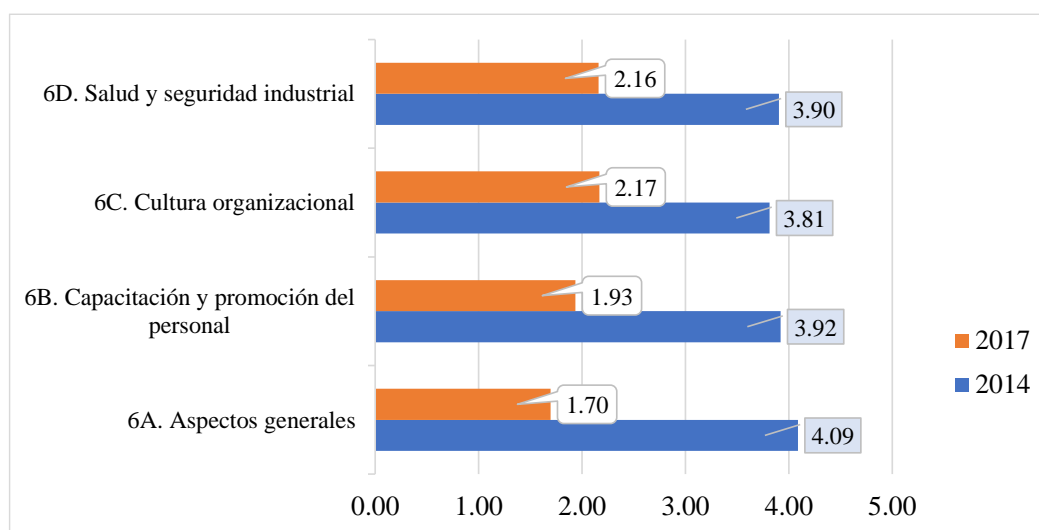


Figura 14. Resultados por componentes de la dimensión Recursos Humanos.

En la figura 13, se observan cuatro componentes de la dimensión recursos humanos, los cuales registraron los puntajes que a continuación se detalla: (a) aspectos generales, este componente obtuvo 4.09 puntos en el año 2014 y en el año 2017 registró 1.70 puntos, (b) capacitación y promoción del personal registró 3.92 puntos en el año 2014, mientras que en el 2017 registró 1.93 puntos, (c) cultura organizacional registró 3.81 puntos en el año 2014, y en el año 2017 obtuvo 2.17 puntos, (d) salud y seguridad industrial, registró 3.90 puntos en el año 2014 y en el año 2017 registró 2.16 puntos.

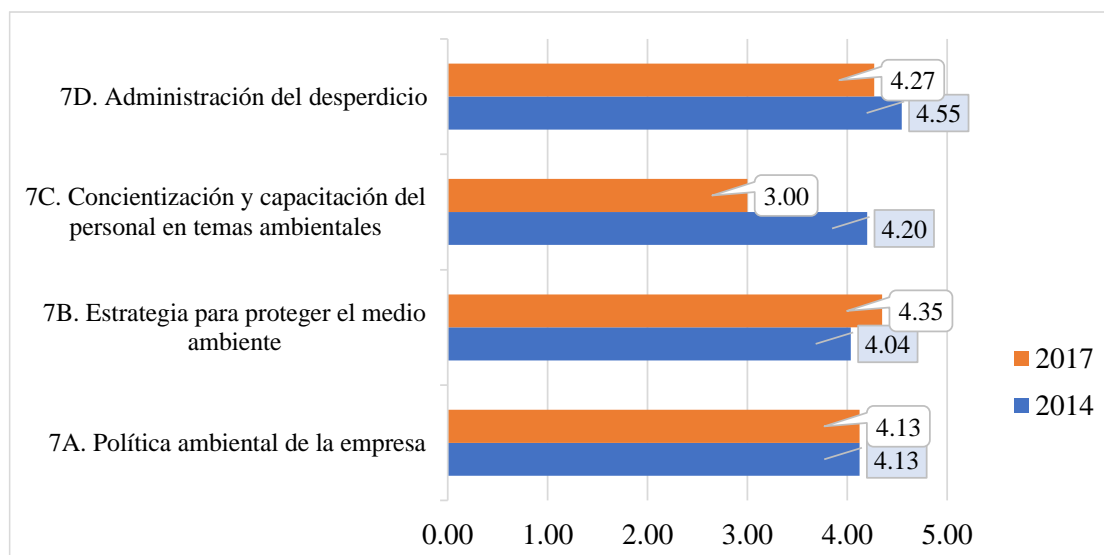


Figura 15. Resultados por componentes de la dimensión Gestión Ambiental

En la figura 14 se observa los cuatro puntajes que a continuación se detalla (a) política ambiental de la empresa este componente obtuvo 4.13 en el año 2014 y en el año 2017 registró igual 4.13 puntos, (b) estrategia para proteger el medio ambiente este componente obtuvo 4.04 puntos en el año 2014, y en el año 2017 registró 4.35 puntos, (c) concientización y capacitación del personal en temas ambientales este componente obtuvo 4.20 puntos en el año 2014, y en el año 2017 registró 3.00 puntos, (d) administración del desperdicio, este componente obtuvo 4.55 puntos en el año 2014 y en el año 2017 registró 4.27 puntos.

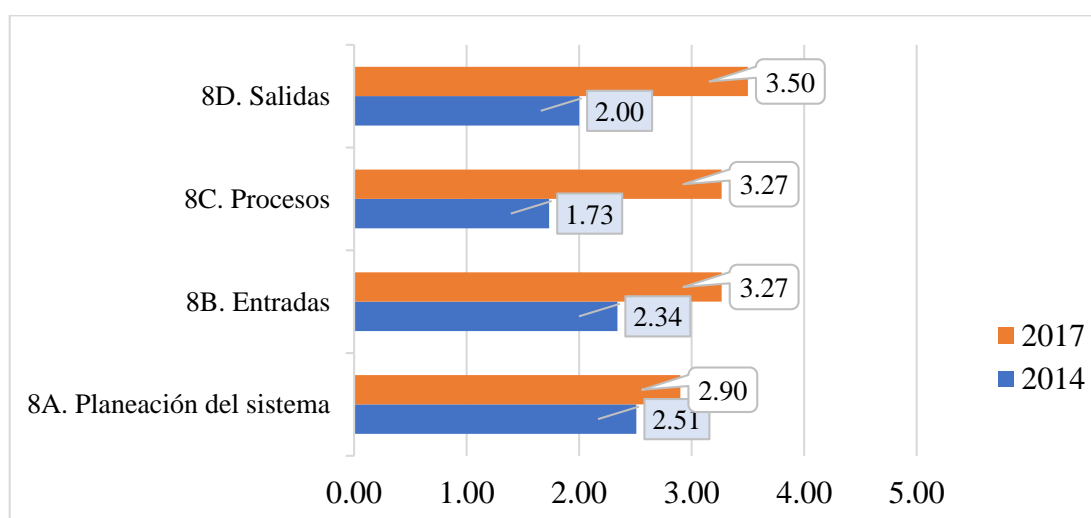


Figura 16. Resultados por componentes de la Dimensión Sistema de Información

En la Figura 15, se observa cuatro componentes de la dimensión sistema información, los cuales registraron los puntajes a continuación se detalla: (a) planeación de sistema este componente obtuvo 2.51 puntos en el año 2014, y en el año 2017 registró 2.90 puntos, (b) entradas este componente obtuvo 2.34 en el año 2014 y en el año 2017 aumenta 3.27 puntos, (c) proceso este componente obtuvo 1.73 en el año 2014 y en el año 2017 registró 3.27 aumentando en porcentaje de puntos, (d) salidas, este componentes obtuvo 2.00 en el año 2014 y en el año 2017 registró 3.50 subiendo en porcentaje de puntos.

4.2. Análisis de variación de los componentes

Luego de establecer los datos a contrastación empírica se hallaron que el índice de competitividad ha evolucionado negativamente disminuyéndose de la competitividad pasando 3.59 puntos obtenidos en 2014 a 2.66 punto en 2017 esta reducción equivale a un decrecimiento -0.93 en estos tres años de intervalo de evaluación. En la figura la figura 6 se presenta todas las variaciones por dimensión y componentes.

	Variación
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	-1.73
1A. Proceso de planeamiento estratégico	-2.00
1B. Implementación de la estrategia	-0.89
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	-1.26
2A. Planificación de producción	-0.06
2B. Procesos de producción	-0.76
2C. Capacidad de proceso	-1.51
2D. Mantenimiento	-1.45
2E. Investigación y desarrollo	-1.93
2F. Compra de materia prima	-1.36
2G. Manejo de inventarios	-2.40
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	-1.03
3A. Aspectos generales de la calidad	-1.38
3B. Sistema de calidad	-0.80
4. COMERCIALIZACION	-0.71
4A. Mercadeo y ventas	-1.23
4B. Servicios	-0.68
4C. Distribución	1.00
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	-0.94
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	-0.74
5B. Administración financiera	-1.19
6. RECURSOS HUMANOS	-1.96
6A. Aspectos generales	-2.39
6B. Capacitación y promoción del personal	-1.99
6C. Cultura organizacional	-1.65
6D. Salud y seguridad industrial	-1.75
7. GESTIÓN AMBIENTAL	-0.07
7A. Política ambiental de la empresa	0.00
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	0.32
7C. Concientización y capacitación del persona	-1.20
7D. Administración del desperdicio	-0.28
8. SISTEMAS DE INFORMACION	0.91
8A. Planeación del sistema	0.39
8B. Entradas	0.93
8C. Procesos	1.53
8D. Salidas	1.50
ÍNDICE TOTAL DE LA EMPRESA	-0.93

Figura 17. Evidencia la disminución del Índice de competitividad

4.3. Mapa de Competitividad

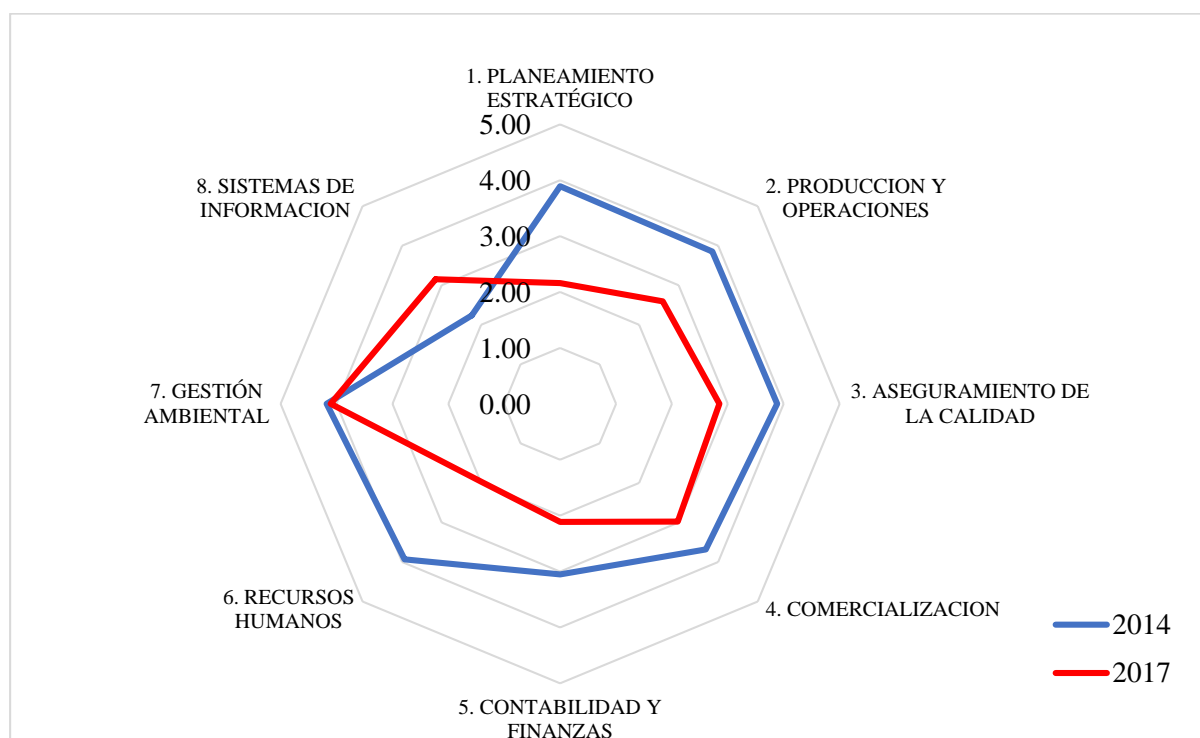


Figura 18. Tela de araña de las ocho variables de competitividad 2014 y 2017.

La figura 17 muestra la variación del índice de competitividad de sus dimensiones. Se observó que la dimensión (a) planeamiento estratégico en el año 2014 obtuvo menos de 2 puntos, mientras que en el 2017 sobrepasa 2 puntos, (b) producción y operaciones evoluciono ligeramente bien, ya que en el año 2017 llegó a los 3 puntos, mientras que en el año 2014 estuvo cerca de llegar a los 3 puntos; (c) aseguramiento de calidad, en el año 2014 estuvo cerca de llegar a los 3 puntos, sin embargo en el año 2017, registro 2 puntos, evidenciando menor desarrollo en esta dimensión; (d) comercialización ,se observa una variación débil, en ambos años el nivel de competitividad llegó a los 4 puntos entre los años 2014 y 2017,acercándose a los tres puntos; contabilidad y finanzas, tuvo poca variación ,el nivel de competitividad llegó a los 4 puntos entre los años 2014 y 2017; (f) recursos humanos ,de la misma manera registro poca variación entre los años 2014 y 2017, acercándose a los 3 puntos; (g) gestión ambiental, varió negativamente, ya que en el año 2014 obtuvo un poco más de 3 puntos , mientras que en el 2017 registró un poco más de 2 puntos, evidenciando debilidad en la dimensión ; (h) sistema

de información , en el año 2014 obtuvo mayo puntaje cerca de cero en comparación al año 2017, ambos valores se encuentran cercanos a 1.



Figura 19. Variación del índice de los componentes de la dimensión Planeamiento Estratégico en los años 2014 y 2017.

La figura 18 muestra la variación de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico entre los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) proceso de planeamiento estratégico tuvo una variación positiva negativa -2.00 puntos, (b) implementación de la estrategia, de igual manera obtuvo una variación negativa de -0.89 puntos siendo el componente con mayor influencia en los -1.00 puntos variantes de la dimensión. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que no se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Hojotas a mano ha evolucionado negativamente. Se reconoce que empresa tiene establecido un análisis FODA, embargo, no toma medidas para reducir a la competencia. Conoce sus metas a corto plazo considerando como guía de acción, el personal no se encuentra involucrado en sus planes.

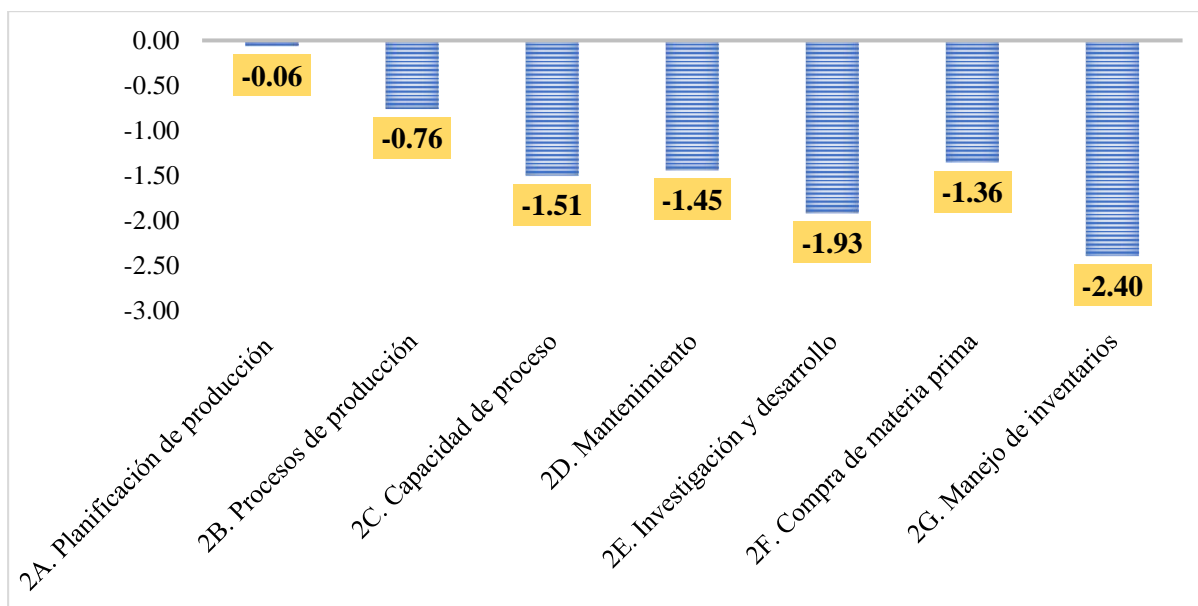


Figura 20. Variación del índice de los componentes de la dimensión Producción y Operaciones en los años 2014 y 2017.

La figura 19 muestra la variación de componentes de la dimensión producción operaciones entre años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) planeación de producción, tuvo una variación negativa de 0.06 puntos; (b) proceso de producción, de igual manera obtuvo una variación negativa de -0.76 puntos; (c) capacidad de proceso, registró una variación negativa de menos 1.51 puntos, (d) mantenimiento, varió en menos 1.45 puntos, de manera negativa; mientras que investigación y desarrollo, varió negativamente menos 1.93 puntos ; (f) compras de materia prima, registró negativo 1.36 puntos de variación ; por último, (g) manejo de inventario, que registró 2.40 puntos negativo. A pesar de la evaluación negativa de los componentes investigación desarrollo, la empresa Hojotas a Mano su evolución fue negativa. Entre los años 2014 y 2017. Actualmente, la empresa a su producción en pronóstico de venta que surge de la negociación anticipada con su cliente, a su vez tienen la vida útil de sus equipos, y la producción que se tiene con el objetivo de entregar los productos de acuerdo a lo establecido. Se mantiene positivo a pesar de la falencia. La empresa mantiene regularmente su inventario al mínimo su proceso de producción está planificado de acuerdo a previas negociaciones.

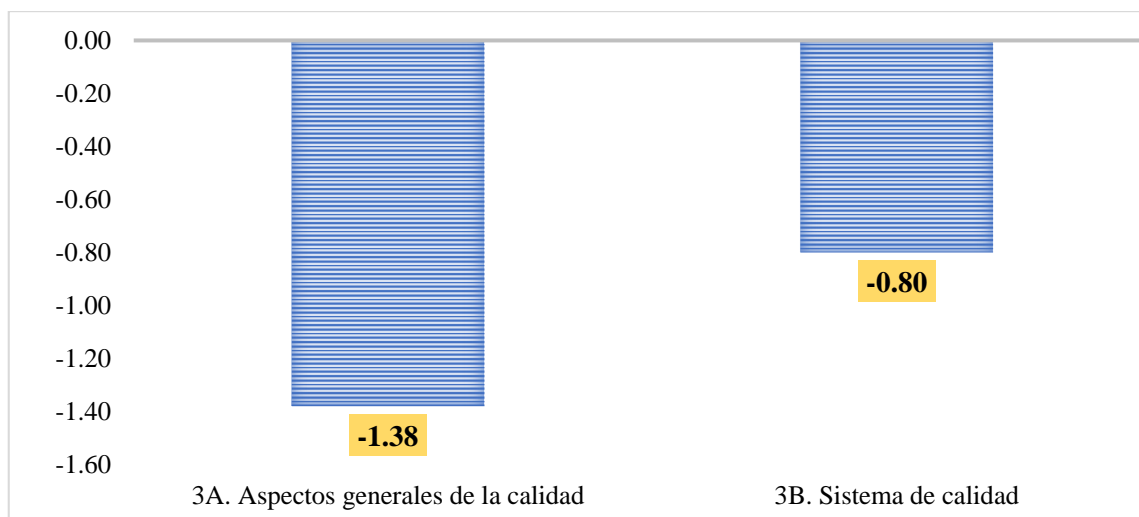


Figura 21. Variación del índice de los componentes de la dimensión Aseguramiento de la Calidad 2014 y 2017.

La figura 20 muestra la variación de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad entre los años 2014 y 2017, de los cuales el componente, (a) aspectos generales de la calidad obtuvo una variación negativa de 1.38 puntos, igualmente (b) sistema de calidad, registró 0.80 puntos de variación negativa, ambos componentes influenciaron en la evolución negativa –los resultados que permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma, la dimensión aseguramiento de la calidad, de la empresa Hojotas a mano. No posee un sistema de calidad que asegura la producción requiera Hojotas asegura que el producto llegue al cliente con las condiciones previamente establecidas.

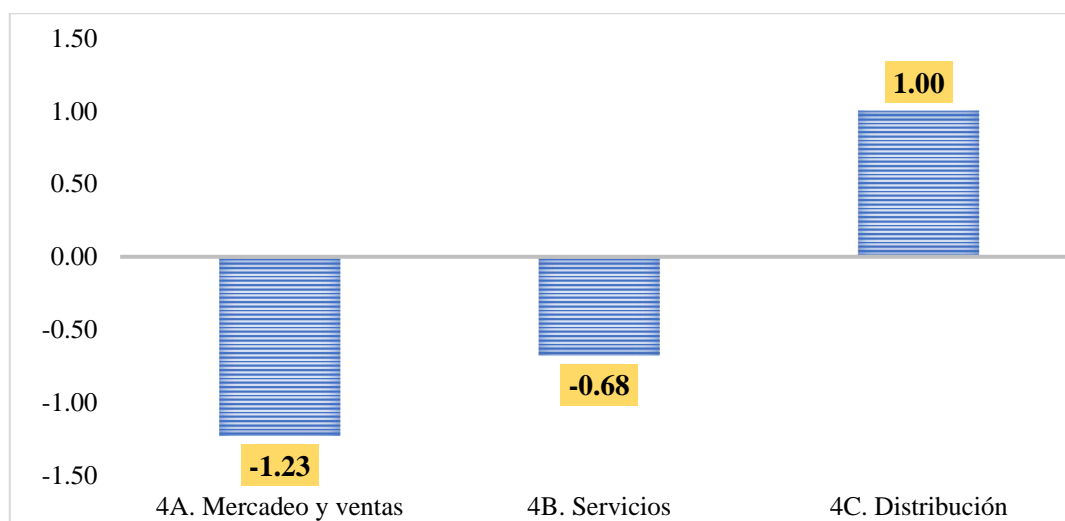


Figura 22. Variación de índice de los componentes de la dimensión Comercialización 2014 y 2017.

La figura 21 muestra la variación de los componentes de la dimensión comercialización entre los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) mercadeo y venta obtuvo una variación negativa de -1.23 puntos, (b) servicio, de igual manera registró una variación negativa de -0.68 puntos, (c) distribución, componente que mantuvo su puntaje, que desempeño influencio en la evolución positiva de la dimensión + 1.00 puntos. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, dimensión comercialización de la empresa Hojotas a Mano ha evolucionado positivamente. El resultado se debe a que la empresa maneje área de distribución de manera muy particular, ofrecer productos a otros clientes es decir al pasar el tiempo se ha trabajado con el mismo agente económico, ya que el producto que ofrece con parcial confiabilidad de entrega, en los últimos años el canal de distribución ha evolucionado en forma mínima.

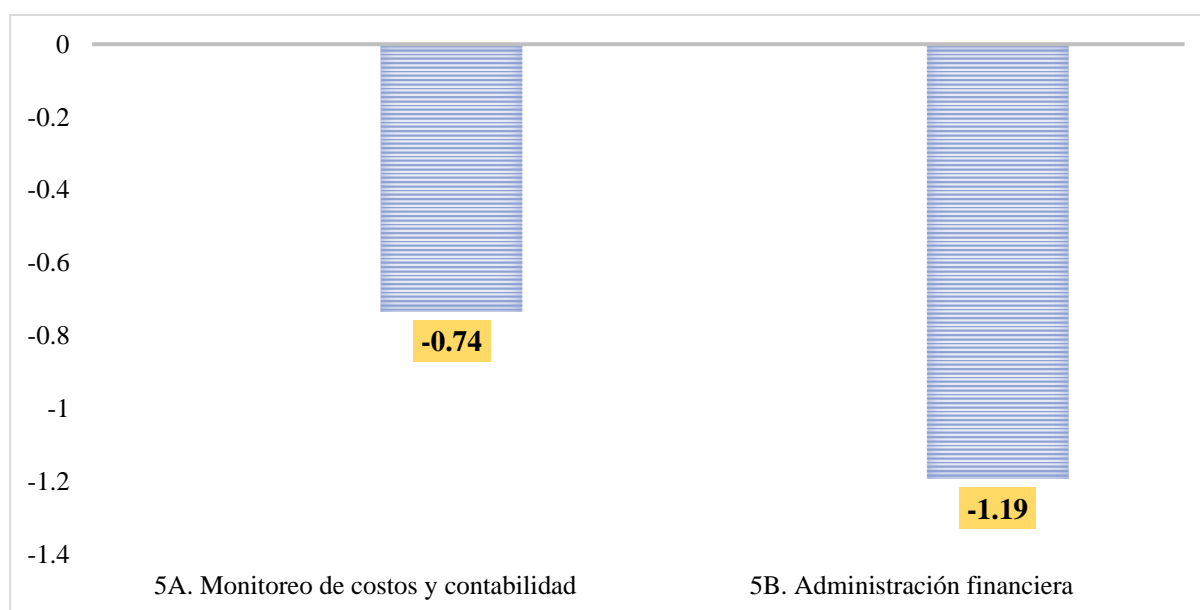


Figura 23. Variación del índice de los componentes de la dimensión Contabilidad y Finanzas 2014 y 2017.

La figura 22 muestra la variación de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas entre los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) monitoreo de costos y contabilidad tuvo una variación negativa de -0.74 puntos, (b) administración financiera, obtuvo una variación negativa de -1.19 puntos, en conclusión, la dimensión registró una variación

negativa de 21 puntos variantes. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que no se rechaza la hipótesis planteada que afirma que la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Hojotas Mano ha evolucionado negativamente. El resultado se debe a que la empresa usa las mismas herramientas financieras que cuando se realizó la primera evolución. Se encuentra con el mismo registro constante con la misma gestión operativa. La empresa cumple oportuna su obligación tributaria. En la actualidad, la empresa cuenta con planificación para el uso de nuevas alternativas de desarrollo y realiza posibles proyectos de inversión en el negocio actual. El balance se realice con periodicidad, y se toma decisiones en base al análisis.

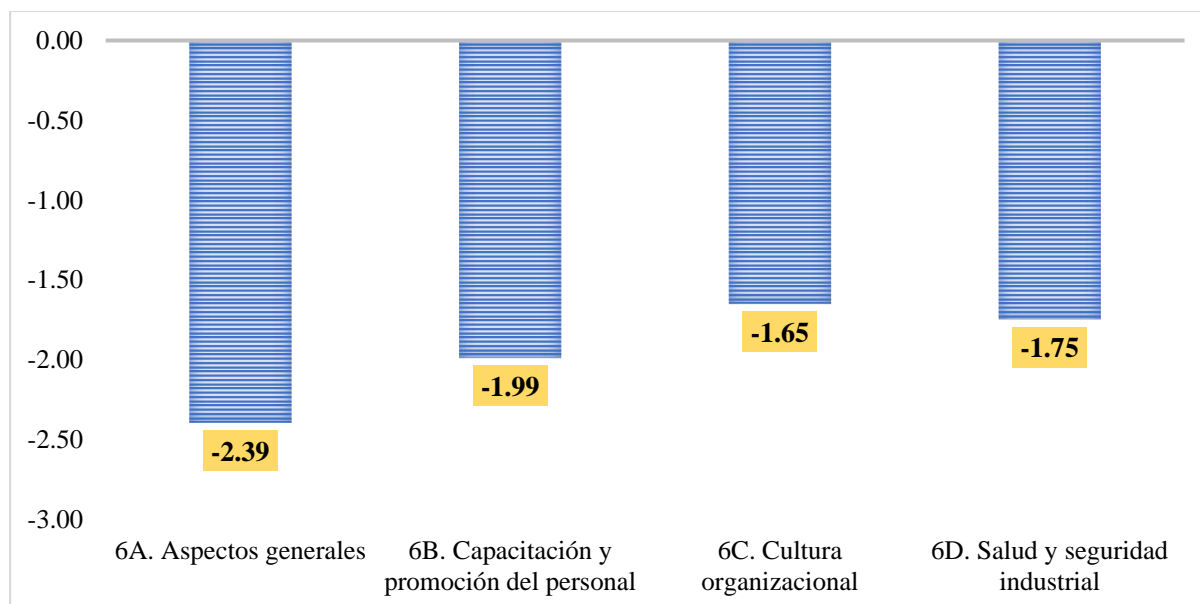


Figura 24. Variación del índice de los componentes de la dimensión Recursos Humanos 2014 y 2017.

La figura 23 muestra la variación de los componentes de la dimensión recursos humanos entre los años 2014 y 2017, de los cuales (a) aspectos generales tuvo una variación negativa 2.39 puntos; (b) capacitación y promoción del personal, obtuvo una variación negativa de -1.99 puntos, (c) cultura organizacional registró una variación negativa de -1.65 puntos, (d) salud y seguridad industrial, igualmente obtuvo -1.75 puntos de variación negativa. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión recursos humanos de la empresa Hojotas Mano ha evolucionado negativamente.

Cuánto a salud y seguridad industrial, no se promueve actividades de integración entre los equipos de trabajo. Ya que los colaboradores son contratados de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa. Las condiciones de la planta de producción presentan riesgos en sus operaciones, no existan evaluación de riesgo industriales tampoco se tiene interés por detectar.

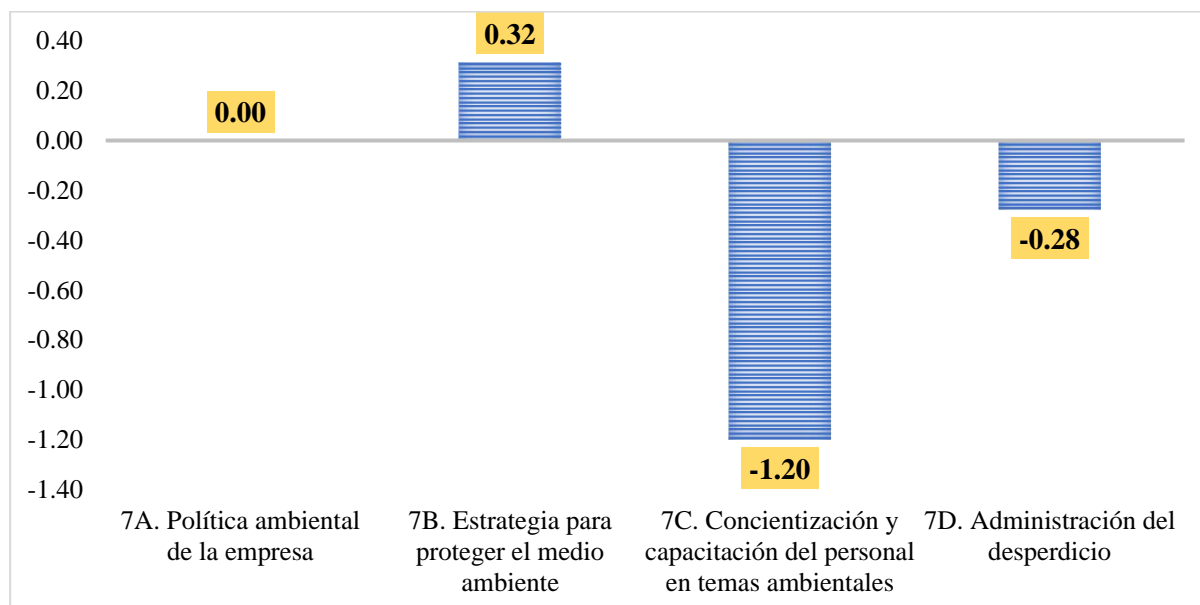


Figura 24. Variación del índice de los componentes de la dimensión de Gestión Ambiental 2014 y 2017

La figura 24 muestra la variación de los componentes de la dimensión gestión Ambiental *entre los* años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) política ambiental empresa obtuvo variación 0.00 puntos manteniéndose (b) estrategia para proteger el medio ambiente, obtuvo una variación positiva de 0.32 puntos, (c) concientización y capacitación del personal en tema ambiental registro una variación negativa de -1.20 puntos y (d) administración del desperdicio, igualmente obtuvo -0.28 puntos de variación negativa, estos resultados no permite comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión gestión ambiental de la empresa Hojotas a mano ha mantenido positivamente. Tal resultado concluye debido a que la empresa no concreta un plan ambiental para la empresa, asimismo no cuenta con la documentación de normas ambientales, tal solo da conocimiento verbal para su agente económicos. la empresa no ejecuta el plan sobre impacto y riesgos

ambientales, la documentación de las tareas, responsabilidades, competencias y procedimiento específicos que aseguran el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externa son básicas.

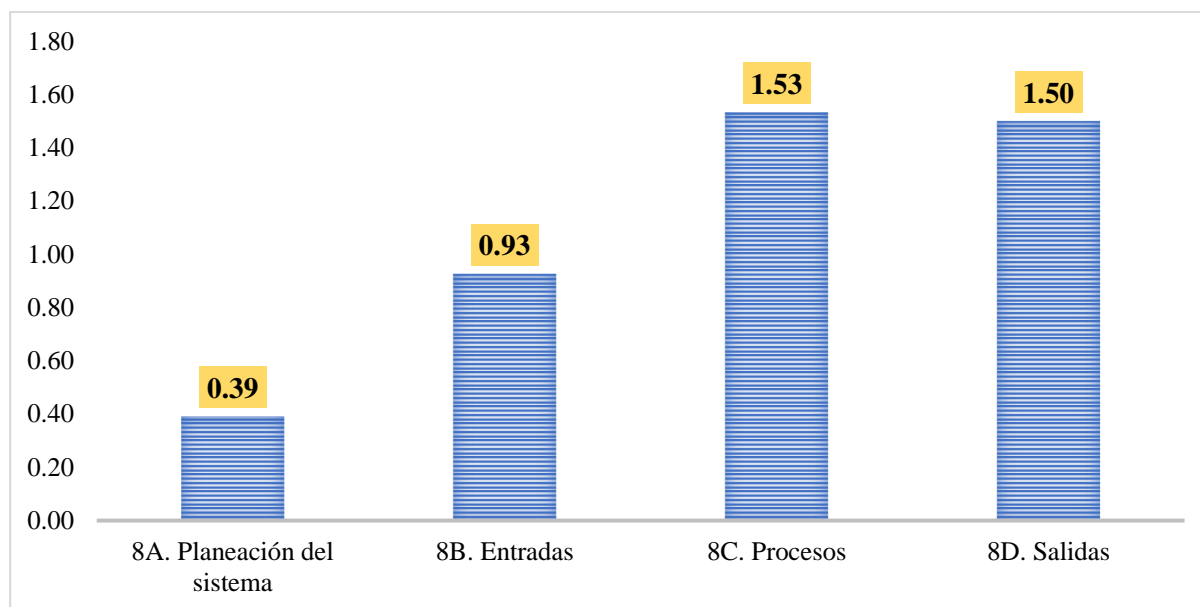


Figura 25: Variación del índice de los componentes de la dimensión de Sistema de Información 2014 y 2017.

La figura 25 muestra la variación de los componentes de la dimensión sistema de información entre los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) planeación de sistema obtuvo variación positiva de 0.39 puntos, (b) entrada, obtuvo una variación positiva de 0.93 puntos, (c) proceso, registró una variación de 1.53 puntos (d) salida, obtuvo 1.50 puntos de variación. La dimensión en general obtuvo .02 puntos de variación, estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que la positivamente la empresa no cuenta con un sistema de información que apoye en la toma de decisiones, a su vez, no posee personal calificado para el desarrollo de nuevas tecnologías.

4.4. Discusión de resultados

Los resultados del estudio difieren de las hipótesis planteadas, se afirmó que el índice de competitividad de la empresa Hojotas a Mano ha evolucionado positivamente y el , sin

embargo, se registró que de 3.59 puntos a 2.66, representando una caída en la variable competitividad porcentual de 71.79% a 53.25%, entre los años 2014 el 2017, este resultado muestra que la empresa ha mantenido su nivel de competitividad, ya que Las ocho dimensiones variaron su índice de competitividad positiva y negativamente de manera indiferente, en la dimensión planeamiento estratégico ha disminuido el nivel de competitividad de 3.89 a 2.16. en porcentaje varió de 77.84% en el 2014 a 43.20% en el 2017. Este resultado es el reflejo de la disminución de los esfuerzos realizados por la empresa para mejorar la dimensión en sus dos componentes, que aportó en gran medida al crecimiento de la dimensión fue implementación de la estrategia disminuyó de 3.89 puntos a 3 puntos y el componente proceso de planeamiento estratégico disminuyó de 3.89 a 1.89 puntos. Encontrándose que los resultados de estudio una tendencia de una competitividad baja, con mayores fortalezas en las áreas de plan estratégico.

En relación a la dimensión producción operaciones, se observó que el índice ha disminuido de 3.85 a 2.59 puntos de acuerdo a sus ocho componentes, en porcentaje varió en 77.04% a 51.89%. el componente que más aportó al crecimiento fue planificación de producción que se ha mantenido casi 3.50 puntos, lo que permite inferir que la empresa tiene más concentración en planificación producción, seguido del componente proceso de producción que no ha bajado en exceso en 3.00 puntos, ya que Hojotas a Mano programa y planifica su producción de acuerdo a las necesidades, el tercer componente que aportó en gran medida a la producción fueron dos capacidad de proceso y compra de materia prima los dos componentes con él , mismo monto que son 2.50 puntos, debido a que existe un sistema de planificación flexible y eficiencia que satisfaga las necesidades de las operaciones. Asimismo, cuenta con un plan de contingencia que le permite ser independiente en cuanto a los proveedores. Similares al estudio realizado por Loayza y Curasma (2014), para mantenerse casi al mismo nivel producción y operaciones.

La dimensión aseguramiento de la calidad registró una caída de 1.03 puntos en relación al índice obtenido en el 2014, en porcentaje varió en -20.64% debido a la evolución negativa de sus componentes, en especial al sistema de calidad que apoyó en -0.80 puntos, de la misma manera aspectos generales de la calidad disminuyó en -1.23 puntos, debido a que Hojotas a mano no impulsa ningún programa de calidad, a su vez, los resultados de las pruebas e inspecciones no son claramente documentados. Contrario al estudio, Loayza y Curasma (2014), encontraron que el área aseguramiento de la calidad se incrementó de 64% 76%, y mora, et al, 2013b) obtuvieron que existe una tendencia de competitividad alta, con mayores fortalezas en el área aseguramiento de calidad.

La dimensión comercialización registró un decrecimiento de 3.68 puntos obtenidos en el 2014 a 2.98 registrados en el 2017, variando negativamente en -0.71 puntos, que en porcentaje representa -52.94% este comportamiento se debe al desempeño que tuvieron dos componentes, distribución fue el que influyó en el crecimiento de la dimensión ya que creció 1.00 puntos, se tiene este resultado ya que Hojotas a Mano empresa exportadora, ya tenía 3 clientes en el exterior por lo que aumentó la venta mientras que el servicio fue que influyó en el retroceso de la dimensión donde se redujo su nivel de competitividad en .0.68 puntos, debido a que la empresa no realiza buen servicio, este resultado es similar al que (mora et al,2013b) obtienen, y resumen que las pymes exportadoras tiene problemas en la dimensión comercialización, concuerda con(Saavedra, et al,2013) quienes obtuvieron como resultado que más de mercadeo y ventas 2.69% que no planifican, y carecen de estrategia de posicionamiento y comercialización.

En el 2014 la dimensión contabilidad y finanzas obtuvo 3.05 puntos, y en el 2017, 2.11, registrando una disminución de -0.94 puntos, se observa este resultado debido al descuido de algunos puntos de desempeño del componente administración y finanzas que disminuyó su nivel de competitividad en -1,19 puntos, mientras que el componente monitoreo de costos y

contabilidad registró un decrecimiento de -0.74 puntos. De acuerdo con (Saavedra, et al,2013) Hojotas a Mano sería parte del 29.3% de los negocios que dispone de una contabilidad eficiente, conocen sus costos, emplean técnicas de administración financiera y cumplen con las normas legales y tributarias.

La dimensión recursos humanos obtuvo 3.94 puntos en el año 2014, mientras que en el 2017 obtuvo una puntuación de 1.98, variando de manera negativa en -1.96. el componente que influyó en mayor porcentaje fue Aspectos generales que varió negativamente en -2.39 puntos, debido a que la empresa no cuenta con un programa en aspectos generales implementado, otro componente que afecta al crecimiento es capacitación y promoción del personal, que igualmente aportó en el descenso de la dimensión con -1.99 puntos, debido a que no se cuenta con un programa que capacite y promueve el buen desempeño de los colaboradores, siendo parte del 60% de empresa que menciona (Saavedra, et al,(2013) las cuales no desarrollan estrategias para mantener su capital humano fortalecido, asimismo, no desarrollan estrategias, no capacitan formalmente al personal, no desarrollan estrategias de cultura organizacional para mantener una comunicación fluida, no se trabaja en equipo, no proporcionan incentivos y no llevan a cabo actividades de integración, además no dispone de política y manuales de procedimiento escritos, a su vez, Ibarra, Gonzales , y Demuner (2016),

Identifican la falta de personal especializado en diversas áreas. Así como bajo nivel de capacitación. En el 2014, la dimensión gestión ambiental obtuvo en puntuación 4.18 y en el 2017 se registró 4.11 puntos, variando negativamente en -0.07 puntos, este resultado es consecuencia del desempeño negativo de dos de sus componentes, donde la política ambiental de la empresa se mantuvo al mismo nivel puntos, seguido por el componente concientización y capacitación de personas que obtuvo -1.20 puntos este descenso fue que la empresa no cuenta con una estrategia para asegurar y equilibrar su desempeño ambiental, ni se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que

aseguren el cumplimiento de las normas ambientales. Se coincide con (Saavedra, et al., (2013) que indican que más del 60% de los empresarios no conocen las políticas ambientales de su sector, no establecen estrategias para proteger el medio ambiente y administran de forma deficiente los desperdicios que generan.

La dimensión sistema de información obtuvo un porcentaje de 2.24, en el 2017 registro 3.15 puntos se tuvo una variación positiva de 0.91 puntos, debido a que no se cuenta con un sistema de información actualizada con el avance de la ciencia y tecnología que apoyan en la gestión y toma de decisiones, incrementándose en salida con avance positivo 1.50 puntos más en seguida con proceso de ya que hoy en día la mayoría de los negocios cuentan con un sistema de información que faciliten el trabajo, por lo tanto esta área genera ventajas competitivas en la pymes, a lo establecido de (Saavedra 20114) quienes concluyeron con que la competitividad de las empresas se incrementó 80% en sistema de información.

Conclusiones

1. De acuerdo con el estudio, el índice de competitividad general de la empresa Hojotas a Mano para el año 2017 tuvo una variación negativa -0.93 en relación al año 2014, el 90% de sus dimensiones variaron negativamente, a excepción de la dimensión de sistema información el que tiene un crecimiento positivo mínimo; por ello se debe de tomar muy en cuenta que se debe de realizar acciones concretas para poder generar la reversión de los resultados obtenidos.
2. La investigación propuso definir el índice de la dimensión planeamiento estratégico, el cual se obtuvo la variación de -1.73; se concluye que la dimensión obtuvo la disminución del índice teniendo en cuenta la diferencia de la variación que fue negativa, una de las razones es que no cuenta con un planeamiento formal donde se encontraría definido los objetivos que desean alcanzar, la empresa debe de analizar su sector con la finalidad de buscar mejoras en sus proveedores, en sus productos y atacar a los eventuales productos sustitutos.
3. En el índice de competitividad de la dimensión producción y operaciones se registró un descenso del índice de competitividad en -1.26 en referencia al año 2014, resultado que muestra la baja de planificación de producción, la cual está basada en la demanda reactiva.
4. El índice de la dimensión aseguramiento de la calidad, el cual tuvo una variación de -1.03 puntos, por ello se determina que dicha dimensión decreció en comparación al año 2014, debido a que la empresa no tiene planeado estructurar e implementar programas de calidad ya que en este sector industrial el cliente es quien determina la calidad que el producto que requiere.
5. En la dimensión comercialización, de acuerdo con el estudio la dimensión evolucionó negativamente en su nivel de competitividad de 3.68 puntos obtenidos el 2014, pasando a 2.98 puntos el 2017 con la variación de -0.71 puntos, debido a que la empresa posee un

esquema informal del plan de desarrollo de mercado a largo plazo, el plan de ventas no se presenta formalmente. No existe evaluación de la investigación de mercados, es decir no se designa recursos para el mercadeo.

6. La dimensión contabilidad y finanzas, de acuerdo al estudio, la dimensión tuvo una evolución de -0.94 puntos debido a que el monitoreo de costos y contabilidad es centralizado en el gerente de la empresa, la empresa adolece de una estructura de costos y seguimiento de ello, la contabilidad es llevada de manera externa, por ello no cuentan con información proyectiva para poder realizar inversiones para la empresa.
7. El índice de la dimensión de recursos humanos en el año 2017 evolucionó negativamente en comparación al 2014, con variación de -1.96, que es la más alta en la investigación realizada ya que los colaboradores no cuentan con los beneficios de ley, ya que no cuentan con contrato y su trabajo es a destajo, logrando así que no sientan el sentido de pertenencia en la Empresa Hojotas hecho a mano.
8. De acuerdo al estudio, se definió que el índice de la dimensión gestión ambiental con una variación de -0.07, respecto al año 2014, debido a que la empresa no ejecuta el plan sobre impacto de riesgos ambientales, así mismo no cuenta con una proyección en el tiempo para desempeño ambiental, la documentación de las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguran el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internos como externos son básicas.
9. En la dimensión de sistema de información su variabilidad fue 0.91 con respecto al año 2014, ya que la empresa cuenta con un sistema de información que apoye en la toma de decisiones. Hojotas a Mano se encuentra actualizada en tecnologías de la información, por lo que cuenta con personal capacitado.

Recomendaciones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2017 sobre el índice de competitividad, se recomienda que la empresa debe de tomar muy en consideración de realizar acciones concretas en todas las dimensiones para poder tangibilizar el crecimiento en el siguiente periodo de análisis.
2. Según los resultados obtenidos en el índice de la dimensión planeamiento estratégico se recomienda, que la empresa debe de buscar asistencia técnica para poder establecer el documento formal en base a la realidad. Asimismo, se debe de establecer claramente los objetivos que deben estar alineados al documento principal.
3. Se recomienda para poder elevar el índice de la dimensión de producción y operaciones, se debe de trabajar en base a las ventas para poder realizar proyecciones, tomando en cuenta la negociación anticipada con sus clientes, también se debe de considerar la vida útil de sus equipos, y la capacidad de producción que se tiene con el objetivo de entregar los productos de acuerdo a lo establecido.
4. Se recomienda a la empresa estudiada, que considere implementar la gestión de calidad, considerando controles y filosofías de mejora continua, buscando asistencia técnica en las instituciones que brinda de manera gratuita.
5. La dimensión de la comercialización es la más importante ya que sostiene a la organización, por el nivel de ventas, por ello se recomienda a la empresa incorporar planes de desarrollo de comercialización en el mercado interno e internacional, tomando en cuenta la publicidad y promoción de los productos, con la finalidad de revertir los resultados obtenidos en el año 2017.
6. Se requiere ordenar la dimensión contabilidad y finanzas con la finalidad de tener información fidedigna para una toma de decisiones en el momento oportuno.

7. Se recomienda que la empresa debe de ordenar los recursos humanos de la empresa debido a que es el equipo que genera la propuesta de valor de la empresa, y lograr mayores beneficios, con la finalidad de establecer la eficiencia en el proceso de producción.
8. Se recomienda a la empresa establecer lineamientos de desarrollo de planes de manejo y gestión ambiental, ya que los productos se caracterizan por ser de reciclaje de papel. Asimismo, solicitar capacitaciones a entidades del estado, para generar procedimientos de manejo de residuos ya sea que se encuentren con el uso del agua y de la tierra.
9. La dimensión de sistemas de información se encuentra en constante cambio, por ello se recomienda que la empresa debe de establecer planes de aseguramiento de actualizaciones, para poder generar información valiosa, para una toma de decisiones efectiva.

Referencias:

- Ackoff, R, R, R, (1972). Un concepto de planificación de empresas. México: Llimusa- Wiley.
- Andreu, R., Ricart, J, J, J, & valor, J.819969.Estrategia y sistema de información Mc Graw Hall/ 2da edición.
- Argenti, J (1970). Planificación de empresa Barcelona: Oikos TAU.
- Bejarano, J. (1995). Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector Agropecuario. Bogotá: Colección de documentos IICA. Benzaquen
- J., Del Carpio, I., & Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad Para un país. Revista CEPAL 102,69-86.
- Besta, f. (1909). La contabilidad. Milano. Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los Países. Redalyc. Bureau Veritas. (s.f.). Bureau Veritas en México. Recuperado el 30 de 09 de 2017, de Aseguramiento de calidad y control de calidad. <http://www.bureauveritas.com, mx/home/our-service/Quality assurance>
- Buroz, E. (1998).la gestión ambiental: Marco de referencia para las evaluaciones de impacto Ambiental. Caracas: Edición fundación polar.
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012^a). La administración de operaciones. Mar de plata: Universidad Nacional de mar de plata.
- Carro, R., & Gutiérrez, D (2012b). Administración de la calidad total. Mar de plata.
- Castaño, L., & Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las Empresas del sector comercial el área metropolitana centro occidente AMCO.perira.
- CENTRUM católica-centro de negocios de la universidad católica del Perú. (2017b). INDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DEL PERÚ 2016. Lima: ciento uno Estudio Grafico EIRL. CENTRUM Graduate Business school. (2016). Ranking de competitiivbdad Mundial 2016.Lima: CENTRUM publishing.

- CENTRUM Graduate Business school. (2017a). Resultados de ranking de competitividad mundial 2017. Lima: centran publishing.
- Champy. (1996). Now Batting Cleanup: information Technology. computer world.
- Chavaría, H., Sepúlveda, S., & Rojas. P. (2002). Competitividad: cadenas Agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. San José.
- Chiavenato., & Aspiró, A. (2010). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: MC Graw Hill.
- Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo UNCTAD.(2002).la relación entre la competencia, la competitividad y el desarrollo. Seminario regional sobre comercio y competencia: perspectivas y futuros desafíos para América Latina y el Caribe.Ginebra:23.
- Consejo nacional de competitividad. (2014). agenda de la competitividad 2014-2018. Rumbo al bicentenario 2021.10.
- Cornella, A. (1997). Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Madrid: Mc Granw-Hill.
- Crosby. P. (1996). Reflexiones sobre calidad 295 máximas de gurú mundial de calidad. México: Mc Graw-Hill.
- Cuervo, A. (1975).la planificación en el proceso de decisiones de la empresa. Revista. De Economía política,141-189.
- DCRUZ, j., & Rugman, A. (1992). New Compacts for Canadian Competitiveness Toronto, Canadá.
- Decleris. (2002). The Law sustainable development. Bélgica: Luxemburgo.
- Del pozo, F. (1974). La dirección por Sistema. Madrid: A.P.D.
- Estivan, M. (1994). La gestión ambiental en el sector público. Artigraf,9-63.

- Fajnzylber, F. (1988). competitividad internacional, evolución y lecciones. CEPAL,13.
- Flores, T. (2008). El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria de tequila en Jalisco (1998-2005). (tesis de Doctorado). Facultad de economía, UNAM D.F.
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2017). Informe de competitividad Global. Ginebra.
- Freebairn. (1987). Implications of wages and industrial policies on competitiveness Of agricultural export industries. *Review of Marketing and Agricultural Economics*, 55,79-87.
- Hernández, R., Fernandez, C., &Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México D, F.: Mc Graw Hill.
- Ibarra, M., Gonzales, L., & Demuner, M. (2016). competitividad empresarial de las Pequeñas y medianas empresas manufactureras de baja California México.
- IMD international, Lausanne, Word Economic Forum. (1990). The Word Competitiveness Report. Geneva.
- IMD World Competitiveness Center. (2017). IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2017.
- Industry Canada. (1995). competitiveness: concepts and Measures, Occasional.Ottawa.
- Instituto Mexicano para la competitividad. (2004). Hacia un pacto de competitividad. Situación de competitividad de México 2004.
- Itami, H. (1987). Mobilizing invisible assets. Cambridge: MA: Harvard university Press.
- Juran, J., & Gryna, F, F. (1980). Hallar los requerimientos del cliente, los formales y informales al menor costo, a la primera y siempre. New York: Mc Granw - Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Marketing Prentice Hall.

- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2001). *Economía Internacional. Teoría y política* 5a ed. Addison Wesley.
- Loayza, G., & Curasma, S. (2014). *Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas sector textil de Huancayo. Apuntes, ciencias y sociedad*, 15-24.
- Marín, L. (2015). *Propuesta de medición de competitividad de las pymes radicadas en la provincia de Córdoba. Aplicación prácticas a cámaras empresarias*. Córdoba.
- Martínez, & Álvarez, C. (2006). *mapa de competitividad para el diagnóstico de Pymes*. En las minorías XI Foro de investigación. Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática. México D.F.
- Matherws, J. (2009). *Competitividad, El significado de la competitividad y Oportunidades de internacionalización para las mypes*. Perú: Media CORP Perú.
- Ministerio de Ambiente. (15 de 10 de 2005). *ley General del ambiente 28611.El Peruano*, pags.19-75.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Miranda, F., Chamorro, A. & Rubio, (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: DELTA.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos, Identificación, formulación, Evaluación, financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MyM.
- Mamaya, K. (2008). *cooperación for Competitiveness of emerging countries: Learning from a case of nanotechnology*. *Journal of international Business and Economics*, 21,152-170.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z.(2013b). *Competitividad en micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio-Bogotá. Análisis de percepciones*. Bogotá.

- Muñoz, D. (2009). Administración de operaciones, enfoque de administración de procesos de negocios. México D.F.: cengage Learnig.
- O'Brien, J. (2001). sistemas de información gerencial. Bogotá: Mc Granw-Hill/ 4ta Edición.
- Olivieri, J. (2010). Comercialización Buenos Aires: Fundación de universidad de Belgrano
- organización for Economic cooperación and Development (OCDE) (19992).
Technology and the Economy. The Key Relationships. Paris.
- Ortiz., & Garcia, M.d. (2015). Metodología de la investigación. México: Limusa.
- Pat, V., Caamal, L., & Ávila, J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la Competitividad.
Textual Chaping, 63-76.
- Porter, M. (1991^a). La ventaja competitiva delas naciones. Barcelona: Plaza y janés Editores.
- Porter, M. (19991b). ventaja competitiva creación y sostenimiento de un Desempeño Superior.
Buenos Aires: Tre free prees.
- Porter, M. (19998). Ser competitivo. Harvard Business School publishing.
- Porter, M. (2008). Estrategias Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales
y de la competencia. México D.F.: Grupo Editorial patria.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage Philanthropy. Harvard Business
Review.
- Promperú, (2014). Mapa de competitividad del BID de la empresa Hojotas a mano
2014.Huancayo.
- 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 PROMPERÚ, 2014. Apuntes, Ciencias y sociedad, 155-161.
- Red de desarrollo sostenible en Colombia. (01 de abril del 2001).la gestión ambiental.
Obtenido de red de desarrollo sostenible en Colombia: <http://www.rds.org.co/Gestión/>
- Requena, J., (1986). La homogenización de magnitudes en la ciencia de la contabilidad Madrid.

- Reyes, C., & Sánchez, H. (2002). Metodología y diseño de la investigación científica. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ricardo, D. (1817). On the principles of political Economy and. Londres: John Murray Albemarle Street.
- Rodríguez. E. (1956). Ciencias de la contabilidad, técnica práctica y organización, Barcelona.
- Romo., & Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. Revista comercio Exterior, 55 (3), 292.
- Romo, D. & Musik, A. (2005). sobre el concepto de competitividad. Comercio exterior, 200-214.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. Revista de empresa 17.
- Rubio, L., & Baz, V. (2005). El poder de la competitividad. México D.F.: Fondo de Cultura económica.
- Saavedra., Mila, S. & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la pyme En el nivel micro: el caso del distrito Federal México. Revista FIRFAEDPYME International Review, 38-52.
- Sallenave, J., p. (1994). La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la ¡Incompetencia! Bogotá; Norma.
- Soolleiro, J. I., Castañón, R. (2005) Competitividad y sistemas de innovación: los retos Para la inserción de México en el contexto Global. Technovation, 25,1059-1070.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickand, A. (2014). Administración Estratégica. Teoría y casos. (Vol. 18). México: Mc Graw Hill.
- Tsakok, L, L, L., (1990). Agricultural price policy. A practitioner s guide to partial Equilibrium analysis. Ithaca: Cornell University press.

Van Duren, E., Martin, L., & Westgren, R. (1991). *Assessing the Competitiveness of Canada's Agri-food Industry*. Ottawa.

Vara Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.

Vegas., (1973). *Sistema de información y decisión aplicación*. Madrid.

Zeballos, E., (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa-Perú.

APÉNDICES

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Problemas de la Investigación	Objetivos de la Investigación	Variable	Metodología
<p>Problema General ¿Cuál es la variabilidad del índice de competitividad en la empresa Hojotas a Mano S.A.C. en los años 2014 y 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>PE01. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE02. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión producción y operaciones de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE03. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE04. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión comercialización de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE05. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE06. ¿Cuál es la variabilidad del índice de la dimensión recursos humanos de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE07. ¿Cuál es la variabilidad de la dimensión gestión ambiental de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p> <p>PE08. ¿Cuál es la variabilidad de la dimensión sistemas de información de la empresa Hojotas a Mano entre S.A.C. entre los años 2014 y 2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar la variabilidad del índice de competitividad en la empresa Hojotas a Mano SAC, en los años 2014 y 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>OE01. Definir la variabilidad del índice de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. Entre los años 2014 y 2017,</p> <p>OE02. Definir la variabilidad del índice de la dimensión producción y operaciones de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.</p> <p>OE03. Definir la variabilidad del índice de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.</p> <p>OE04. Definir la variabilidad del índice de la dimensión comercialización de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017</p> <p>OE05. Definir la variabilidad del índice de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.</p> <p>OE06. Definir la variabilidad del índice de la dimensión recursos humanos de la empresa Hojotas Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017</p> <p>OE07. Definir la variabilidad del índice de la dimensión gestión ambiental de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.</p> <p>OE08. Definir la variabilidad del índice de la dimensión sistemas de información de la empresa Hojotas a Mano S.A.C. entre los años 2014 y 2017.</p>	<p>Variable. Competitividad</p> <p>Dimensiones Planeamiento Estratégico Producción y Operaciones Aseguramiento de la Calidad Comercialización Contabilidad y Finanzas Recursos Humanos Gestión Ambiental Sistemas de Información</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Transeccional</p> <p>Nivel: Descriptiva</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población y Muestra: Empresa es Hojotas a Mano S.A.C.</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p>

Apéndice B: Instrumento aplicado.



GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA EMPRESA HOJOTAS A MANO S.A.C.

Presentación:

Buenos días, mi nombre es Josué Galdós Talaverano, soy bachiller de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Continental, esta guía de entrevista recolecta opiniones aleatorias del responsable de la empresa, en este caso es de la empresa Hojotas hecho a mano.

Confiabilidad:

El objetivo del presente instrumento es recabar información de la empresa Hojotas hecho, de las acciones que realiza en lo referente a la competitividad y los resultados serán de uso exclusivo para el investigador y se guardará confidencialidad.

Instrucciones:

El entrevistador le realizara preguntas que ayuden a la gestión de su desarrollo de actividades dentro de su empresa, conteste cada una de ellas con suma responsabilidad con la finalidad que le ayude a determinar el nivel de competitividad. Agradeceré su colaboración y honestidad.

1. Planeamiento estratégico

- 1.1 Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.
- 1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
- 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.
- 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.
- 1.5 Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para la empresa y el sector donde esta ópera, con la adecuada participación de las áreas.
- 1.6 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: proveedores, clientes, nuevos competidores, eventuales productos y la aparición de nuevos productos.
- 1.7 Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica. (“benchmarking”).
- 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.

- 1.9 El planteamiento estratégico de las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.
- 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.

2. Producción y Operaciones

- 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.
- 2.2. En la planeación se evalúa permanentemente alternativas para generar mejoras periódicas que actualicen y optimicen el proceso de producción. (Renovación, de maquinaria, materiales, procesos, etc.)
- 2.3. Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, materiales y personal.
- 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.
- 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 ordenes de producción.
- 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 la otra.
- 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.
- 2.8. La maquinaria y la tecnología le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio.
- 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.
- 2.10. La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos.
- 2.11. La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.
- 2.12. Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinarias y los resultados son debidamente documentados.
- 2.13. El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro constante.
- 2.14. La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.
- 2.15. Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.
- 2.16. La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.

- 2.17. Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo.
- 2.18. 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 estos.
- 2.19. Con periodicidad programada se audita el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado por el kardex (manual o sistematizado)
- 2.20. La ubicación de la planta es ideal por el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.
- 2.21. 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)

3. Aseguramiento de la calidad

- 3.1. La administración tiene dentro de su filosofía impulsar programas de la calidad en la empresa.
- 3.2. La compañía busca diferentes formas de capacitar adecuadamente a los empleados en los diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan.
- 3.3. La compañía cuenta con un sistema de auditoria de calidad de dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)
- 3.4. El proceso de calidad de la compañía está documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores.
- 3.5. Las normas internas de calidad de la compañía corresponden a las normas establecidas por el sector.
- 3.6. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compra con el diseño a nivel técnico y funcional, para proponer mejoras o rediseños.
- 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*.
- 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.
- 3.9. 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. 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).
- 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.

4. Comercialización

- 4.1. El proceso de Planeamiento de Mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado, con base en información confiable.
- 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.
- 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.
- 4.4. La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución.
- 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).
- 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.
- 4.7. En los últimos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
- 4.8. El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con el personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado.
- 4.9. Se realiza una evaluación detallada de la eficiencia de las investigaciones de mercadeo (por ejemplo, se evalúa periódicamente la efectividad de las inversiones publicitarias y las promociones).
- 4.10. Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente.
- 4.11. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.
- 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.
- 4.13. La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad, y riesgo.
- 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.
- 4.15. El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimiento especial.
- 4.16. La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.
- 4.17. La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.

- 4.18. se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.
- 4.19. La compañía ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permita llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesitan, en las condiciones físicas requeridas.
- 4.20. El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, #de vendedores, cubrimiento, alianza, etc.

5. Contabilidad y Finanzas

- 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.
- 5.2. El sistema contable y costo está estructurada de tal forma que permite conocer el estado real del negocio, se puede obtener información confiable sobre el estado de Inventarios, cartera, venta, cuenta por pagar, bancos. caja, etc.
- 5.3. Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.
- 5.4. El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día.
- 5.5. El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones prestacional mes a mes.
- 5.6. Existen 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 fácilmente el costo de un pedido especial.
- 5.7. La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.
- 5.8. Existen la planeación financiera en la empresa (se utilizan presupuestos de ingreso y egreso, flujo de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).
- 5.9. Se compran mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.
- 5.10. Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.
- 5.11. Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.
- 5.12. La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.

6. Recursos Humanos

- 6.1. La empresa tiene un organigrama, políticas generales y por área y manual de procedimientos escrito e implementado donde las funciones y responsabilidades de cada puesto está claramente definido.
- 6.2. La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.

- 6.3. La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.
- 6.4. La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (Existen afiliaciones al SIS, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.
- 6.5. La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.
- 6.6. La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos a su inducción al trabajo y a la empresa.
- 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.
- 6.8. La creatividad del personal es estimulada y permitida (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas.
- 6.9. Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
- 6.10. La dirección logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia a la empresa, así como que entienden que se les ofrece la oportunidad de desarrollarse.
- 6.11. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
- 6.12. El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.
- 6.13. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.
- 6.14. Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)
- 6.15. La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- 6.16. Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva.

7. Gestión Ambiental

- 7.1. La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.
- 7.2. La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
- 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.
- 7.4. La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.
- 7.5. La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.

- 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.
- 7.7. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se incorporan consideraciones ambientales, de seguridad y higiene ocupacional, además de los aspectos técnicos y económicos.
- 7.8. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguran el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.
- 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.
- 7.10. La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

8. Sistema de Información

- 8.1. La gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante.
- 8.2. El sistema de información responde a la estrategia general y a los requerimientos conceptuales y funcionales de información, con el elemento de seguridad, oportunidad, confiabilidad y eficiencia.
- 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)
- 8.4. Las recomendaciones sobre el manejo de información provienen de todos los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo.
- 8.5. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soporte (ordenes de producción, entrada /salida de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.
- 8.6. La captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.
- 8.7. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y lo óptimo en relación, tiempo de proceso y seguridad.
- 8.8. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdida de flujo eléctrico o fallas en el equipo de proceso.
- 8.9. Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros útiles.
- 8.10. La gerencia a definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.

Apéndice C: Evidencia de la aplicación del Instrumento.



Apéndice D: Mapa de Competitividad Comparado

Dimens	N°	Preguntas o Reactivos	Peso	2014	2017
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	A. Proceso de Planeamiento Estratégico	1 Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	14.00	3.9	1.5
		2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	12.00	3.8	1.5
		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.	14.00	4.2	2.5
		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.	12.00	3	1.5
		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.	8.00	4.5	1.5
		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.	8.00	4	2.5
		7 Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica ("benchmarking").	8.00	4.1	2.5
	B. Implementación de la Estrategia	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.	10.00	3.9	2.5
		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.	8.00	3.8	2.5
		10 El último planeamiento estratégico fue suficientemente flexible, como para permitir cambios rápidos en el accionar y así adecuarse a nuevas oportunidades del entorno.	6.00	4	4.5
Total de la Dimensión:					
2.	A. Planificación	11 El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, proyectados teniendo en cuenta las variables internas y externas de la empresa.	12.00	3.2	3.5

	12	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.)	13.00	3.9	3.5
	13	Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, materiales y personal.	5.00	3.5	4.5
	14	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.	10.00	3.8	2.5
	15	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.	10.00	4	3
	16	La planta y los procesos de producción están diseñados para optimizar el flujo y eliminar la pérdida de tiempo entre una actividad y otra.	5.00	3.7	3.5
B. Procesos de producción	17	La compañía evalúa de forma regular la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como integrar a su producción la elaboración de materias primas.	5.00	4	2.5
	18	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio.	5.00	3.3	2.5
C. Capacidad de proceso	19	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.	7.00	4.1	2.5
	20	La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos	6.00	3.9	2.5
	21	La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida	7.00	4	2.5
D. Mantenimiento	22	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	7.00	3	1.5
	23	El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro cesante.	8.00	3.9	2.5
E. Investigaci	24	La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.	7.00	4	2.5

	25	Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.	7.00	4.1	2.5
	26	La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.	6.00	4.3	1.5
	27	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	7.00	4	2.5
	28	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de las operaciones.	7.00	3.9	2.5
	29	La Empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de proveedores.	5.00	3.8	2.5
	30	La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima	6.00	3.7	2.5
	F. Compra de materia prima				
	31	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo.	5.00	4	2.5
	32	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.	5.00	4.3	1.5
	33	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).	5.00	4.4	1.5
	G. Manejo de inventarios				
	34	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	10.00	3.9	2
	35	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)	10.00	4	2.5
	H. Ubicación e infraestructura				
Total de la dimensión					
3.	A. Aspectos generales de la calidad				
	36	La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa.	10.00	3.9	3
	37	La compañía busca diferentes formas para capacitar adecuadamente a los empleados en los	7.00	4.3	2.5

	diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan.			
	38 La compañía cuenta con un sistema de auditoria de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)	7.00	4	3
	39 El proceso de calidad de la compañía está documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores	9.00	3.9	2.5
	40 Las normas internas de calidad de la Compañía corresponden a las normas establecidas por el sector	7.00	4	2
	41 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.	10.00	3.9	4
	42 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.	10.00	3.7	4.5
	43 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.	10.00	3.8	3
	44 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.	10.00	4	0
	45 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)	10.00	3.5	3
	46 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.	10.00	3.9	3.5
B. Sistema de calidad				
Total de la dimensión				
4.	A. Mercadeo y ventas			
	47 El proceso de planeamiento de mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado, con base en información confiable.	10.00	3.7	2
	48 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.	10.00	3.5	3

	49	La gerencia conoce las necesidades y requerimientos de cada segmento del mercado y desarrolla estrategias comerciales agresivas e innovadoras para cada uno de estos.	6.00	4.5	3.5
	50	La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución.	6.00	4.5	3
	51	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).	6.00	4.3	3.5
	52	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.	10.00	4.2	3
	53	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	7.00	3.9	4
	54	El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado.	7.00	4	3
	55	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).	7.00	3.6	2.5
	56	Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente.	7.00	3.9	3
	57	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por períodos de antigüedad.	10.00	3.9	2
	58	La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de venta, recaudo y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	7.00	3.8	2
	59	La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad, y riesgo.	7.00	3.5	1
	60	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.	10.00	3.4	3
	61	El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimiento especiales.	10.00	3.9	4

	62	La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.	10.00	4	2.5		
	63	La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.	10.00	3.1	3		
	64	Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.	10.00	4.5	3		
C. Distribución	65	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.	15.00	2.8	4.5		
	66	El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc.	15.00	2.7	3		
Total de la dimensión							
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	B. Administra	A. Monitoreo de costos y contabilidad	67	El cierre contable es realizado en los 5 primeros días del mes, con los informes completos y suficientes para una toma de decisiones oportuna.	20.00	3.1	2.5
			68	El sistema de contabilidad y costos está 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.	20.00	2.8	1
			69	Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.	10.00	3	1.5
			70	El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día	15.00	2.8	3
			71	El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones prestacionales mes a mes.	15.00	2.5	2
			72	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 fácilmente el costo de un pedido especial	20.00	2.8	2.5
			73	La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.	10.00	3.9	1.5

	74	Existe la planeación financiera en la empresa (se utilizan presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	15.00	2.5	2	
	75	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	20.00	3.3	2	
	76	Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.	10.00	2.5	3	
	77	Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.	15.00	4	2	
	78	La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.	10.00	3.8	2.5	
Total de la dimensión						
6. RECURSOS HUMANOS	A. Aspectos generales	79	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.	11.00	4.5	2.5
		80	La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.	7.00	4	0
		81	La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.	5.00	3.5	2.5
		82	La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (Existen afiliaciones al Iss, sena, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	5.00	3.9	1.5
		83	La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.	5.00	3.9	1.5
	B. Capacitación y promoción del personal	84	La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos y su inducción al trabajo y a la empresa.	4.00	2.5	1
		85	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.	9.00	4.3	2
		86	La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución	5.00	4.4	3

de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas) .

	87	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	7.00	3.9	2
	88	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.	5.00	3.8	2.5
	89	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la compañía.	7.00	3.7	2
C. Cultura organizacional	90	El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.	4.00	3.8	2
	91	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	4.00	3.9	2.5
D. Salud y seguridad industrial	92	Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	8.00	4	2
	93	La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional.	7.00	3.9	2.5
	94	Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva.	7.00	3.8	2
Total de la dimensión					

7. GESTIÓN AMBIENTAL	A. Política ambiental de la empresa	95	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos , impactos y riesgos ambientales..	10.00	4	4
		96	La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	10.00	4.2	4.5
		97	La compañía establece metas a corto, mediano y largo plazo, para el desempeño ambiental asegurándose de equilibrar costos y los beneficios para la organización.	10.00	4.3	4
		98	La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.	10.00	4	4

	99	La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	7.00	3.9	4.5	
	100	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.	6.00	4	4	
	101	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.	7.00	4.2	4.5	
B. Estrategia para proteger el medio ambiente	102	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	7.00	4.2	3	
C. Concientización	103	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.	6.00	4.6	4	
D. Administración del desperdicio	104	La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	7.00	4.5	4.5	
Total de la dimensión						
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	A. Planeación del sistema	105	La Gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante.	9.00	2.5	3
		106	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.	9.00	2.8	3
		107	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)	9.00	2.5	3.5

	108	Las recomendaciones sobre el manejo de la información provienen de todos los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo.	8.00	2.2	2
	109	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.	7.00	2.5	3
B. Entradas	110	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.	8.00	2.2	3.5
	111	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.	7.00	2	3
C. Procesos	112	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	8.00	1.5	3.5
	113	Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles.	9.00	2	3.5
D. Salidas	114	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	6.00	2	3.5
Total de la dimensión					