



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Tesis

Evaluación de la competitividad de los años 2014 y 2017 en la empresa Alpakita Warm

para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Gabriela Sarina Ludeña Barboza

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/)

Agradecimientos

Mi más profundo agradecimiento a aquellas personas que con su ayuda han colaborado a la realización del presente trabajo, a mi asesor Pedro Venegas por confiar en el trabajo realizado, la dirección del proyecto y por el esfuerzo puesto hasta el final de la elaboración de la tesis, al profesor y amigo David Anglas por sus valiosas enseñanzas y seguimiento constante. Agradezco también al señor Pedro Pelayo, gerente de la empresa Alpakita Warm, por la colaboración en el suministro de información necesaria para la elaboración del estudio.

Hago extensivo mi agradecimiento a los compañeros de la Facultad de Ciencias de la Empresa, en especial a quienes son parte de la especialidad de Negocios Internacionales por su amistad, las experiencias compartidas y su colaboración.

Mayor agradecimiento a la paciencia, apoyo constante y ánimo continuo de mi familia y amigos.

A todos ellos muchas gracias.

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar a esta circunstancia de vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por su infinita bondad y amor.

A Carmen y Alonso mis amados padres, por su esfuerzo en la consolidación de mis estudios y su constante apoyo a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, parientes y amigos, por sus consejos, paciencia y apoyo en la culminación de mis estudios superiores.

Tabla de contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Abstract	ix
Introducción	x
Capítulo I. Planteamiento del Estudio	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Problema de investigación	17
1.2.1. Problema general.	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos de investigación	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.4.1. Justificación de la investigación.	18
1.4.2. Importancia de la investigación.	20
1.5. Delimitación de la investigación	20
1.6. Limitaciones de la investigación	21
1.7. Hipótesis de la Investigación.....	21
1.7.1. Hipótesis General.....	21
1.7.2. Hipótesis Específicas.	21
1.8. Variable	22

1.8.1.	Definición conceptual.....	22
1.8.2.	Definición operacional.....	22
Capítulo II. Marco Teórico	24
2.1.	Antecedentes del problema	24
2.1.1.	Antecedentes Nacionales.	24
2.1.2.	Antecedentes Internacionales.....	26
2.2.	Bases teóricas	30
2.2.1.	Definiciones fundamentales de competitividad.....	30
2.2.2.	Niveles de unidad de análisis.	32
2.2.3.	Ventajas de la competitividad.	36
2.2.4.	Dimensiones de la competitividad.....	38
2.2.5.	Índices de la competitividad.	48
2.3.	Definición de términos básicos	51
2.3.1.	Aseguramiento de la calidad.....	51
2.3.2.	Comercialización.	51
2.3.3.	Competitividad.....	51
2.3.4.	Contabilidad y finanzas.....	51
2.3.5.	Gestión ambiental.	52
2.3.6.	Planeamiento estratégico.	52
2.3.7.	Producción y operaciones.	52
2.3.8.	Recursos humanos.	52
2.3.9.	Sistemas de información.	52
2.3.10.	Ventaja comparativa.....	53
2.3.11.	Ventaja competitiva.....	53
Capítulo III. Metodología	54
3.1.	Método y alcance de la investigación	54

3.1.1. Método General.	54
3.1.2. Método Específico.	54
3.1.3. Tipo Investigación.	54
3.2. Diseño de la Investigación	55
3.3. Alcance o nivel de investigación.....	56
3.4. Población y muestra	56
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
3.6. Recolección y Análisis de datos.....	58
3.6.1. Recolección de datos.	58
3.6.2. Análisis de datos.....	59
Capítulo IV. Resultados y Discusión	60
4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información	60
4.1.1. Presentación de resultados.	60
4.2. Comprobación de hipótesis	69
4.3. Discusión de Resultados.....	79
Conclusiones	85
Recomendaciones	91
Sugerencias	94
Referencias.....	95
Apéndice A	103
Apéndice B.....	104
Apéndice C.....	105
Apéndice D	106
Apéndice E.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Diagnóstico integral de la empresa Alpakita Warm 2013 y 2014</i>	10
Tabla 2. <i>Dimensiones y componentes de la competitividad</i>	57
Tabla 3. <i>Resultados generales de los componentes y dimensiones de la variable competitividad de los años 2014 y 2017</i>	61
Tabla 4. <i>Variación del índice de competitividad, vista dimensiones y componentes</i>	69

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Clasificación de países en el Ranking de Competitividad Mundial 2017.	2
<i>Figura 2.</i> Desempeño competitivo del Perú 2008 – 2017.	3
<i>Figura 3.</i> Resultados de Perú por pilares, Adaptado de Ranking de Competitividad Mundial.	4
<i>Figura 4.</i> Resultados del Informe de Competitividad Global del Perú.	5
<i>Figura 5.</i> Posiciones de los pilares evaluados en el Informe de Competitividad Global.	6
<i>Figura 6.</i> Resultados 2014 - 2017 región Junín de acuerdo al INCORE 2017	7
<i>Figura 7.</i> Clasificación de Regiones según al Índice de Competitividad Regional del Perú	8
<i>Figura 8.</i> Pilares del Informe de Competitividad Global.	49
<i>Figura 9.</i> Pilares del Índice Regional para un país.	50
<i>Figura 10.</i> Resultados globales de la variable competitividad.	60
<i>Figura 11.</i> Resultados individuales: componentes de la dimensión planeamiento estratégico	63
<i>Figura 12.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión producción y operaciones	63
<i>Figura 13.</i> Resultados individuales componentes: de la dimensión aseguramiento de la calidad.....	64
<i>Figura 14.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión comercialización.....	65
<i>Figura 15.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión contabilidad y finanzas... ..	65
<i>Figura 16.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión recursos humanos.	66
<i>Figura 17.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión recursos humanos.	67
<i>Figura 18.</i> Resultados individuales componentes de la dimensión sistemas de información.	67
<i>Figura 19.</i> Variación del índice de competitividad de la dimensiones de la variable competitividad de los años 2014 y 2017.....	68
<i>Figura 20.</i> Variación de componentes dimensión planeamiento estratégico de los años 2014 y 2017.....	72

<i>Figura 21.</i> Variación de componentes dimensión producción y operaciones de los años 2014 y 2017.....	73
<i>Figura 22.</i> Variación de componentes dimensión aseguramiento de la calidad entre los años 2014 y 2017.....	74
<i>Figura 23.</i> Variación de componentes dimensión comercialización entre los años 2014 y 2017.....	75
<i>Figura 24.</i> Variación de componentes dimensión contabilidad y finanzas entre los años 2014 y 2017.....	76
<i>Figura 25.</i> Variación de componentes dimensión recursos humanos entre los años 2014 y 2017.....	77
<i>Figura 26.</i> Variación de componentes dimensión gestión ambiental entre los años 2014 y 2017.....	78
<i>Figura 27.</i> Variación de componentes de la dimensión sistemas de información entre los años 2014 y 2017.....	79

Resumen Ejecutivo

El estudio, Evaluación de la competitividad de los años 2014 y 2017 en la empresa Alpakita Warm, tuvo como objetivo general, identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. Fue una investigación de método descriptivo, de diseño longitudinal, el instrumento de procesamiento de datos fue el Mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] adaptado por PROMPERU. La unidad de análisis estuvo constituida por una sola empresa. PROMPERU brindó información del índice de competitividad obtenida en el año 2014, dicha información fue comparada con la obtenida en el año 2017. Los resultados indicaron que el índice de competitividad disminuyó de 2.74 puntos en el 2014 a 2.73 puntos en el 2017. Las dimensiones variaron de la siguiente manera; de 1.44 a 2.24 puntos en planeamiento estratégico, producción y operaciones se incrementó de 2.57 a 3.01 puntos, aseguramiento de la calidad decreció de 3.68 a 2.40 puntos, comercialización disminuyó de 2.78 a 2.65 puntos, la dimensión contabilidad y finanzas se incrementó de 3.77 a 3.94, recursos humanos decreció de 2.71 a 2.68 puntos, la dimensión gestión ambiental disminuyó de 3.20 a 2.56 puntos, y por último, la dimensión sistemas de la información varió de .81 a .79 puntos; en conclusión, la empresa Alpakita Warm está siendo gestionada descuidando algunas dimensiones de la competitividad, afectando a su desarrollo óptimo e impidiendo alcanzar ventajas que le permitan consolidarse y mejorar su postura en su entorno.

Palabras Clave: Competitividad, planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de la información.

Abstract

The evolution of competitiveness of Alpakita Warm Corporation of 2014 and 2017 had as objective, identify the competitiveness index variation of this company of 2014 until 2017. This was a descriptive research of longitudinal design. The data was processed through the application of competitiveness map developed by International Development Bank adapted by Promperu. The analyzed unit was a company. The competitiveness index of 2014 of Alpakita Warm was facilitated by Promperu, and this was compared with the competitiveness index obtained in 2017. The results indicated that the competitiveness index decrease from 2.74 points in 2014, to 2.73 points in 2017. The dimensions varied of the next way: strategic planning increase from 1.44 to 2.24 points, production and operations increase from 2.57 to 3.01 points, quality assurance decrease from 3.68 to 2.40 points, marketing decrease from 2.78 to 2.65 points, accounting and finances increase from 3.77 to 3.94, human resources decrease from 2.71 to 2.68 points, environmental management decrease from 3.20 to 2.56 points, and information systems decrease from .81 to .79 points; In conclusion, Alpakita Warm is being managed disregarding some competitiveness dimensions, that affect to its optimal development and avoid to achieve advantages that allow it to consolidate and get it a better position in environment.

Key words: Competitiveness, strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finances, human resources, environmental management, information systems.

Introducción

La competitividad ha tomado mucha importancia como resultado de los grandes cambios desarrollados a partir de las exigencias del entorno económico enmarcado por el proceso de globalización, este proceso obliga a las empresas de todo el mundo y especialmente a las emergentes que se encuentran en los países en vías de desarrollo a poseer conocimiento y manejo de sus índices de competitividad, con el objetivo de ser más eficientes; sin embargo, existen PYMES que no poseen las herramientas adecuadas para identificar sus debilidades y conocer información válida. Ante lo mencionado, la empresa Alpakita Warm no escapa de esta problemática, razón por la cual se ha tomado la decisión de investigar este caso, debido a ello se presenta la problemática, ¿Cuál es la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?, el presente estudio pretende identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017, debido a que la empresa estudiada a participado en el Programa Training de Gestión Exportadora [PTGE] se plantea como hipótesis que, el índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. Mathews, (2009) define la competitividad como la “capacidad que tiene una organización, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno en el que se desenvuelve”., (p. 13).

Este estudio presenta los siguientes capítulos; en el capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema, se plantea los problemas, y objetivos de investigación, de la misma manera, se presenta la justificación e importancia del estudio. También se muestran la delimitación y limitaciones de la investigación, se plantean las hipótesis de investigación y se define a la variable de estudio. En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, donde se muestra los antecedentes nacionales e internacionales que presentan relación al estudio, se abordan las bases teóricas relacionadas a la variable, definiciones diversa autoría, los niveles que la variable

presenta, las ventajas, dimensiones e índices de medición, por último, se presentan los términos básicos para el estudio. El capítulo 3 contiene información metodológica, la población de estudio, y las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos. En el capítulo 4 se presentan los resultados, se realiza la comprobación de hipótesis, por último, se ofrece la discusión de resultados. En posterior, se presentan las conclusiones, recomendaciones, y sugerencias.

Capítulo I. Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países es el Ranking de Competitividad Mundial, elaborado por el *International Institute for Management Development* [IMD], que analiza y mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias para incrementar su productividad, consecuentemente acrecentar el bienestar de su población. En la edición 2017, se ha notado el descenso de competitividad de países latinoamericanos, como se observa en la Figura 1, Chile es el primero que aparece en el ranking ocupando la posición 35, en el 2014 el país vecino se ubicó en el puesto 31 retrocediendo cuatro posiciones. El segundo es México, que en el 2017 se ubicó en el puesto 48, mientras que en el 2014 estuvo en la posición 41, seguido por Colombia que en el 2017 estuvo ubicado en el puesto 54, en el año 2014 ocupó la posición 51, en este año el Perú estuvo una posición adelante del país colombiano, sin embargo, en el 2017 se ubica una posición detrás, es decir, el Perú se ubicó en el puesto 55, cuarto lugar en países de Latinoamérica, en los años 2015 y 2016 el país se mantuvo en el puesto 54, ante ello, (CENTRUM, 2016) refiere que se ha frenado el descenso constante de la competitividad nacional.

En la Figura 1, se aprecia que los últimos países del continente latinoamericano en el ranking fueron: Argentina, que en el 2017 se localizó en la posición 58, mientras que en el 2014 estuvo en el puesto 55, seguido por Brasil, que sorprendentemente cayó de la posición 54 en el 2014 al puesto 61 en el 2017, y el último, Venezuela, que en el 2014 estuvo en la posición 60 y en el 2017 se ubicó en el puesto 63, consolidando su posición final en casi todas las ediciones del ranking.

País	Ranking			
	2014	2015	2016	2017
Hong Kong	4	2	1	1
Suiza	2	4	2	2
Singapur	3	3	4	3
Estados Unidos	1	1	3	4
Holanda	14	15	8	5
Irlanda	15	16	7	6
Dinamarca	9	8	6	7
Luxemburgo	11	6	11	8
Suecia	5	9	5	9
EAU	8	12	15	10
Noruega	10	7	9	11
Canadá	7	5	10	12
Alemania	6	10	13	13
Taiwán	13	11	14	14
Finlandia	18	20	20	15
Nueva Zelanda	20	17	16	16
Qatar	19	13	13	17
China Continental	23	22	25	18
Reino Unido	16	19	18	19
Islandia	25	24	23	20
Australia	17	18	17	21
Israel	24	21	21	22
Bélgica	28	23	22	23
Malasia	12	14	19	24
Austria	22	26	24	25
Japón	21	27	26	26
Tailandia	29	30	28	27
República Checa	33	29	27	28
Corea del Sur	26	25	29	29
Estonia	30	31	31	30
Francia	27	32	32	31
Kazajstán	32	34	47	32

País	Ranking			
	2014	2015	2016	2017
Lituania	34	28	30	33
España	39	37	34	34
Chile	31	35	36	35
Arabia Saudita	0	0	0	36
Chipre	0	0	0	37
Polonia	36	33	33	38
Portugal	43	36	39	39
Letonia	35	43	37	40
Filipinas	42	41	42	41
Indonesia	37	42	48	42
Eslovenia	55	49	43	43
Italia	46	38	35	44
India	44	44	41	45
Rusia	38	45	44	46
Turquía	40	40	38	47
México	41	39	45	48
Bulgaria	56	55	50	49
Rumania	47	47	49	50
Eslovaquia	45	46	40	51
Hungría	48	48	46	52
Sudáfrica	52	53	52	53
Colombia	51	51	51	54
Perú	50	54	54	55
Jordania	53	52	53	56
Grecia	57	50	56	57
Argentina	58	59	55	58
Croacia	59	58	58	59
Ucrania	49	60	59	60
Brasil	54	56	57	61
Mongolia	0	57	60	62
Venezuela	60	61	61	63

Figura 1. Clasificación de países en el Ranking de Competitividad Mundial 2017, Recuperado de Ranking de Competitividad Mundial, CENTRUM Graduate Business School, 2017a.

Como se mencionó, Chile es el primer latinoamericano en el ranking, ascendió una posición en relación al año 2016 donde ocupó el puesto 36, este resultado se le atribuye 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, (CENTRUM, 2017a).

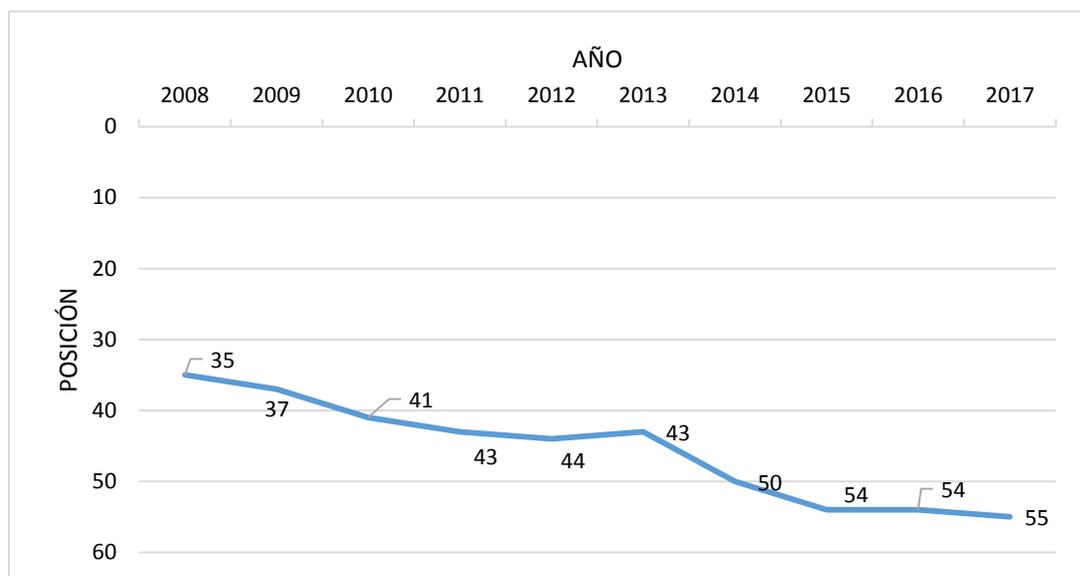


Figura 2. Desempeño competitivo del Perú 2008 – 2017, adaptado de IMD *World Competitiveness Center* 2017.

La Figura 2, muestra la evolución de competitividad del Perú desde el año 2008, y claramente se ve el descenso de posiciones, en el 2014 es donde el país se ubicó en el puesto 50 de 60 países. 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 han sido suficientes para incrementar el nivel competitivo del país”, (p. 4). A la vez, mencionan que el Perú invierte mucho menos en infraestructura en comparación a otros países con los que se compete, 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 los factores que más influyeron al descenso se encuentran: menor productividad y eficiencia en los negocios, (CENTRUM, 2016). En el año 2017, el país se ubicó en la posición 55 de 63 países evaluados, mostrando que la competitividad en el país se encuentra en descenso, CENTRUM, (2017a) afirma que el pilar desempeño económico no está influyendo como lo hacía en años anteriores, esto debido a “que ha existido menor inversión extranjera, y a esta situación se suma un nivel de empleo que en lugar de mejorar se ha estancado”, (CENTRUM, 2017a, p.7).

Pilares	AÑO			
	2014	2015	2016	2017
Desempeño Económico	46	50	50	50
Economía Domestica	32	51	45	44
Comercio Internacional	57	58	56	51
Inversion Extranjera	41	45	43	44
Empleo	14	16	26	26
Precios	49	31	37	37
Eficiencia del Gobierno	33	37	41	43
Finanzas Públicas	8	11	22	21
Política Fiscal	28	32	28	34
Marco Institucional	44	48	49	48
Legislación para los Negocios	37	39	39	46
Marco Social	54	56	58	58
Eficiencia en los Negocios	43	50	50	55
Productividad y Eficiencia	50	50	55	58
Mercado Laboral	37	44	47	49
Finanzas	45	44	48	50
Prácticas Gerenciales	48	51	52	56
Actitudes y Valores	35	40	41	50
Infraestructura	60	60	59	61
Infraestructura Básica	54	53	58	60
Infraestructura Tecnológica	60	60	60	61
Infraestructura Científica	60	60	59	61
Salud y Medio Ambiente	47	48	49	51
Educación	58	59	58	58

Figura 3. Resultados de Perú por pilares, Adaptado de Ranking de Competitividad Mundial, CENTRUM Graduate Business School, 2017a.

La Figura 3 muestra los pilares evaluados en el Ranking de Competitividad Mundial, los cuales son: (a) desempeño económico, donde el Perú ocupó la posición 50 en el año 2017, retrocediendo cuatro posiciones en comparación al año 2014; en el pilar (b) eficiencia del gobierno, el país se ubicó en el puesto 43 en el año 2017, descendió 10 posiciones en relación al año 2014; en el pilar (c) eficiencia en los negocios, el Perú ocupó el lugar 55 en el 2017, mientras que en la edición del 2014 se encontraba en el puesto 43, es decir descendió 12 posiciones, se considera que fue el pilar con mayor variación; por último el pilar (d) Infraestructura, donde en el 2017, el país obtuvo la posición 61 y en el 2014 se ubicó en el puesto 60 varió una posición. (CENTRUM, 2017a) considera que “los dos grandes problemas

que enfrenta la competitividad del país son la poca eficiencia en los negocios y la falta de infraestructura de calidad”, (p. 7). Como se muestra en la figura 2 los factores del pilar eficiencia en los negocios han descendido desde el año 2014, (CENTRUM, 2017a) considera que el factor con mayor influencia al resultado del pilar es productividad y eficiencia de un negocio, el cual es fundamental para la generación de ingresos, según CENTRUM, (2017a) son factores determinantes del “éxito o fracaso de la empresa”, (p. 8), y prácticas gerenciales, factor que en el 2016 se ubicó en la posición 56 de 63 países, “un resultado que podría ser la respuesta del por qué los negocios peruanos son improductivos e ineficientes de manera relativa a los países de la muestra”, (CENTRUM, 2017a, p. 8).

PERÚ	AÑO			
	2014	2015	2016	2017
Posición	61	65	69	67
Países evaluados	148	144	140	138

Figura 4. Resultados del Informe de Competitividad Global del Perú. Adaptado de (Foro Económico Mundial WEF, 2014, 2015, 2016 y 2017)

El *World Economic Forum* en adelante [WEF], elabora el Informe de Competitividad Global, donde se clasifica a los países evaluados conforme a su situación: países caracterizados por sus requerimientos básicos, países potencializados por su eficiencia y aquellos países impulsados por los factores de innovación y sofisticación. En la Figura 4, se muestra los resultados que obtuvo el país en el Informe de Competitividad Global de los años 2014, 2015, 2016 y 2017, la edición 2017 ubica al Perú en el puesto 67 de 138 naciones evaluadas, representando un retroceso de seis posiciones en relación a la edición 2014, año en que el país ocupó el puesto 61 de 148 países evaluados. En el año 2016, el Perú ocupó la posición 69, considerándose la más baja en los últimos cuatro años.

Subíndices	Pilares	Año			
		2014	2015	2016	2017
A. Requerimientos básicos	1. Instituciones	109	118	116	106
	2. Infraestructura	91	88	89	89
	3. Entorno macroeconómico	20	21	23	33
	4. Salud y educación primaria	95	94	100	98
B. Potenciadores de eficiencia	5. Educación superior y capacitación	86	83	82	80
	6. Eficiencia de mercado de bienes	52	53	60	65
	7. Eficiencia del mercado laboral	48	51	64	61
	8. Desarrollo del mercado financiero	40	40	30	26
	9. Preparación tecnológica	86	92	88	88
	10. Tamaño de mercado	43	43	48	48
C. Factores de innovación y sofisticación	11. Sofisticación en materia de negocios	74	72	81	78
	12. Innovación	122	117	116	119

Figura 5. Posiciones de Perú de los pilares evaluados en el Informe de Competitividad Global. Adaptado de Foro Económico Mundial WEF, (2014, 2015, 2016 y 2017)

Como se observa en la Figura 5, dentro del subíndice requerimientos básicos, los pilares que variaron fueron; instituciones, que bajó de la posición 109 en el año 2014 hasta la 118 en el 2015, en el 2016 llegó a ocupar el puesto 116, y en el 2017 recuperó su posición ocupando el lugar 106. Entorno macroeconómico, pasó del puesto 20 en el 2014 al 33 en el año 2017, el intervalo de mayor variación fue del 2016 al 2017, donde descendió 10 posiciones. Respecto al subíndice potenciadores de eficiencia, el pilar eficiencia del mercado de bienes descendió de la posición 52 a la 65 del 2014 al 2017 variando en 13 posiciones; el pilar con mayor variación es eficiencia del mercado laboral que en el 2014 se ubicó en el puesto 48 y en el 2017 ocupó el puesto 61, el intervalo de tiempo donde se tuvo mayor variación fue del 2015 al 2016. Por último, en el subíndice de factores de innovación y sofisticación se registró variación en el pilar sofisticación en materia de negocios que varió del puesto 74 en el año 2014 al 78 en el 2017, en el año 2016 se ubicó en la posición 81, la más baja en los cuatro últimos años. Mientras que, el pilar innovación mejoró, pasó del puesto 122 en el 2014 al 119 en el 2017.

Con el objetivo de estudiar y mostrar la realidad económica de las regiones del país se presentan los índices más significativos de los últimos cuatro años, entre ellos se tienen al

Índice de Competitividad Regional en adelante [INCORE], elaborado por el Instituto Peruano de Economía, y el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP] elaborado por CENTRUM, ambos índices se diferencian por la metodología usada.

Índice de Competitividad Regional	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)						
índice Total	12	4.3	11	4.6	12	4.4	11	4.5
Entorno Económico	16	2.7	6	3.4	10	2.8	14	2.4
Infraestructura	11	6	12	5.6	11	5.7	12	5.4
Salud	18	3.7	17	4.1	18	3.8	15	4.5
Educación	13	4.6	9	5.2	14	4.5	7	4.8
Laboral	16	3.4	14	3.8	15	3.9	12	4.3
Instituciones	10	6	14	5.3	16	5.5	11	5.5

Figura 6. Resultados 2014 - 2017 región Junín de acuerdo al Índice de Competitividad Regional INCORE 2017, Recuperado de Instituto Peruano de Economía, (2017)

La INCORE 2017 elaborada bajo la metodología utilizada por el WEF, compara las 24 regiones del país en base a seis pilares. La Figura 6 muestra los pilares evaluados en la edición 2017 y los resultados que obtuvo la región Junín, donde se encuentra en la posición 12, retrocedió una posición en comparación al 2016. El Instituto Peruano de Economía, (2017) afirma que esta caída se debe en su mayoría al bajo puntaje obtenido en el pilar entorno económico, de 3.4 puntos, que representan el puesto 6 en el año 2016, descendió a 2.7 puntos que representa el puesto 16 en el año 2017, registrando una amplia variación, otro factor con mayor influencia en la variación del índice de la región es el pilar educación, que ha descendido continuamente desde el 2014, año en que ocupó el puesto 7 con 4.8 puntos, en el 2017 registró 4.6 puntos y ocupó el puesto 13, es decir retrocedió 6 posiciones.

El ICRP desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School, en su edición 2016 menciona que, el crecimiento económico peruano observado varios años atrás, véase Figura 2, no se ha consolidado y mucho menos transformado en mejoras competitivas que permitan incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de las 26 regiones evaluadas., (CENTRUM, 2016)

Región	2014		2015		2016	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.9
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	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.7	12	32.97
Ancash	14	32.7	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.1	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.4	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.7	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.3	21	26.73	21	28.09
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	23.5	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20
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 7. Clasificación de Regiones de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú, Recuperado de CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú., 2017b

La Figura 7 muestra los resultados generales del ranking del ICRP 2014, 2015 y 2016, en la edición 2016 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 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 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 edición 2016, en el 2015 con 30.11 puntos subió una posición en relación al 2014 donde obtuvo 31.10 puntos y ocupó el lugar 16. En estos tres últimos años, Junín se mantuvo en posición, pero bajó en puntaje, los pilares que influenciaron en este resultado son en primer lugar, el pilar gobierno, en el que ocupó el último lugar, y el pilar empresas, ya que en su mayoría, las empresas de la región no muestran internacionalización y capacidad de innovación, otros factores relacionados a empresas, como son eficiencia en los negocios, productividad y prácticas gerenciales han disminuido en puntaje en comparación al año 2015, la 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.

En los tres años, la mayoría de las regiones del Perú no presentaron cambios positivos, en contraste, cedieron posiciones como las regiones Cusco, Iquitos y San Martín, y bajaron en puntaje como la región Junín, Arequipa, Cajamarca, (CENTRUM, 2017b). En resumen, se resalta que el desarrollo deficiente en los pilares evaluados presenta puntajes bajos de competitividad, por tal motivo 25 de las regiones evaluadas se encuentran dentro de los niveles bajo, medio bajo, y extremo bajo. Por consiguiente, si se desea ascender los niveles de competitividad del país, se precisa iniciar acrecentando el índice de cada región, entre ellas la región Junín.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU, en adelante [PROMPERU], en conjunto con 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 BID adaptado a la realidad peruana. La información que se extrae de la aplicación del instrumento mencionado es relevante, identifica el estado de las dimensiones evaluadas, y ofrece un

panorama suficientemente amplio que determina el índice de nivel de competitividad. Entre las empresas participantes esta la empresa Alpakita Warm, con RUC 20568022239, dedicado a la fabricación de prendas de vestir a base de lana de alpaca, la empresa se encuentra activa, su ubicación está en el Jr. Tumbes 609, Dpto. B Urb. La Alborada, El Tambo, Huancayo, Junín. Alpakita Warm inició sus actividades el primer día del mes de junio del año 2011, actualmente cuenta con la página web donde muestra los modelos de las prendas que oferta, también se le ubica en las diferentes redes sociales como es Facebook. Los datos de la Tabla 1 son extraídos del informe que se obtuvo al finalizar el PTGE, el documento fue facilitado por PROMPERU.

Tabla 1. Diagnóstico integral de la empresa Alpakita Warm 2013 y 2014

Dimensiones	Calificación empresa final 2014		Calificación empresa inicial 2013	
1. Planeamiento estratégico	1.44	29%	2.32	46%
2. Producción y operaciones	2.52	50%	2.73	55%
3. Aseguramiento de la calidad	3.68	74%	2.52	50%
4. Comercialización	2.40	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	3.20	64%	2.55	51%
8. Sistemas de información	0.81	16%	0.98	20%
M Promedio de la empresa	2.67	53%	2.55	51%

Nota: Adaptado del informe Mapa de competitividad de la empresa Alpakita Warm, elaborado por Promperú, (2014). Mapa de competitividad del BID de la empresa Alpakita Warm del año 2014. Huancayo

En la Tabla 1 se muestran los resultados de la aplicación del instrumento Mapa de Competitividad del BID del año 2013 al 2014 a la empresa Alpakita Warm, con el objetivo de conocer la variación de la calificación que obtuvo antes de iniciar el PTGE, columna calificación empresa inicial 2013, y la calificación que registró al finalizar el PTGE, columna calificación final 2014. Las actividades del PTGE se resumen en la implementación, y desarrollo de los programas 5S, *E-commerce* y Buenas Prácticas de Comercio Justo en las empresas para su participación en diversas ferias y eventos organizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La columna calificación empresa final 2014 de la Tabla 1

muestra que el nivel de competitividad se incrementó en .12 puntos que representan 2% de diferencia de la evaluación inicial y la final. Se puede notar que la dimensión con mayor variación es aseguramiento de la calidad, en la evaluación inicial obtuvo un 50%, y en la evaluación 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 sistemas de información decrecieron sus índices de competitividad.

Se presenta la descripción de las características de la empresa Alpakita Warm que se registró en el año 2014; la dimensión planeamiento estratégico, no contaba con una estrategia básica de negocios que permita conocer los objetivos a corto plazo, asimismo, no se tenía documentación que oriente las acciones de la empresa, por tal, en los años 2013 y 2014 la empresa ha tomado decisiones con un conocimiento intuitivo, a pesar de ello, ha presentado resultados favorables. La gerencia elaboró el análisis FODA interno, pero no consideró el FODA para realizar una evaluación del entorno y la competencia, por lo tanto, no propuso acciones en pro de mejorar su participación de mercado y no evaluó la posibilidad de generar nuevos productos. Se manejó de manera adecuada la asignación general de presupuestos por área, pero, no contaron con seguimiento, ni control de su ejecución. En conclusión, la empresa no planeaba estratégicamente, y no contaba con los recursos para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. En la dimensión producción y operaciones se ha registrado que el proceso de planeación de la producción se realizaba a corto plazo, en consecuencia, no permitía organizar las actividades de compras y manejo de personal de manera óptima. Las mejoras realizadas no fueron planificadas, por lo tanto, los resultados no tuvieron impacto considerable, las condiciones de producción eran obsoletas, y no contaban con la suficiente flexibilidad para

permitir cambios en el producto, a pesar de ello, los productos fueron considerados de buena calidad. No existía control adecuado que permita conocer el estado y avance de las órdenes de producción, por tal, registraron pérdidas del producto y se asumieron devoluciones en el producto final. Las condiciones de planta y del proceso de producción se consideraron aceptables, pero no permitían la optimización de tiempo. En cuanto a los recursos, la empresa adquirió productos semi procesados, por lo que amplió su capacidad productiva, en cuanto a la maquinaria para la elaboración de productos fue considerado aceptable, ya que elaboraba productos de calidad, pero, con costos muy altos. Se tenía conocimiento de la capacidad de producción de sus maquinarias, y del personal encargado de la producción, pero no poseían un sistema que permita el control de manera formal, en caso requerían ampliar la capacidad de producción de las maquinarias y del personal, la calidad del producto se veía afectada. Se realizaba mantenimiento preventivo de las maquinarias consideradas más importantes para el proceso, pero, no presentaban documentación formal que asegure el seguimiento del mantenimiento, por lo tanto, se asumían sobrecostos por paradas de producción. En cuanto a innovación, la empresa no consideraba como prioridad al diseño y desarrollo de nuevos procesos de producción y productos, a pesar de ello se realizaron cambios en la producción y en los productos, pero, no registraron impacto en la productividad. La empresa adquiría materia prima y las administraba de acuerdo a criterios establecidos, sin embargo, existieron problemas en las negociaciones con los proveedores y no consideraron las entregas adecuadamente, contaban con un plan de sustitución de proveedores, pero no fueron completamente adecuados ya que presentaron dificultades de calidad y precio; en cuanto a financiamiento, fue manejado intuitivamente impidiendo su control en el tiempo. La empresa Alpakita Warm intentaba mantener sus inventarios de materia prima, materiales y producto terminado en el nivel mínimo, pero, no contaba con un programa de auditoria periódica, en consecuencia, no tenía una adecuada rotación de inventario, por lo que, se generaban pérdidas y deterioro en los

productos. La ubicación de la planta contaba con los recursos básicos para la realización óptima de los procesos, pero el diseño presentaba limitaciones de espacio, iluminación, y/o ventilación.

Respecto a la dimensión aseguramiento de la calidad, la empresa contaba con un programa integral de calidad dentro de su filosofía y se realizaba seguimiento total, de la misma manera, la empresa consideraba un programa de capacitación integral dirigido a los colaboradores para asegurar que las políticas de calidad se cumplan, en consecuencia se contaba con un sistema de auditoria, con grupos de trabajo dinámico con cubrimiento parcial, pero solo se generaba documentación aislada de los procesos, se pretendía cumplir las normas internas de calidad, pero se ejecutaban de manera parcial y no se tenía documentación formal. En cuanto al sistema de calidad, se identificaba integralmente las necesidades del cliente y se comparaban con el diseño en el que se encontraban trabajando. Existían controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción y los retroalimentaban para implementar acciones y corregirlas a tiempo. El proceso de selección de materia prima se realizaban de acuerdo a criterios que corresponden a las necesidades del proceso, y a las necesidades del cliente, se aplicaban los controles necesarios para verificar y retroalimentar el proceso de compra, se contaba con documentación del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos se terminen de elaborar. Por último, la empresa poseía un sistema confiable que garantizaba la llegada del producto al cliente de acuerdo a las condiciones requeridas para su uso adecuado. En cuanto a la dimensión comercialización, Alpakita Warm poseía un sistema informal del proceso de planeamiento de mercado anual y a largo plazo, conocía empíricamente su segmento de mercado actual, disponía de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guiaban sus decisiones de compra y sobre sus canales de distribución, pero, no se desarrollaba estrategias comerciales. Las políticas de precios y las condiciones de pago fueron determinadas en base al conocimiento de los costos, la oferta, y la demanda. En los años 2013 y 2014, se desarrollaron productos

nuevos, pero no se evidenció incremento de ventas y utilidades. No existía investigación de mercados formalizada, ya que no se asignaban recursos al mercadeo. Respecto a los nuevos mercados nacionales o de exportación, se ha realizado búsqueda de mercados, pero solo se obtuvo éxito parcial. Alpakita Warm poseía una fuerza de ventas capacitada y motivada parcialmente, quienes contaban con autonomía parcial, ya que no poseían poder de decisión en cuanto a requerimientos especiales. Los clientes tenían acceso a catálogos con contenido de especificaciones y beneficios acerca de los productos, asimismo se puso a disposición, medios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas de manera parcial. Respecto a la distribución, se contaba con un sistema confiable de distribución que permitía llevar sus productos a sus clientes de acuerdo a las condiciones requeridas. La dimensión contabilidad y finanzas registró que el monitoreo de costos y el sistema de contabilidad se encontraban estructurados y actualizados, éstos permitían conocer el estado real del negocio. Se realizaron pagos tributarios de manera controlada y oportuna, así, se evaluaban oportunidades de acceder a descuentos tributarios. El sistema contable realizaba las provisiones y los pagos oportunamente, se evaluaban alternativas de contratación para disminuir la carga prestacional. Existía una metodología clara del cálculo de costos, estos se evaluaban periódicamente, y permitían conocer con bastante seguridad el valor de un pedido. Respecto a la administración financiera, la empresa conocía la rentabilidad de cada producto, la planeación financiera solo manejaba conceptos muy generales y se tenía como un requisito para informar a la gerencia, no como punto de partida para la toma de decisiones. Se realizaban presupuestos anualmente, con seguimiento de manera periódica, pero no era considerada la base para la toma de decisiones, no realizaban comparaciones de los presupuestos y los resultados obtenidos. La empresa realizaba evaluaciones de la situación financiera, lo que generaba la búsqueda de mejores alternativas, sin embargo, existieron dificultades que no la dejaron crecer. Las políticas de manejo de cuentas, en ocasiones no fueron respetadas, generando conflictos y problemas de

liquidez. Alpakita Warm evaluaba proyectos de mejoramiento en cada una de las áreas, pero estaban consideradas dentro de una estrategia de negocios. La dimensión recursos humanos, registró un organigrama con algunos puestos definidos, funciones y responsabilidad establecida, el cual no eran respetados en la gestión diaria, no existían profesionales que respalden las decisiones, la responsabilidad de estas recaía en la gerencia. Elaboraron un programa de incentivos para mejorar la productividad de los trabajadores, pero su aplicación no pudo ser cuantificable ya que no se contaba con personal comprometido, cabe resaltar, que el personal era contratado de acuerdo a la necesidad que tenía la empresa, por tales motivos, el grado de informalidad de la empresa permitió contar con personal que no cumplía requisitos mínimos legales. Respecto a la capacitación y promoción del personal, se desarrollaron programas para motivar, capacitar e informar a los trabajadores de manera continua, sin embargo, no llegaron a concretarse por cuestiones de costos. Se elaboraron programas de inducción para los trabajadores nuevos, respecto a las actividades a realizar y a la empresa, pero fueron suspendidas. La escala salarial estuvo basada en el mercado laboral y no se tenía en cuenta el desempeño del personal, y otras características desarrolladas por el trabajador, no existía un canal formal de mejoras para el desempeño del trabajador, la creatividad no era estimulada y mucho menos premiada. Existía buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía, se consideraba un ambiente de confianza y claridad. Se registraba alto sentido de pertenencia en niveles altos de la empresa, en cuanto al nivel operativo, existía alta rotación de personal. Ocasionalmente se elaboraban actividades de integración y motivación de los trabajadores. Respecto al tema de salud y seguridad industrial, la empresa cumplía con los requisitos legales, pero no existía motivación para adoptarlas, implementarlas y aplicarlas, a causa de ello, en ocasiones se presentaron accidentes. En la dimensión gestión ambiental se consideraba un plan ambiental que involucraba aspectos, impactos y riesgos ambientales, que se estuvieron ejecutando de manera parcial, pero no se

llegó a realizar al 100%, respecto a las normas ambientales, la empresa ha cumplido con procedimientos establecidos. La empresa no consideraba metas ambientales para realizar comparativos que demuestren si se está mejorando en el tema. Los factores ambientales eran considerados para el desarrollo de nuevos productos y servicios, sin embargo, no eran los puntos que determinaban las características del nuevo producto. La empresa estaba ubicada donde su impacto ambiental era mínimo y en cuanto al diseño de la planta se consideraba el bienestar de la empresa, más no el de sus trabajadores. Las consideraciones ambientales se tuvieron en cuenta según el aspecto técnico y económico para la selección, instalación y operación de los equipos. Los trabajadores documentaban las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos, estas aseguraban el cumplimiento de las normas ambientales. Se encontraban en proceso de reducción del consumo de energía, agua y materia prima contaminante mediante la mejora de sus procesos productivos, se realizaba una medición de la cuantía del desperdicio con análisis de origen y plan de reducción inicial. En cuanto a la dimensión sistemas de la información, no se contaba con ningún sistema documentado que aporte a la toma de decisiones, sin embargo, existían recomendaciones empíricas de un posible sistema que no llegó a ser aplicado. La gerencia no tenía conocimiento acerca del funcionamiento de algún sistema adicional que aporte en la mejora de los procesos, por lo tanto, la empresa no mostraba actualización en tecnología.

En resumen, el proceso de globalización obliga a las empresas de todo el mundo y especialmente a las emergentes que se encuentran en los países en vías de desarrollo a poseer conocimiento y manejo de sus índices de competitividad, con el objetivo de ser más eficientes; sin embargo, existen PYMES que no poseen las herramientas adecuadas para identificar sus debilidades y conocer información válida. Ante lo mencionado la empresa Alpakita Warm no escapa de esta problemática razón por la cual se ha tomado la decisión de investigar este caso, tomando como antecedente lo realizado por PROMPERU que en el 2014 desarrolló el PTGE

donde aplicó el mapa de competitividad del BID. Se resalta que PROMPERÚ facilitó información histórica de la empresa mencionada con la intención de conocer la variación del índice de competitividad y percatarse de la continuidad de las prácticas desarrolladas en el PTGE realizado en el año 2014.

1.2. Problema de investigación

El problema de investigación se divide en base a la variable competitividad, y a las ocho dimensiones que posee.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión producción y operación de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?
- ¿Cuál es la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?

- ¿Cuál es la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general.

Identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.
- Identificar la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación de la investigación.

1.4.1.1. Justificación Teórica

Actualmente, las empresas necesitan tener mayor información acerca de su desempeño, el ser competitivo es imprescindible si se desea crecer sustentablemente en el tiempo, la competitividad es "una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las empresas", (Castaño & Gutierrez, 2011, p. 22). De la misma manera, las empresas requieren conocer sus índices de competitividad para entender "cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado", (Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital, 2015, p. 6). Este estudio aporta conocimientos sobre el manejo de los índices de competitividad en la empresa Alpakita Warm, el cual se puede generalizar para otras empresas con características similares.

1.4.1.2. Justificación Práctica

La empresa Alpakita Warm necesita conocer la variación del índice de competitividad, ya que ésta se encuentra en constante dinamismo como consecuencia a los cambios ocasionados por el proceso de globalización. Asimismo, identificar sus fortalezas y debilidades, a partir de ellas, generar y desarrollar estrategias y/o planes de acción para enriquecer su posición respecto a los competidores de su sector. En consecuencia, ser considerada una empresa competitiva a nivel nacional e internacional, y asegurar su crecimiento sostenible en el tiempo.

1.4.1.3. Justificación Metodológica

A lo largo del proceso de investigación se utilizó el método científico, que indujo a pasar por cada fase del proceso. Según Kerlinger, (1988) el método científico es una agrupación de pasos o procesos ordenados, realizado por un sujeto, donde aplica ascendentemente su pensamiento reflexivo al momento de investigar, y como Hernández, Fernandez, y Baptista,

(2014) afirman que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”, (p. 4).

1.4.2. Importancia de la investigación.

La Agenda de Competitividad 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 la generación de puestos de trabajo y valor agregado en la economía. Por tal motivo, un objetivo central de los gobiernos es incrementar la competitividad de las empresas, ya que una empresa competitiva tiene la capacidad de distinguirse en el mercado nacional o extranjero., (Consejo Nacional de Competitividad, 2014)

El estudio beneficiará a la empresa Alpakita Warm ya que dará a conocer su índice de competitividad; a partir de ello, generar, desarrollar, y aplicar estrategias necesarias, además de considerar utilizar herramientas que le permitan mejorar sus condiciones de desarrollo, incrementar sus índices de competitividad, y consolidarse como una empresa competitiva en su entorno.

1.5. Delimitación de la investigación

El estudio se realizó en la empresa Alpakita Warm, que se encuentra ubicada en el Jr. Tumbes 609, Dpto. B Urb. La Alborada, El Tambo, Huancayo, región Junín. La última vez que se aplicó el instrumento y se determinó el índice de competitividad fue en el periodo 2013 - 2014 en el PTGE, el período evaluado en el estudio es de los años 2014 - 2017. El estudio evaluó el índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm del año 2017 para compararla con el índice de competitividad obtenido en el año 2014. 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) sistemas de información.

1.6. Limitaciones de la investigación

Existieron reuniones frustradas que impidieron la recolección de datos, éstas se cancelaron por cuestiones laborales del gerente. La suspensión de las reuniones ocasionó la extensión del procesamiento de datos en el instrumento, afectando a la programación de elaboración de tesis. Las reuniones canceladas, fueron coordinadas para llevarse a cabo vía internet.

Se recogió información digital de PROMPERU, sin embargo, no pudo ser corroborada ya que Alpakita Warm, no disponía de documentos que acrediten los resultados y la información brindada. El gerente indicó que el procesamiento de datos y demás estuvo a cargo de PROMPERU.

1.7. Hipótesis de la Investigación

Hernández et al., (2014) menciona, para los estudios de alcance descriptivo “solo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato”, (p. 104). Por su parte, Vara Horna, (2012) enfatiza lo siguiente, “hay investigaciones donde las hipótesis surgen desde las primeras etapas de la investigación. Esto ocurre con frecuencia en los estudios descriptivos”, (p. 164), para lo cual brinda el siguiente ejemplo, “El comercio electrónico en las zonas urbanas es mayor que en las zonas rurales”, (p. 164).

1.7.1. Hipótesis General.

El índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.

1.7.2. Hipótesis Específicas.

- La dimensión planteamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.

- La dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.
- La dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.

1.8. Variable

1.8.1. Definición conceptual.

La definición del constructo que se utiliza en la investigación es la siguiente:

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 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, (Mathews, 2009, p. 13).

1.8.2. 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 PROMPERU para identificar la variable competitividad, la misma que posee ocho dimensiones: (a) planeamiento estratégico, (b) producción y operaciones, (c) aseguramiento de la calidad, (d) comercialización, (e) contabilidad y finanzas, (f) recursos humanos, (g) gestión ambiental, y (h) sistemas de información. La escala de medición usada fue la escala cualitativa, 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 del problema

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*, basada en la metodología del Mapa de Competitividad PROMPERU. Tuvo como objetivo describir el índice de competitividad y productividad de la empresa *Hukk Makilla* del sector textil del distrito de Huayucachi, Huancayo. Fue una investigación aplicada de diseño pre experimental, la recolección de datos fue realizada a través de la aplicación del mapa de competitividad empresarial, obteniendo información del índice de competitividad y productividad de la empresa. La muestra fue la empresa textil *Hukk Makilla* que participó en el Programa de Training en Gestión Exportadora promovida por PROMPERÚ. Los resultados obtenidos son los siguientes, la empresa aumentó la competitividad en un 28%, de 45% a 73%. El crecimiento general de competitividad por áreas fue de 83% en planeamiento estratégico, 79% en contabilidad y finanzas, 74% en gestión ambiental, 73% en producción y operaciones, 69% en comercialización, 65% en recursos humanos, 62% en aseguramiento de la calidad, el crecimiento diferencial en áreas, fue mayor en sistemas de información, que aumentó en 50%, de 27% a 77%. Los autores resaltan que el incremento de la competitividad se dio gracias a la aplicación de un plan de acción en cada área de la empresa. El estudio 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. Esta investigación se relaciona con el estudio en desarrollo ya que evaluó a una empresa perteneciente al sector textil y participante del PTGE, similar a la empresa evaluada, se notará la diferencia de la variación del índice ya que esta investigación se realizó en el 2014, nueve meses después de realizado el PTGE.

Loayza y Curasma, (2014), desarrollaron un estudio que lleva por título *Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo*, los objetivos fueron determinar el nivel de competitividad de empresas del sector textil con potencial exportador de la provincia de Huancayo, Perú, promover el desarrollo de las áreas más críticas de gestión de las empresas objeto de estudio de acuerdo con el resultado del mapa de competitividad. La investigación fue aplicada, con diseño descriptivo. La recolección de datos fue a través de la aplicación del mapa de competitividad empresarial, que permitió obtener información del nivel de competitividad y productividad de la empresa. La muestra estuvo constituida por 15 empresas participantes en el Programa de Training en Gestión Exportadora de Promperú. Las mediciones se realizaron al inicio y al final, para luego determinar los respectivos diagnósticos de competitividad de la empresa. Obtuvieron como resultados que las empresas incrementaron el nivel de competitividad de 2.96 a 3.67 puntos sobre un total de 5 puntos. El incremento porcentual por áreas fue de 60% a 73% en planeamiento estratégico, de 62% a 74% en producción y operaciones, de 64% a 76% en aseguramiento de la calidad, de 56% a 74% en comercialización, de 66% a 74% en contabilidad y finanzas, de 66% a 75% en recursos humanos, de 47% a 75% en gestión ambiental, y de 42% a 63% en sistemas de información. Concluyeron que la competitividad de las empresas se incrementó, 18% en comercialización, 21% en sistemas de información y 28% en gestión ambiental, áreas donde se obtuvo mejor desempeño. Este trabajo está relacionado con el presente estudio ya que, utiliza el mismo instrumento, y aplica a 15 empresas del sector textil, y muestra la variación del índice de competitividad antes y después de llevarse a cabo el PTGE. Aporta a la discusión de resultados, contrastando la variación del índice de competitividad de las empresas del sector a la que pertenece la empresa evaluada.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

Mora, Vera, y Melgarejo, (2013a), elaboraron el estudio titulado, *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las PYMES del sector comercio en Bogotá*, el propósito de la investigación fue analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá considerando 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 correlación directa y parcial utilizando el software SPSS. Se 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 preocupante en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, las PYMES exportadoras tienen problemas en las dimensiones de comercialización y gestión ambiental. Asimismo, se observó que una dimensión con 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 de las ocho dimensiones se encuentran con niveles de competitividad por debajo del 80%, lo que indica que tienen 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 disminuye en el grado de aplicación de herramientas de planificación se

observa una reducción significativa en los niveles de logro de las demás dimensiones de competitividad. Esta investigación aporta al presente estudio ya que utiliza el instrumento Mapa de Competitividad del BID, similar al presente estudio, y permite contrastar las diferencias del sector comercial con el sector textil, a la que pertenece la empresa estudiada.

Ibarra, Gonzales, y 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 sistémica 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 empresa, el cual fue aplicado a 245 empresas en la muestra, de los cuales se logró encuestar 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, a 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 recurso humano para crear productos, cooperan a la generación de valor para sus usuarios. Los resultados obtenidos revelaron que la mayoría de estas empresas realizan pronósticos de venta sobre los que basan la producción. Esta investigación se relaciona con el presente estudio, ya que utilizó un instrumento generado a partir del Mapa de Competitividad del BID, y permite contrastar al presente estudio respecto a las dimensiones evaluadas, a la variación de competitividad que tuvo el sector evaluado, y a las dimensiones que poseen mayor influencia sobre el nivel de competitividad.

Saavedra, Mila, y Tapia, (2013), realizaron un estudio titulado, *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del distrito Federal, México*, el propósito del estudio fue determinar el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información. Para medir la competitividad de la empresa se utilizó la metodología del Mapa de Competitividad del BID. Los datos se recopilaron de un estudio de campo con una muestra de 400 empresas micro, pequeñas 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 servicios, 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 requieren 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 resultado 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 ventajas competitivas, por lo tanto, debe ser fortalecida. Más del 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 su competencia y desconocen su participación en el segmento de mercado en el que compiten. Asimismo, solo el 29.3% de los negocios dispone de una contabilidad eficiente, conocen sus costos, emplean técnicas de administración financiera y cumplen con las normas legales y tributarias, más del 60% requieren consultoría, capacitación e información sobre aspectos contables, legales y financieros. Más del 60% de los empresarios no desarrolla estrategias para mantener su capital humano fortalecido, 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 procedimientos escritos. 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. Cerca al 60% de los negocios no hacen uso de sistemas de información que faciliten su trabajo, por lo tanto, esta área no genera ventajas competitivas. Este trabajo se relaciona con el presente estudio, ya que utiliza el mismo instrumento, y propone determinar el nivel competitivo de la

microempresa, considerando que el presente estudio evalúa a una microempresa, de la misma manera, permite contrastar la variación de las dimensiones estudiadas.

Mora et al., (2013b), realizaron el estudio titulado, *Competitividad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercio - Bogotá. Análisis de percepciones*, tuvo como objetivo indagar la percepción que tienen los propietarios y gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Bogotá, sobre su nivel de competitividad y las áreas de desempeño empresarial, aplicaron la metodología del Mapa de competitividad del BID. La población estuvo conformada por 117.667 MIPYMES comerciales ubicadas 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, (h) sistemas de información. Los resultados mostraron tendencia a una competitividad alta, con mayores fortalezas en las áreas de plan estratégico, aprovisionamiento y aseguramiento de calidad, así como debilidades significativas en temas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Se concluyó que todas las dimensiones del mapa deben ser fortalecidas en este tipo de empresas como estrategia para afrontar exitosamente el entorno de apertura comercial. Esta investigación se relaciona con el estudio planteado, ya que evalúa las dimensiones que conforman el mapa de competitividad del BID, y la aplicación del instrumento permite conocer las fortalezas y debilidades de las empresas del sector evaluado, los cuales apoyarán a la discusión de resultados del presente estudio.

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 planteamientos variados, 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, (Solleiro & Castañón, 2005). Además, el término competitividad es considerado un concepto genérico empleado como modelo para el incremento económico de los países y como requisito indispensable 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 simultáneo incrementar el nivel de vida de su población.

Por otro lado, Mathews, (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 entenderse como sinónimo de competencia, y efectivamente tienen 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” (p. 10), 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” (Mathews, 2009, p. 10).

Las instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], el WEF y el BID, afirman que la palabra competitividad evidencia la dimensión en que un país en un sistema de comercio libre y circunstancias equánimes de mercado, puede crear tangibles e intangibles que sobrepasen la competencia que presentan los mercados internacionales al tiempo que sostiene e intensifica el ingreso real y la condición de vida de su población, (OCDE, 1992), 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 compartir las mismas condiciones externas como políticas, financieras, 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 presente estudio el término competitividad toma la siguiente definición:

La 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 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, (Mathews, 2009, p. 16).

2.2.2. Niveles de unidad de análisis.

Los niveles se pueden encontrar a partir de un país, un sector económico y una empresa, Porter, (1991a), 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”, (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 económico y social a sus habitantes. Porter, (1991a), menciona el primer paso para comprender la competitividad de un país, es indispensable tener conocimiento sobre las fuentes subyacentes de prosperidad. El Instituto Mexicano para la Competitividad, (2004), precisa la competitividad “como la capacidad de atraer y retener inversiones”, (p. 42), ello implica que “el país ofrezca condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas que en él radican”, (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2004, p. 42), también, “incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan”, (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2004, p. 42). Porter, (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, (1991a), afirma que el primer paso a seguir es entender los factores que definen la productividad y la tasa de crecimiento de la productividad, por último, el autor resalta que, para encontrar respuestas no se debe enfocar en la economía de manera general, por el contrario, analizar las industrias específicas y los segmentos de esas industrias. Momaya, (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

ascendente 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 al Estado como institución que “debe desempeñar el desarrollo de la competitividad nacional, ya que éste 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, Sepulveda, & Rojas, (2002), quienes citan a Robertina 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). De acuerdo Chavarría et al., (2002), la competitividad es un concepto;

Fundamentado 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 extranjero, a través de la producción, distribución y ventas de bienes y servicios en el tiempo, lugar y formas solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad., (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 del bien o servicio proporcionado”, (p. 203). Por su parte, Rubio y Baz, (2005), mencionan 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). *IMD International, Lausanne, World Economic Forum, (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), señalan que la competitividad en un sector, es determinado en medida que un sector empresarial ofrece potencial de crecimiento y atractivos 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 Canada, (1995), considera que una compañía es competitiva si es retributiva, de igual manera, Solleiro y Castañon, (2005), refieren a la competitividad como el talento de una compañía 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 favorezca el desarrollo de las ventajas competitivas aplicadas, pero es la organización 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 existen competidores con la misma calidad, entonces los proveedores serán más competitivos si mantienen precios iguales o menores al de sus competidores. Así mismo, 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 la capacidad de ofrecer productos y servicios en el momento, sitio acordado y modo buscado 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, (Krugman, 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 básicos de producción, tierra, mano de obra y capital, y en la abundancia relativa de recursos naturales, (Pat, Caamal, & Ávila, 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”, (Sallenave, 1994, p. 132)

Porter, (1991b), 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 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, recalcando que no todos los sectores industriales son competitivos ni pueden ofrecer un entorno con oportunidades de lucro sostenido. Porter, (2008), menciona tres estrategias genéricas 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 se desenvuelve, y no una de varias empresas luchando por esta posición, ya que las consecuencias de ello 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 asignarla la compañía debe elegir atributos designados, que a la percepción del comprador son muy importantes y valiosos, se debe concentrar 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. La tercera estrategia genérica llamada enfoque, requiere que la empresa que la adopte debe escoger un grupo o 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 encuentran 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 de diferenciación para el mismo segmento, asimismo, 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, enfocándose en segmentos especiales y diferentes.

Rubio y Baz, (2005), plantean que en 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 puede ser por medio de las distintas vías como son: reducción de precios, mejor servicio y diferenciación del producto en mejor calidad y/o funcionalidad, a su vez, los autores resaltan que las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen 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 deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo, (Mora et al., 2013a). Para Chiavenato y Sapiro, (2010), el planeamiento 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 permitan alcanzar dichos objetivos. Por su parte, Martínez y 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 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 hecho, “el concepto de estrategia 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 barda, 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 desarrollan 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 generen 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 “acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa, y reacciones 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 aleje 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).

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 el 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 futuro pudiera plantear a la empresa para tratar de explotarlos o combatirlos según sean unos 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 decisión anticipada, (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 lograr 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 consciencia que a menos que

se aborde la acción planeada, no es viable llegar el estado deseado y que, en caso se aplique dicha acción, incrementará la expectativa de obtener 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 Cuervo, (1975), 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).

Para el presente estudio la definición de la dimensión planeamiento estratégico es la definida por Thompson et al., (2014), 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.

2.2.4.2. Producción y operaciones.

Las empresas operan en el mercado con la finalidad de actuar eficientemente y satisfacer las necesidades de sus clientes, para cumplir tal objetivo la empresa desarrolla procesos de negocios, que buscan producir bienes y/o servicios que atienden y cumplen los requerimientos de los clientes y a la vez originen un provecho para la empresa, por ello es indispensable analizar el proceso productivo que se incurre, hasta llegar a ser eficiente, (Muñoz, 2009), de la misma manera, explica que la administración de operaciones es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas, ya que, se encarga del estudio del proceso productivo de la empresa por medio de su desempeño. Asimismo, resalta que se concibe a dicho proceso como uno de transformación,

por medio del cual un conjunto de insumos se transforma hasta crear productos que serían bienes o servicios, cabe resaltar que, 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 demandan 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 serían, capital y fuerza laboral, (Muñoz, 2009).

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 la adecuada captación y el empleo de los recursos adquiridos, entretanto, la producción es el 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, 2012a).

Para el presente estudio se recurre a Muñoz, (2009), quien define a la producción y operaciones, 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.

2.2.4.3. Aseguramiento de la calidad.

Carro y Gonzales, (2012b) citan 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 necesidades 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, 2012b, p. 1). Crosby, (1996), define a la calidad 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 y Gryna, (1980), la definen como, el bien o servicio es adecuado a su uso.

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 calidad y el 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.

Para el presente estudio la dimensión aseguramiento de la calidad se define como un sistema que pone “el énfasis en sus productos desde su diseño, hasta el envío al cliente y

concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos conforme a unas especificaciones”, (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007, p. 23).

2.2.4.4. Comercialización.

Kotler y Armstrong, (2008), definen a la comercialización como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos o individuos obtienen 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 su 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 determinación de 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 a que las empresas se vinculen mucho más con los intermediarios quienes poseen una relación cercana con el consumidor, con la finalidad de garantizar la relación con el usuario final. “El proceso de comercialización incluye: las formas de almacenamiento, sistemas de transporte, presentación del producto o servicio, mecanismos de promoción y publicidad, asistencia técnica a los consumidores y usuarios”, (Miranda, 2005, p. 117).

Para el presente estudio la dimensión comercialización se define de acuerdo a lo establecido por Miranda, (2005) quien indica que se debe reconocer 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.

2.2.4.5. Contabilidad y finanzas.

Besta, (1909), define a la contabilidad como la ciencia que analiza e informa las leyes del registro económico de las empresas, determinando las normas oportunas para que dicho registro pueda resultar verídicamente eficaz, convincente y completo, también la considera como la ciencia del control económico, ya que por su esencia es una ciencia de aplicación precisa y definida. De acuerdo con ello, Rodríguez, (1956), menciona que es la que estudia la legislación del equilibrio patrimonial producido por los actos administrativos. Por su parte Requena, (1986) define a la contabilidad como el “arte de medir y comunicar la información financiera”, (p. 14), de acuerdo con Zeballos, (2001), las finanzas es una herramienta valiosa cuando es utilizada para planificar el futuro a través de perspectivas financieras.

Para el presente estudio se tomará la definición brindada por Miranda, (2005) quien la define de la siguiente manera: 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”, (p. 154). 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)

2.2.4.6. Recursos humanos.

El concepto recursos humanos se refiere a todas las personas que conforman las organizaciones, y que desempeñan diversas funciones para dinamizar los recursos organizacionales, (Chiavenato, 2011), aquellas permanecen gran parte de su tiempo en las organizaciones y estas a la vez, necesitan de las personas para el óptimo funcionamiento de sus 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).

Para el presente estudio se define a la dimensión recursos humanos citando a Rubio y Aragón, (2006), quienes consideran que los conocimientos, el nivel de preparación y las habilidades que poseen los trabajadores son 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).

2.2.4.7. Gestión ambiental.

Para el presente estudio se define a la dimensión como:

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), solicita que las diferentes autoridades públicas con competencias y responsabilidades ambientales, deben ser orientadas a integrar, estructurar, coordinar y supervisar, con el objeto de poner en práctica las políticas, planes, programas y acciones públicas hacia el desarrollo sostenible del país. Por su parte, Estevan, (1994) la define como el “conjunto de acciones que permitan lograr la máxima racionalidad 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”, (Estevan, 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 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 cultural, resguardando su continuidad en el tiempo y en el espacio, (RDS, 2001).

2.2.4.8. Sistemas 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 crear, y actuar en base a ella, caso contrario, ésta se convertirá en un acontecimiento de la historia.

Para Itami, (1987) los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles o intangibles como, por ejemplo, el talento para aprender, de nutrirse y generar tecnología, de

proyectar imagen de marca o de alcanzar una clientela fiel. “Estos recursos se nutren, crecen y mejoran, gracias a flujos de información”. (Cornella, 1997, p. 87)

Para el presente estudio, la dimensión sistemas de la información se define de acuerdo a los siguiente: 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 procesos que recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de dicha empresa, apoyando a la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia, (Andreu et al., 1996).

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 138 economías, y de datos duros, información obtenida de fuentes internaciones entre ellas el Fondo Monetario Internacional [FMI], la Organización Mundial de la Salud [OMS], Unidad Impositiva Tributaria [UIT], 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 detallado del escenario competitivo de los países del mundo en todos los niveles de desarrollo. Su edición 2017 evaluó 138 países. El modelo de competitividad del WEF considera que los países pasan por tres fases de desarrollo con dos fases de transición: 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, la segunda fase considera a las economías basadas en la eficiencia donde las empresas realizan prácticas de producción eficientes para aumentar la productividad, y en la tercera fase, se considera a las economías basadas en la innovación, donde las empresas tienen la necesidad de generar productos innovadores, métodos de producción sofisticados y aprovechar plenamente la Tecnología de Información y Comunicación [TIC]. En base a este índice, el Instituto Peruano de Economía publica el INCORE.



Figura 8. Pilares del Informe de Competitividad Global. Recuperado 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 (e) eficiencia de las empresas. Para cada uno de ellos se identificaron cinco factores y sus variables con que se miden 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, presenta de manera anual el ICRP.

Economía	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 9. Pilares del Índice Regional para un país. Adaptado de CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú., (2017b)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Aseguramiento de la calidad.

Se define como un sistema que pone el “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 unas especificaciones”, (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007, p. 23)

2.3.2. 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).

2.3.3. 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, (Mathews, 2009, p. 13).

2.3.4. 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”, (p. 154). 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).

2.3.5. 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).

2.3.6. Planeamiento estratégico.

Se define como el proceso 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, (Thompson et al., 2014).

2.3.7. 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).

2.3.8. Recursos humanos.

Los conocimientos, el nivel de preparación y las habilidades que poseen los trabajadores son 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).

2.3.9. Sistemas 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 procesos que recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de dicha empresa, apoyando a la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia, (Andreu et al., 1996)

2.3.10. Ventaja comparativa.

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

2.3.11. Ventaja competitiva.

Resultado del valor que una empresa crea para sus compradores, nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que este 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 competitiva de una empresa tiene que actualizarse constantemente, (Rubio y Baz, 2005).

Capítulo III. Metodología

3.1. Método y alcance de la investigación

3.1.1. Método General.

El método utilizado es el método científico, el cual es un procedimiento objetivo, metódico y muy útil para generar conocimiento., (Vara Horna, 2012). El método científico consta de la consecución de etapas sucesivas que deben ser realizados para la obtención de un conocimiento válido desde el punto de vista científico, usando instrumentos que resulten fiables para garantizar la objetividad de la investigación o reducir la subjetividad en la elaboración de la misma., (Hernández et al., 2014).

3.1.2. Método Específico.

En el estudio se utilizó el método descriptivo, considerado por Hernández et al., (2014) como aquel que se emplea para recopilar y presentar las características y singularidades de cualquier situación, comunidad, fenómeno u objeto en estudio. En otras palabras, exclusivamente procuran recaudar datos de manera independiente o compuesta acerca de las variables en estudio, en este sentido, no se enfoca en explicar la relación que exista entre ellas.

3.1.3. Tipo Investigación.

El estudio, por su finalidad es aplicada, al respecto Sierra indica que ésta se fundamenta en la aplicación de las teorías o estudios generados en la investigación básica, la finalidad de la aplicación de esta investigación es cumplir los dos oficios principales de la investigación social que son prevenir y actuar, (Sierra Bravo, 2001).

Por el tipo de fuente es mixta, ya que como Sierra Bravo, (2001) enfatiza, “se pueden distinguir las investigaciones sociales según se realice, basándose en datos primarios o bien en datos secundarios” (p. 34), considerando a la información primaria como aquella que es recogida por el investigador con el fin de elaborar la investigación, por el contrario, la

información secundaria, aquella que es recogida por personas ajenas “y para otros fines e investigaciones diferentes”. (Sierra Bravo, 2001, p.34)

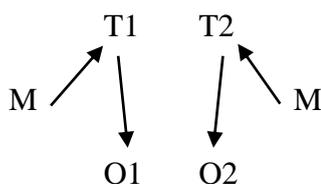
Para el presente estudio se considera información secundaria brindada por PROMPERU de donde se obtuvo los índices de competitividad de la empresa Alpakita Warm en el año 2014, y la información que obtuvo la investigadora en el año 2017, resultado de aplicar el instrumento Mapa de competitividad.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño utilizado es el longitudinal, ya que como Sanchez y Reyes, (2006) indican:

La muestra es evaluada en distintos momentos en el tiempo, el investigador va comparando las observaciones de cada evaluación para determinar el grado de cambio en las variables que esta siendo investigada, hasta llegar a lo que sería la evaluación final, (Sanchez & Reyes, 2006, p. 110).

Por lo tanto, el diseño busca comparar las características de la variable y determinar la diferencia existente, para el estudio se considera información secundaria brindada por PROMPERU usada como primera evaluación, e información primaria obtenida por la investigadora usada como evaluación final.



M: Empresa Alpakita Warm

T1: Año 2014

T2: Año 2017

O1: Resultados de la medición de la variable en el año 2014.

O2: Resultados de la medición de la variable en el año 2017.

3.3. Alcance o nivel de investigación.

La presente investigación corresponde al nivel descriptivo ya que tiene como finalidad describir con mayor precisión y fidelidad posible el índice de nivel de competitividad del año 2017, compararla con el índice del año 2014, analizar la evolución y describir los resultados obtenidos, como menciona Hernández et al., (2014), “únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se estudian”, (Hernández et al., 2014, p. 92)

3.4. Población y muestra

La población de estudio estuvo compuesta por una empresa, la misma que se constituye en la unidad de análisis. La empresa está ubicada en el distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, región Junín, cuenta con un capital 80000 mil dólares, con dos trabajadores en planilla, y seis trabajadores contratadas al destajo.

Por tratarse de una población pequeña se desarrolló un censo, al respecto y ante la pregunta, “¿En una investigación siempre tenemos una muestra?”, (Hernández et al., 2014, p. 172), señala, “no siempre, pero en la mayoría de las situaciones sí realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos; personas, animales, plantas, objetos del universo o la población”, (Hernández et al., 2014, p. 172),

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario de mapa de competitividad del BID que consta de 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 exista, 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 han realizado mejoras en cuanto al componente evaluado, pero no se ha divulgado. 3-4 se ha realizado el plan, se ha divulgado, pero no se obtienen resultados, existe falta de

seguimiento, y por último 4-5 se ha realizado el plan, se tienen 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. Visualmente, los resultados de cada dimensión se grafica en un mapa radial y se compara con los resultados del año inicial. La confiabilidad se realizó por el índice de consistencia interna denominado Alfa de Cronbach. La validez se obtuvo por opinión de expertos de PROMPERU.

Tabla 2. Dimensiones y componentes de la competitividad

1. Planeamiento estratégico
1A. Proceso de planeamiento estratégico
1B. Implementación de la estrategia
2. 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
3. Aseguramiento de la calidad
3A. Aspectos generales de la calidad
3B. Sistema de calidad
4. Comercialización
4A. Mercadeo y ventas
4B. Servicios
4C. Distribución
5. Contabilidad y finanzas
5A. Monitoreo de costos y contabilidad
5B. Administración financiera
6. Recursos humanos
6A. Aspectos generales
6B. Capacitación y promoción del personal
6C. Cultura organizacional
6D. Salud y seguridad industrial

7. 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
-

8. Sistemas de información

- 8A. Planeación del sistema
 - 8B. Entradas
 - 8C. Procesos
 - 8D. Salidas
-

Nota. Recuperado de Mapa de Competitividad del BID elaborado por PROMPERU. Mapa de competitividad del BID de la empresa Alpakita Warm del año 2014, Huancayo.

3.6. Recolección y Análisis de datos.**3.6.1. Recolección de datos.**

En el año 2014, PROMPERU desarrolló el PTGE, donde recopiló información, y se evaluó el nivel de competitividad de la empresa Alpakita Warm. La mencionada institución facilitó la información recopilada, es decir, los datos del año 2014 fueron recogidos de una fuente secundaria. Mientras que los datos obtenidos en el año 2017 fueron reunidos de la siguiente manera; en primer lugar, se utilizó el instrumento cuestionario, mediante la técnica de la entrevista, en segundo lugar, se usó la técnica observación realizando una ficha de observación para recolectar datos de las dimensiones producción y operaciones, comercialización, y gestión ambiental, la ficha mencionada se encuentra en el instrumento Mapa de Competitividad.

Para la obtención de datos se realizaron tres reuniones con el administrador de la empresa, Pedro Pelayo. La primera reunión se realizó el día 9 del mes de setiembre del año 2017, en las instalaciones de la empresa mencionada, Jr. Tumbes 609, Dpto. B Urb. La Alborada, en el distrito El Tambo, se hizo un reconocimiento de los ambientes de trabajo, y se tuvo acceso a las prendas de vestir que estaban siendo empaquetadas para el envío al cliente. Asimismo, el dueño realizó una introducción a la empresa, brindando información cronológica acerca del desarrollo de Alpakita Warm. La segunda reunión se realizó el 23 de setiembre de

2017, se dio lugar en las instalaciones de Alpakita Warm, se realizó la primera entrevista, abordando las tres primeras dimensiones, (a) planificación estratégica, (b) producción y operaciones, y (c) aseguramiento de la calidad. El 09 de octubre de 2017, se realizó la última entrevista tocando a fondo las cinco dimensiones restantes, (d) comercialización, (e) contabilidad y finanzas, (f) recursos humanos, (g) gestión ambiental, y (h) sistemas de información. Se realizó retroalimentación acerca de puntos no claros, por medio de las redes sociales como el Facebook.

3.6.2. Análisis de datos.

Los datos recolectados fueron analizados en el mapa de competitividad del BID adaptado por PROMPERU. Este mapa se encuentra en Ms Excel, se 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 sus componentes que se muestran en la Tabla 4.

Capítulo IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información

4.1.1. Presentación de resultados.

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

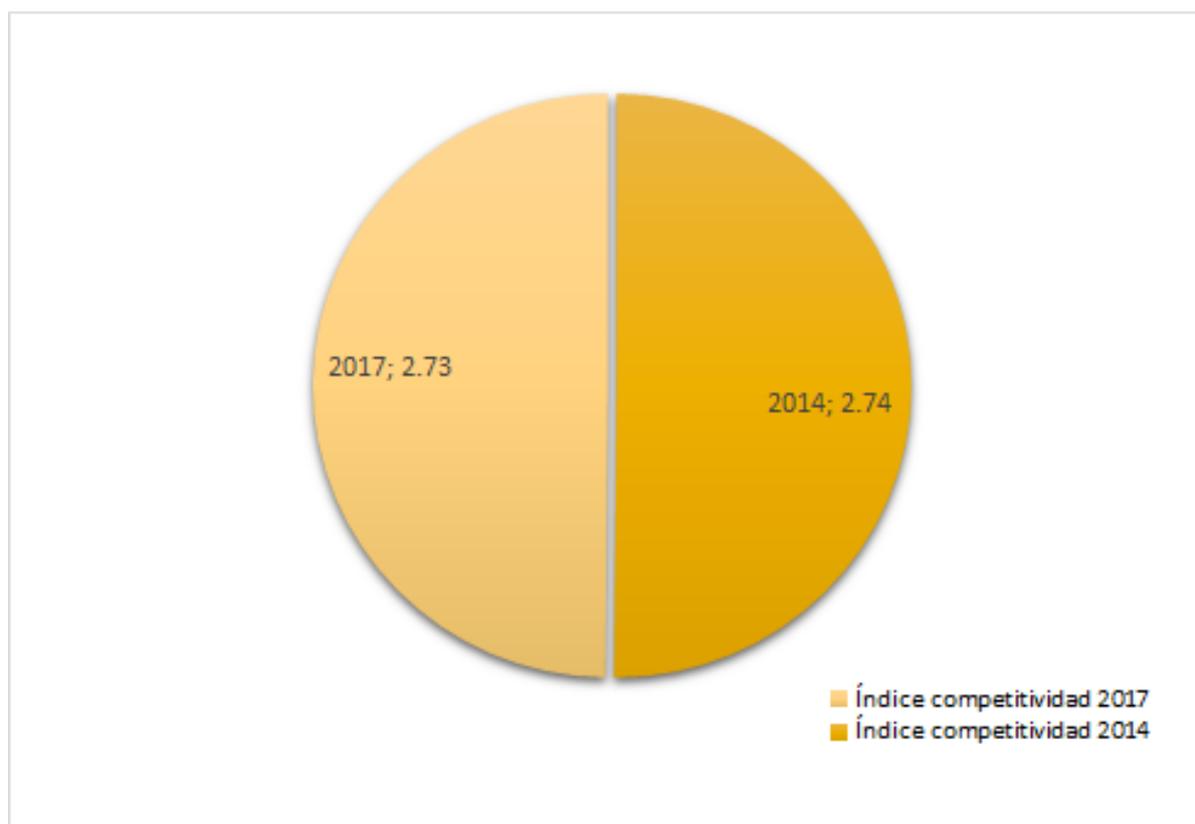


Figura 10. Resultados globales de la variable competitividad.

En la Figura 10 se muestra un decrecimiento leve en el índice de competitividad de 2,74 a 2.73 puntos, que representa una caída en la variable competitividad porcentual de 54.87% a 54.58%, de los años 2014 y 2017, los porcentajes son extraídos de la Tabla 3.

Tabla 3.

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

	2014		2017	
	Puntos	%	Puntos	%
1. Planeamiento estratégico	1.44	28.76%	2.24	44.80%
1A. Proceso de planeamiento estratégico	1.60	31.95%	2.32	46.32%
1B. Implementación de la estrategia	0.93	18.67%	2.00	40.00%
2. Producción y operaciones	2.57	51.31%	3.01	60.28%
2A. Planificación de producción	1.20	24.08%	2.74	54.80%
2B. Procesos de producción	2.58	51.50%	3.13	62.50%
2C. Capacidad de proceso	3.16	63.10%	3.85	77.00%
2D. Mantenimiento	2.57	51.33%	2.80	56.00%
2E. Investigación y desarrollo	2.75	54.90%	2.33	46.50%
2F. Compra de materia prima	2.77	55.36%	3.84	76.80%
2G. Manejo de inventarios	2.00	40.00%	3.17	63.33%
3. Aseguramiento de la calidad	3.68	73.62%	2.40	47.90%
3A. Aspectos generales de la calidad	3.45	69.05%	2.49	49.75%
3B. Sistema de calidad	3.83	76.67%	2.33	46.67%
4. Comercialización	2.78	55.52%	2.65	52.94%
4A. Mercadeo y ventas	2.09	41.74%	2.02	40.30%
4B. Servicios	3.42	68.40%	3.10	62.00%
4C. Distribución	4.00	80.00%	4.00	80.00%
5. Contabilidad y finanzas	3.77	75.33%	3.94	78.89%
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	4.01	80.10%	3.90	78.00%
5B. Administración financiera	3.47	69.38%	4.00	80.00%
6. Recursos humanos	2.71	54.20%	2.68	53.60%
6A. Aspectos generales	2.68	53.57%	3.00	60.00%
6B. Capacitación y promoción del personal	2.58	51.65%	2.61	52.17%
6C. Cultura organizacional	2.73	54.59%	2.83	56.67%
6D. Salud y seguridad industrial	2.86	57.18%	2.16	43.18%
7. Gestión ambiental	3.20	63.98%	2.56	51.25%
7A. Política ambiental de la empresa	3.10	62.00%	2.38	47.50%
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	2.80	55.90%	2.18	43.50%
7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	3.60	72.00%	3.50	70.00%
7D. Administración del desperdicio	3.91	78.15%	3.23	64.62%
8. Sistemas de información	0.81	16.25%	0.79	15.88%
8A. Planeación del sistema	0.98	19.60%	0.87	17.43%
8B. Entradas	0.55	11.07%	1.20	24.00%
8C. Procesos	0.85	17.07%	0.50	10.00%
8D. Salidas	0.64	12.80%	0.50	10.00%
Índice total de la empresa	2.74	54.87%	2.73	54.58%

En la Tabla 3 se muestran los puntajes y porcentajes de las ocho dimensiones y sus componentes evaluados al aplicar el mapa de competitividad, los resultados obtenidos son referenciados con la economía regional, ya que el instrumento usado se encuentra adaptado a la realidad regional. Se observa que, en el 2014, la dimensión planeamiento estratégico obtuvo 1.44 puntos reflejados en 28.76%, mientras que en el 2017 se obtuvo 2.24 puntos que son 44.80%. En el 2014 la dimensión producción y operaciones obtuvo 2.57 puntos que son 51,31% mientras que, en el 2017, se registró un puntaje de 3.01 que son 60.28%. La dimensión aseguramiento de la calidad registró 3.68 puntos que son 73,62% en el 2014, y en el año 2017 se registró 2.40 puntos que se manifiesta en 47.90%.

La dimensión comercialización registró 2.78 puntos, reflejados en 55.52%, en el 2017 obtuvo 2.65 punto que son 52.94%. En el año 2014 la dimensión contabilidad y finanzas obtuvo 3.77 puntos que son 75.33% y en el año 2017 se registró 3.94 puntos que son 78.89%. La dimensión recursos humanos obtuvo 2.71 puntos que son 54,20% y en el 2017 obtuvo una puntuación de 2.68 que son 53.60%. La dimensión gestión ambiental obtuvo en puntuación 3.2 y en porcentaje 63,98% mientras que en el 2017 se registró 2.56 puntos que en porcentaje son 51.25%, por último, la dimensión sistemas de información obtuvo un puntaje de .81 que representa 16.25% y en el 2017 registró .79 punto que son 15.88%.

En consecuencia, obtenemos los resultados en puntaje general de la variable competitividad que en el 2014 registró 2.74 puntos que se refleja en 54.87% y en el 2017 obtiene 2.73 puntos que son reflejados en 54.58%.

Respecto a las dimensiones estudiadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

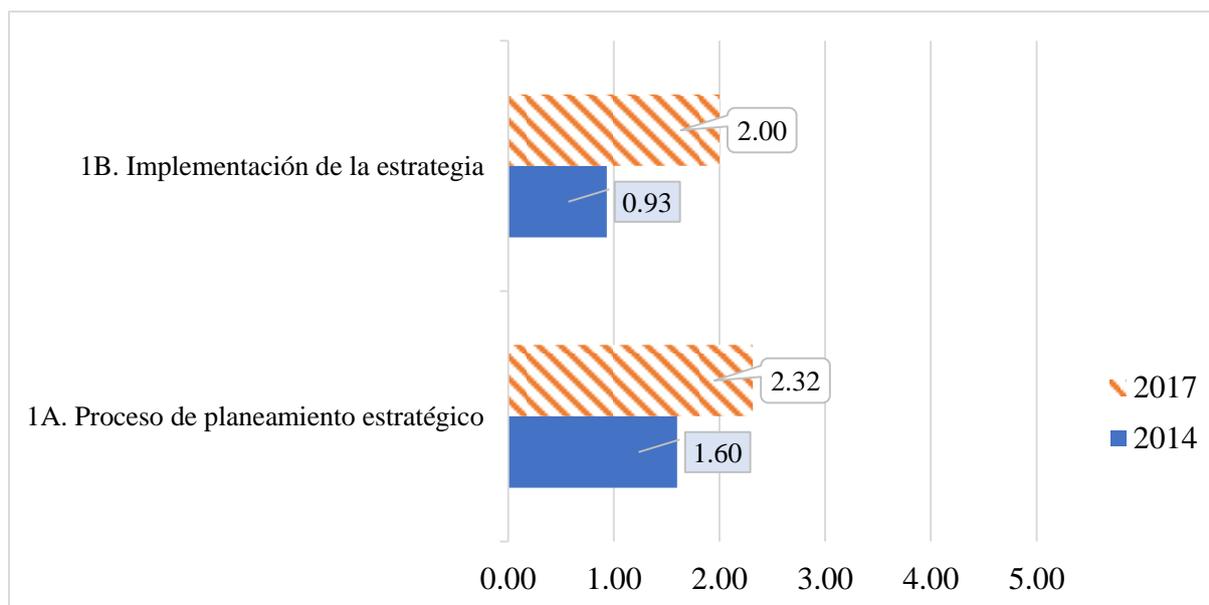


Figura 11. Resultados individuales componentes de la dimensión planeamiento estratégico.

La Figura 11 muestra los resultados obtenidos en la dimensión planeamiento estratégico y sus componentes, se observa que el componente implementación de la estrategia obtuvo .93 puntos en el 2014, mientras que, en el año 2017, registro 2 puntos. De la misma manera, el componente proceso de planeamiento estratégico obtuvo 1.60 puntos en el año 2014, y en el año 2017 registró 2.32 puntos.

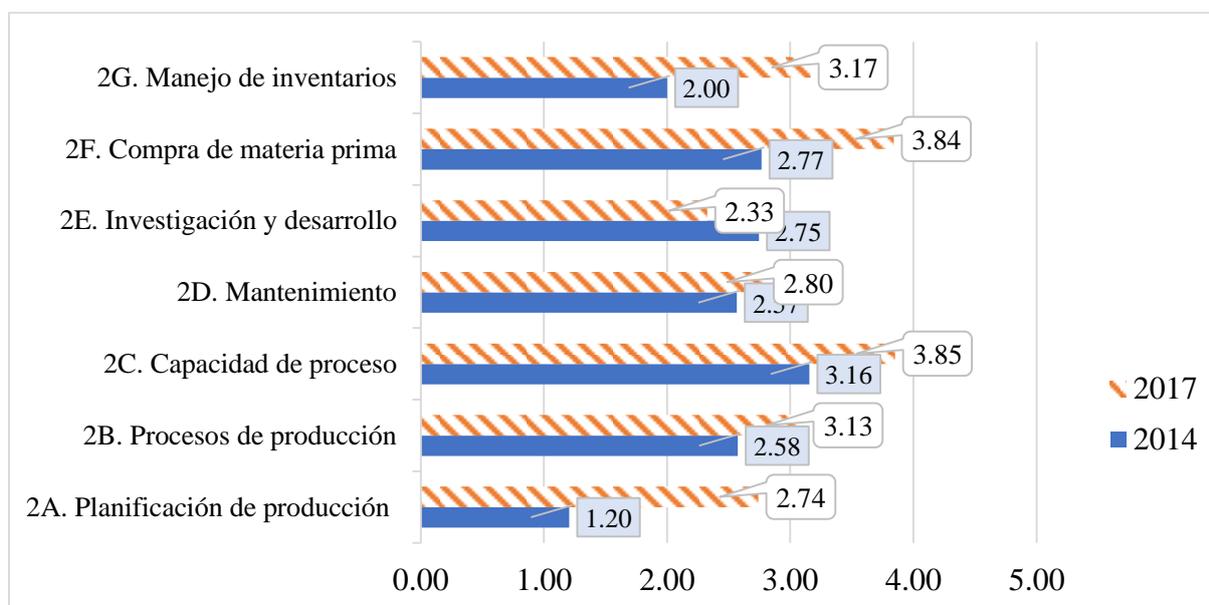


Figura 12. Resultados individuales componentes de la dimensión producción y operaciones.

La Figura 12 muestra los resultados obtenidos en la dimensión producción y operaciones, y sus componentes. Se visualiza que el componente (a) planificación de

producción obtuvo 1.20 puntos en el 2014, mientras que, en el año 2017, registro 2.74 puntos; el (b) componente proceso de producción obtuvo 2.58 puntos en el año 2014, y en el año 2017 registró 2.13 puntos; el (c) componente capacidad de proceso obtuvo en el año 2014, 3.16 puntos, mientras que en el año 2017 registro 3.85 puntos; el (d) componente mantenimiento obtuvo 2.57 puntos en el año 2014 y en el año 2017, registro 2.80 puntos; el (e) componente investigación y desarrollo en el 2014 registró 2.75 puntos, y en el año 2017 obtuvo 2.33 puntos; el (f) componente compra de materia prima en el 2.14 registró 2.77 puntos, y en el 2017 registró 3.84 puntos, por último, en el 2014, el (g) componente manejo de inventarios, registró 2.0 puntos, mientras que en el año 2017 obtuvo 3.17 puntos.

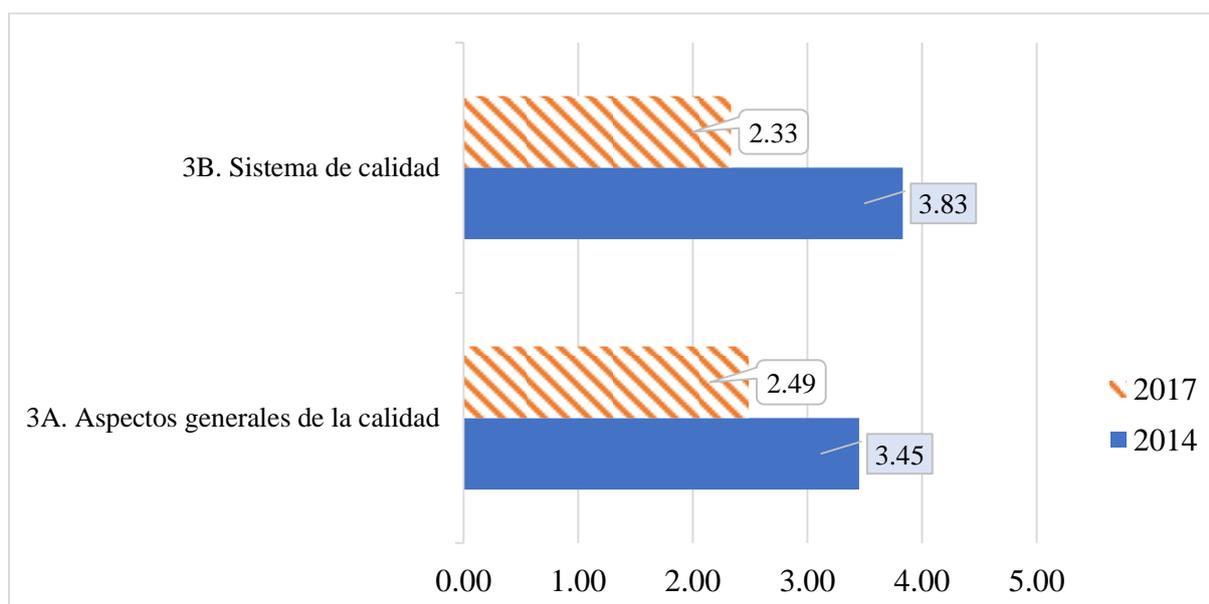


Figura 13. Resultados individuales componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad.

La Figura 13 muestra los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad, los cuales son (a) aspectos generales de la calidad, en el 2014 registró 3.45 puntos, y en el año 2017 obtuvo 2.49 puntos; (b) sistemas de calidad, que obtuvo 3.83 puntos en el año 2014, mientras que en el año 2017 registró 2.33 puntos.

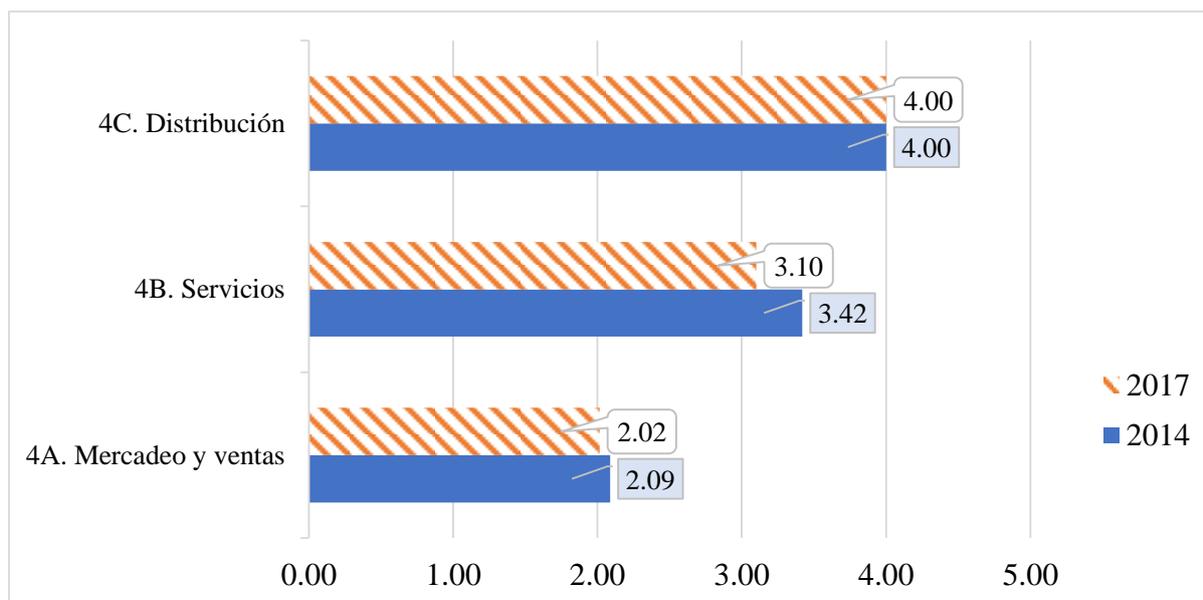


Figura 14. Resultados individuales componentes de la dimensión comercialización.

La Figura 14 muestra los componentes de la dimensión comercialización, los cuales son (a) mercadeo y ventas, en el 2014 registró 2.09 puntos, y en el año 2017 obtuvo 2.02 puntos; (b) servicios, que obtuvo 3.42 puntos en el año 2014, mientras que en el año 2017 registró 3.10 puntos; (c) distribución, que obtuvo 4.0 puntos en los años 2014 y 2017.

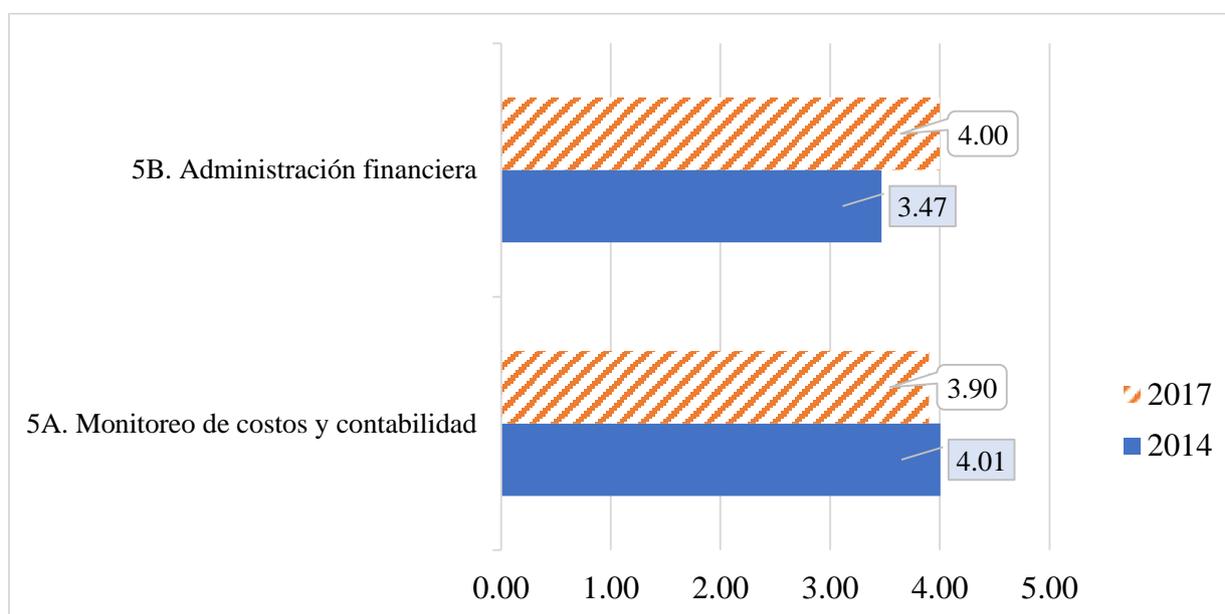


Figura 15. Resultados individuales componentes de la dimensión contabilidad y finanzas.

La dimensión contabilidad y finanzas posee dos componentes, los cuales se muestran en la Figura 15, donde se observan los puntajes obtenidos para cada año de evaluación. El

componente monitoreo de costos y contabilidad registró 4.01 puntos en el año 2014, y en el 2017 obtuvo 3.90 puntos, el componente administración financiera obtuvo 3.47 puntos en el año 2014, mientras que en el año 2017 registró 4.00 puntos.

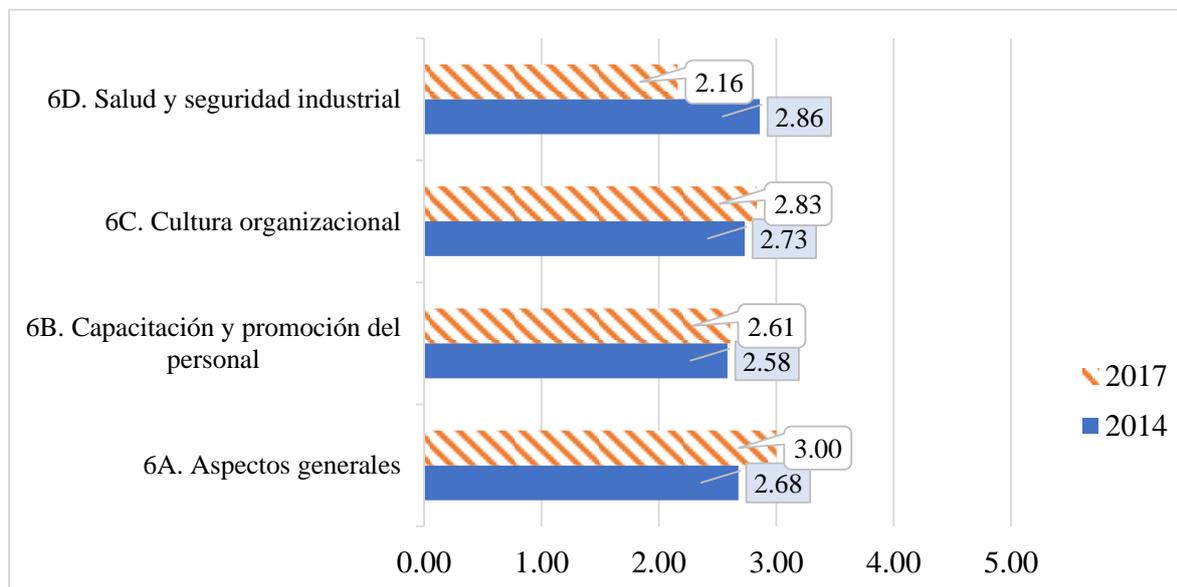


Figura 16. Resultados individuales componentes de la dimensión recursos humanos.

En la Figura 16, se observan los cuatro componentes de la dimensión recursos humanos, los cuales registraron los puntajes que a continuación se detalla: (a) aspectos generales, este componente obtuvo 2.68 puntos en el año 2014 y en el año 2017 registró 3.00 puntos, (b) capacitación y promoción del personal registró 2.58 puntos en el año 2014, mientras que en el 2017 registró 2.61 puntos, (c) cultura organizacional registró 2.73 puntos en el año 2014 y en el 2017 obtuvo 2.83 puntos, (d) salud y seguridad industrial, que en el 2014 obtuvo 2.86 puntos, en el 2017 registró 2.16 puntos.

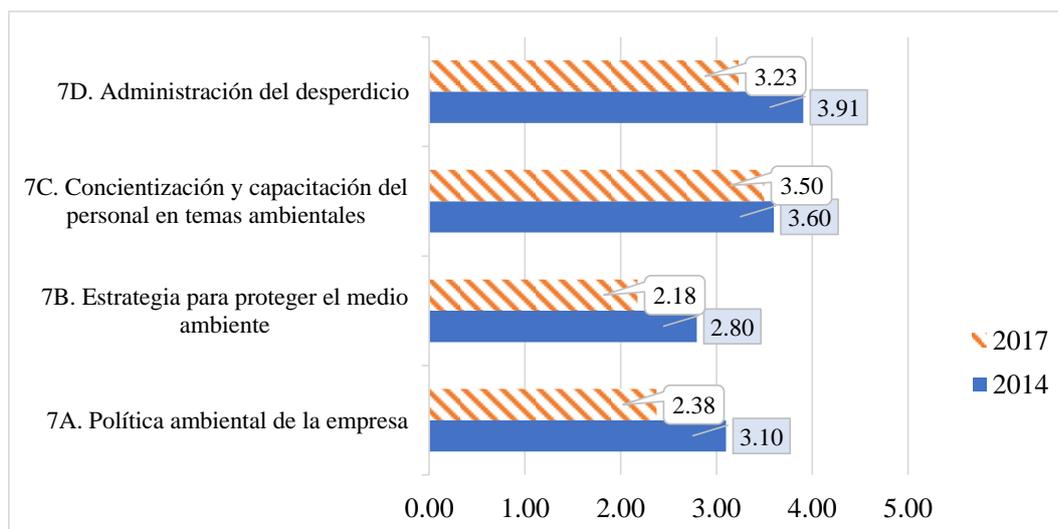


Figura 17. Resultados individuales componentes de la dimensión recursos humanos.

En la Figura 17 se observa los puntajes obtenidos por cada componente de la dimensión gestión ambiental, el primer componente es política ambiental de la empresa que obtuvo 3.10 puntos en el año 2014, mientras que en el año 2017 registró 2.38 puntos. El componente estrategia para proteger el medio ambiente registró 2.80 puntos en el año 2014 y en el 2017 obtuvo 2.18 puntos. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales registró 3.60 puntos mientras que en el 2017 obtuvo 3.50 puntos. Por último, el componente administración del desperdicio, que registró 3.91 puntos en el 2014, y en el 2017, obtuvo 3.23 puntos.

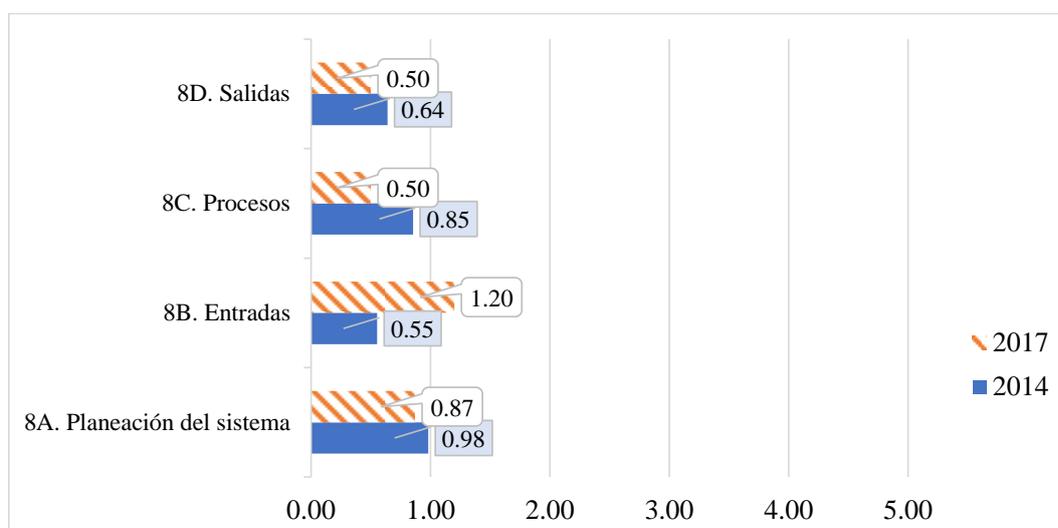


Figura 18. Resultados individuales componentes de la dimensión sistemas de información.

En la Figura 18, se observa los cuatro componentes de la dimensión sistemas de información con sus respectivos puntajes registrados en el 2014 y 2017 respectivamente; (a) planeación del sistema, que en el 2014 registró .98 puntos, y en el 2017 obtuvo .87 puntos, (b) entradas, en el 2014 obtuvo un puntaje de .55, y en el 2017 registró 1.20 puntos, (c) procesos, componente que registró .85 puntos en el año 2014, y .50 puntos en el año 2017, por último el componente (d) salidas que en el año 2014 registró .64 puntos y en el 2017 obtuvo un puntaje de .50.

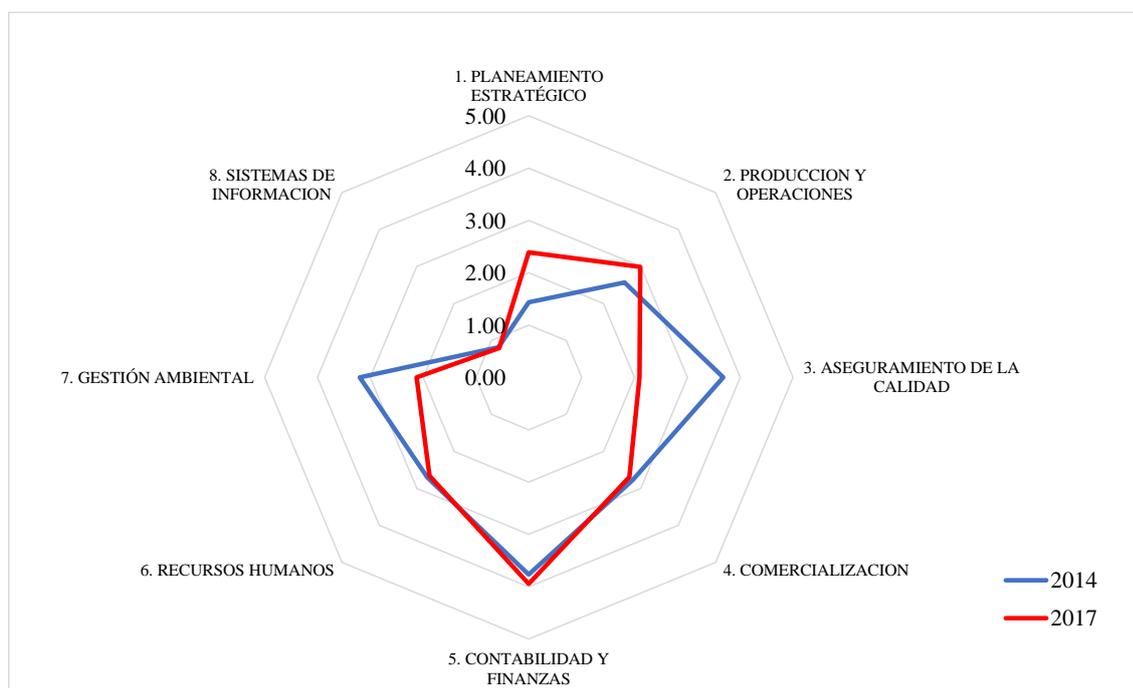


Figura 19. Variación del índice de competitividad de las dimensiones de la variable competitividad de los años 2014 y 2017.

La Figura 19 muestra la variación del índice de competitividad de sus dimensiones. Se observa que la dimensión (a) planeamiento estratégico en el año 2014 obtuvo menos de 2 puntos, mientras que en el año 2017 sobrepasa los 2 puntos; (b) producción y operaciones evolucionó ligeramente bien, ya que en el 2017 llegó a los 3 puntos, mientras que en el año 2014 registró menos de 3 puntos; (c) aseguramiento de la calidad, en el año 2014 estuvo cerca de llegar a los 3 puntos, sin embargo en el 2017, registró 2 puntos, evidenciando menor desarrollo en esta dimensión; (d) comercialización, se observa una variación débil, en ambos

años el índice de competitividad se acerca a los 3 puntos; (e) contabilidad y finanzas, tuvo poca variación, el índice de competitividad llegó a los 4 puntos de los años 2014 y 2017; (f) recursos humanos, de la misma manera registró poca variación de 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) sistemas de información, en el año 2014 obtuvo mayor puntaje cerca de cero en comparación al año 2017, ambos valores se encuentran cercanos a 1.

4.2. Comprobación de hipótesis

En el capítulo 1, se citó a Vara Horna, (2012) para sustentar que el presente estudio, por ser descriptivo, plantea su hipótesis desde las primeras fases de la investigación, tales hipótesis son comprobadas con la variación del índice de competitividad del año 2014 en comparación al año 2017.

Tabla 4.

Variación del índice de competitividad, vista dimensiones y componentes

	Variación
1. Planeamiento estratégico	0.80
1a. Proceso de planeamiento estratégico	0.72
1b. Implementación de la estrategia	1.07
2. Producción y operaciones	0.45
2a. Planificación de producción	1.54
2b. Procesos de producción	0.55
2c. Capacidad de proceso	0.70
2d. Mantenimiento	0.23
2e. Investigación y desarrollo	-0.42
2f. Compra de materia prima	1.07
2g. Manejo de inventarios	1.17
3. Aseguramiento de la calidad	-1.29
3a. Aspectos generales de la calidad	-0.97
3b. Sistema de calidad	-1.50
4. Comercialización	-0.13

4a. Mercadeo y ventas	-0.07
4b. Servicios	-0.32
4c. Distribución	0.00
5. Contabilidad y finanzas	0.18
5a. Monitoreo de costos y contabilidad	-0.11
5b. Administración financiera	0.53
6. Recursos humanos	-0.03
6a. Aspectos generales	0.32
6b. Capacitación y promoción del personal	0.03
6c. Cultura organizacional	0.10
6d. Salud y seguridad industrial	-0.70
7. Gestión ambiental	-0.64
7a. Política ambiental de la empresa	-0.73
7b. Estrategia para proteger el medio ambiente	-0.62
7c. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	-0.10
7d. Administración del desperdicio	-0.68
8. Sistemas de información	-0.02
8a. Planeación del sistema	-0.11
8b. Entradas	0.65
8c. Procesos	-0.35
8d. Salidas	-0.14
Índice total de la empresa	-0.01

Nota: Tomado del mapa de competitividad de la empresa Alpakita Warm, evolución 2014 – 2017.

La Tabla 4, muestra la variación de la variable competitividad, sus ocho dimensiones y sus componentes, los puntajes obtenidos se extraen de la diferencia del puntaje del año 2017 y el del año 2014. La dimensión planeamiento estratégico varió en .80 puntos, sus componentes (a) proceso de planeamiento estratégico, e b) implementación de la estrategia, varió en .72 puntos y 1.07 puntos respectivamente. La dimensión producción y operaciones varió en .45 puntos, esta dimensión se encuentra compuesta por (a) planificación de producción que varió en 1.54 puntos, (b) procesos de producción varió en .55 puntos, (c) capacidad de proceso varió en .70 puntos, (d) mantenimiento varió en .23 puntos, (e) investigación y desarrollo varió en -

.42 puntos, (f) compra de materia prima tuvo una variación de 1.07 puntos, por último, (g) manejo de inventarios que varió en 1.17 puntos. La dimensión aseguramiento de la calidad varió en -1.29 puntos, sus componentes (a) aspectos generales de la calidad varió en - .97 puntos, y sistemas de la calidad varió en -1.50 puntos, de la misma manera, la dimensión comercialización varió en - .13 puntos, y sus componentes (a) mercadeo y ventas varió en - .07, (b) servicios varió en - .32, y (c) distribución mantuvo su puntaje. La dimensión contabilidad y finanzas varió en .18 puntos, del cual sus componentes (a) monitoreo de costos y contabilidad, y (b) administración financiera, variaron .10 y - .70 puntos respectivamente. La dimensión recursos humanos varió en - .03 puntos, sus componentes variaron de la siguiente manera, (a) aspectos generales varió en .32 puntos, (b) capacitación y promoción del personal varió en .03 puntos, (c) cultura organizacional varió en .10 puntos, y (d) salud y seguridad industrial varió en - .70 puntos. La dimensión gestión ambiental registró una variación de - .64 puntos, y sus componentes (a) política ambiental de la empresa varió en - .73 puntos, (b) estrategia para proteger el medio ambiente varió en - .62 puntos, (c) concientización y capacitación del personal en temas ambientales varió en - .10 puntos, y (d) administración del desperdicio varió en - .68. La dimensión sistemas de información varió en - .02 puntos, sus componentes (a) planeación del sistema varió en - .11 puntos, (b) entradas varió en .65 puntos, (c) procesos - .35 puntos, y (d) salidas varió en - .14 puntos. Por último, el índice total de la empresa en el año 2017 varió en - .01 puntos, en comparación al año 2014.

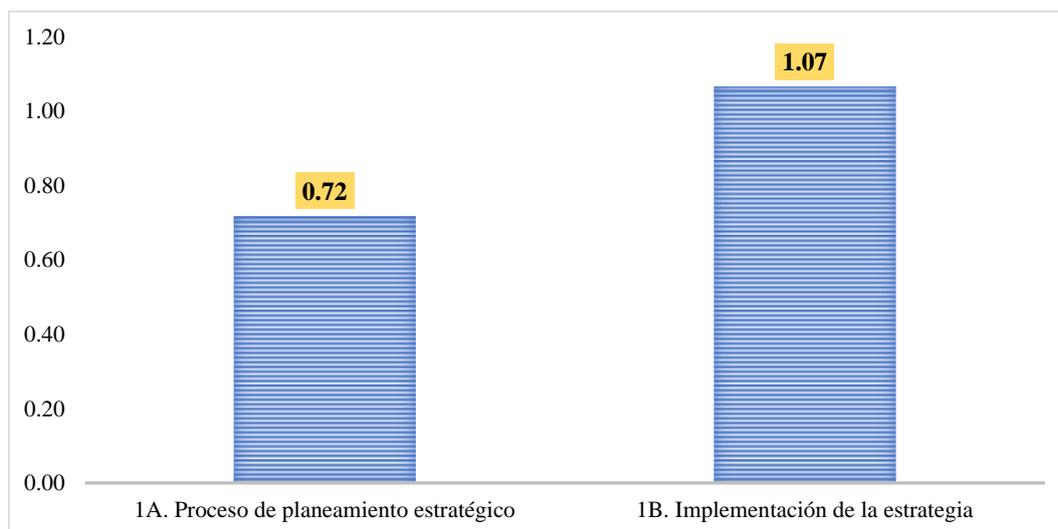


Figura 20. Variación de componentes dimensión planeamiento estratégico de los años 2014 y 2017

La Figura 20 muestra la variación de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) proceso de planeamiento estratégico tuvo una variación positiva de .72 puntos, y (b) implementación de la estrategia, de igual manera obtuvo una variación positiva de 1.07 puntos, siendo el componente con mayor influencia en los .80 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 Alpakita Warm ha evolucionado positivamente. Se reconoció que la empresa tiene establecido un análisis FODA, sin embargo, no toma medidas para reducir a la competencia. Conoce sus metas a corto plazo considerándolas como guía de acción, sin embargo, el personal no se encuentra comprometido, e involucrado en su aplicación.

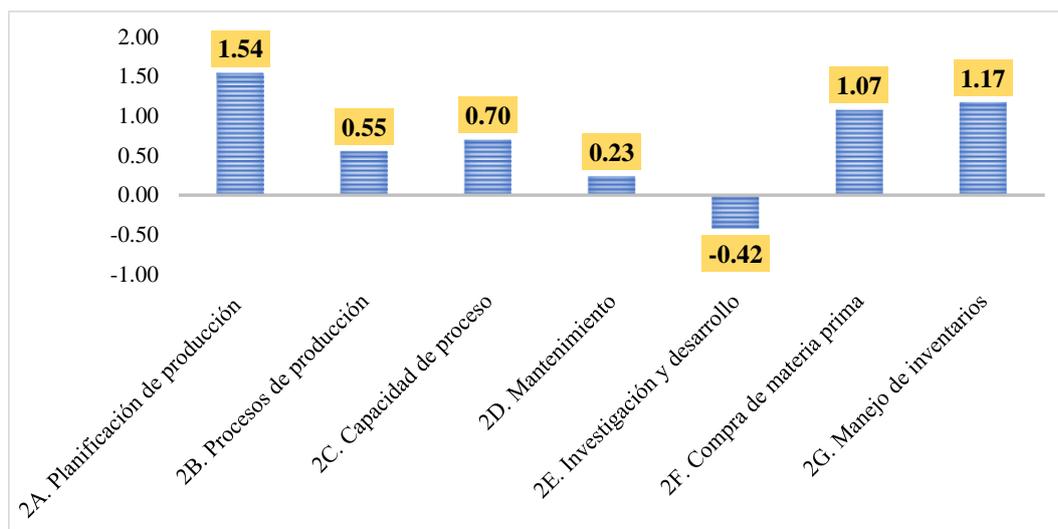


Figura 21. Variación de componentes dimensión producción y operaciones de los años 2014 y 2017.

La Figura 21 muestra la variación de componentes de la dimensión producción y operaciones de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) planificación de producción, tuvo una variación positiva de 1.54 puntos; (b) proceso de producción, de igual manera obtuvo una variación positiva de .55 puntos; (c) capacidad de proceso, varió en .70 puntos; (d) mantenimiento en .23 puntos; mientras que, (e) investigación y desarrollo, varió negativamente con - .42 puntos; (f) compras de materia prima, registró 1.07 puntos de variación positiva; por último, (g) manejo de inventarios, que registró 1.17 puntos de variación positiva. A pesar del resultado negativo del componente investigación y desarrollo, la dimensión obtuvo .42 puntos de variación positiva. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que no se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente del año 2014 al 2017. Se ha encontrado que la empresa basa su producción en pronósticos de venta que surgen de la negociación anticipada con su cliente, a su vez tienen en cuenta 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. Se realiza mantenimiento preventivo a los equipos que posee para evitar situaciones que perjudique su proceso de producción. La empresa mantiene sus niveles de inventario al mínimo

ya que el proceso de producción se encuentra planificado de acuerdo a previas negociaciones. En cuanto a investigación y desarrollo, la empresa ha realizado pequeños cambios en los productos y procesos, pero no los necesarios para obtener mayores niveles de productividad, asimismo, Alpakita Warm valora las ideas internas y externas que aportan al mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos, sin embargo, éstos no se llegan a implementar.

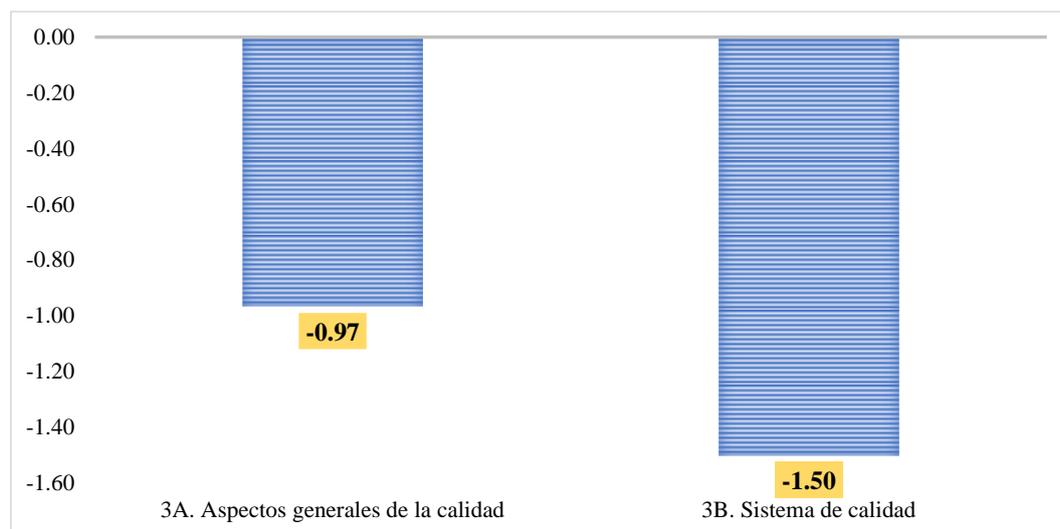


Figura 22. Variación de componentes dimensión aseguramiento de la calidad entre los años 2014 y 2017.

La Figura 22 muestra la variación de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) aspectos generales de la calidad obtuvo una variación negativa de .97 puntos, igualmente (b) sistemas de calidad, registró -1.50 puntos de variación negativa, ambos componentes influenciaron en la evolución negativa de -1.29 puntos de la dimensión. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm ha evolucionado positivamente, debido a que la empresa en mención maneja estándares tradicionales de calidad y una revisión a detalle individual de cada producto que ofrece. Asimismo, la empresa no tiene planeado estructurar e implementar programas de calidad, el cliente es quien determina la calidad que el

producto requiere. Alpakita Warm no posee un sistema de calidad que asegure que el producto llegue al cliente con las condiciones previamente establecidas.

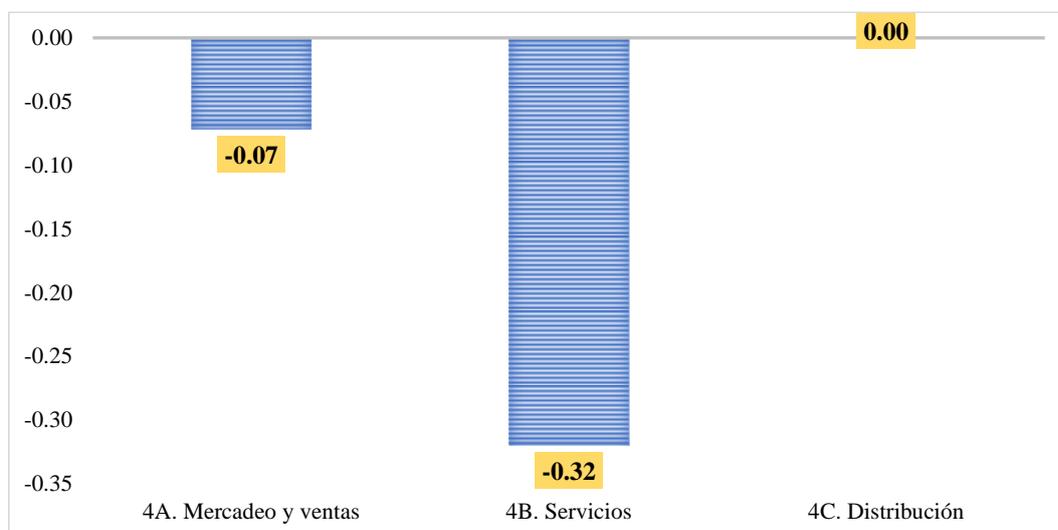


Figura 23. Variación de componentes dimensión comercialización entre los años 2014 y 2017.

La Figura 23 muestra la variación de los componentes de la dimensión comercialización de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) mercadeo y ventas obtuvo una variación negativa de - .07 puntos, (b) servicios, de igual manera registró una variación negativa de - .32 puntos, y (c) distribución, componente que mantuvo su puntaje. Tal desempeño influenció en la evolución negativa de la dimensión con - .13 puntos. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm ha evolucionado positivamente. El resultado se debe gracias a que la empresa maneja el área de ventas y mercadeo de manera muy particular, el cliente es el mismo, es decir, al pasar el tiempo se ha trabajado con el mismo agente económico, ya que el producto se elabora de acuerdo a las exigencias del cliente; no se cuenta con un producto para ofrecer a otros clientes debido a que la empresa firmó un contrato de confidencialidad en cuanto a las prendas de vestir que fabrica. La empresa posee un esquema informal del plan de mercadeo a largo plazo, el plan de ventas no se presenta formalmente. No existe evaluación de la investigación de mercados, es decir, no

se designan recursos para el mercadeo. Su distribución cuenta con una red formal, con parcial confiabilidad de entrega, del 2014 al 2017 el canal de distribución ha evolucionado en forma mínima.

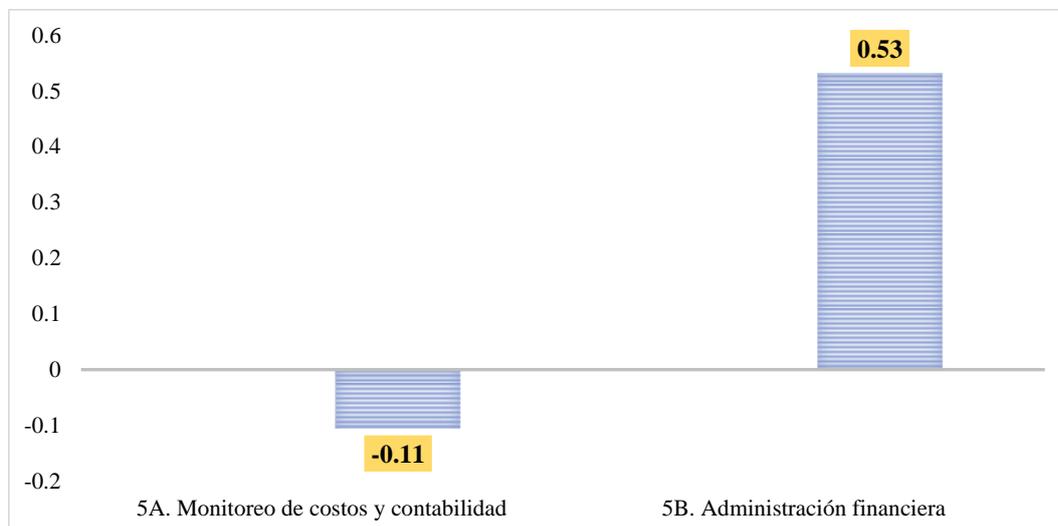


Figura 24. Variación de componentes dimensión contabilidad y finanzas entre los años 2014 y 2017.

La Figura 24 muestra la variación de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) monitoreo de costos y contabilidad tuvo una variación negativa de - .11 puntos, y (b) administración financiera, obtuvo una variación positiva de .53 puntos, en conclusión, la dimensión registró una evolución positiva de .18 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 Alpakita Warm ha evolucionado positivamente. El resultado se debe a que la empresa usa las mismas herramientas financieras que cuando se realizó la primera evaluación, se cuenta con un registro constante de la gestión operativa, la empresa cumple oportunamente sus obligaciones tributarias. En la actualidad, la empresa cuenta con planificación para el uso de nuevas alternativas de desarrollo y realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual. El balance se realiza con periodicidad, y se toman decisiones en base al análisis.

Además, la metodología permite definir los costos básicos y se realizan estimativos para los costos administrativos.

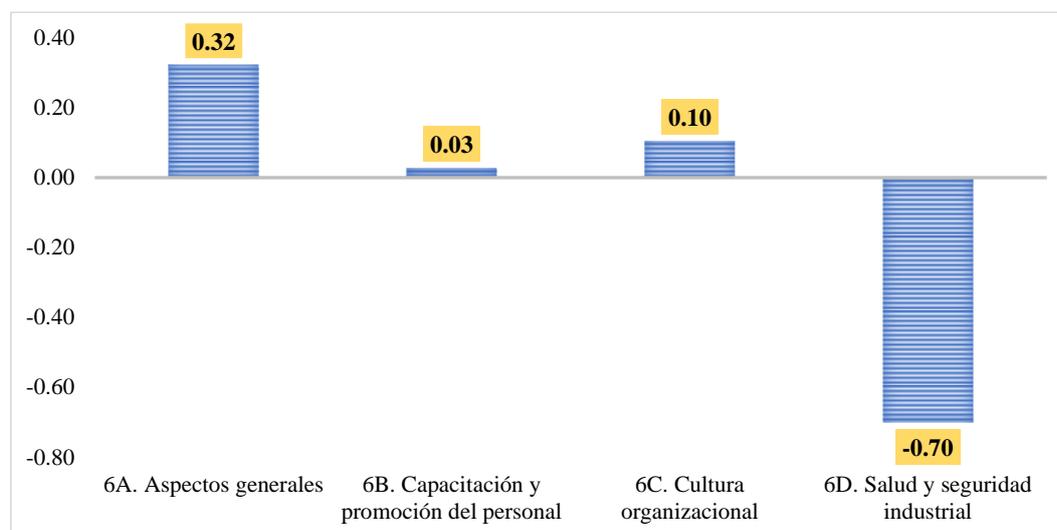


Figura 25. Variación de componentes dimensión recursos humanos entre los años 2014 y 2017.

La Figura 25 muestra la variación de los componentes de la dimensión recursos humanos de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) aspectos generales tuvo una variación positiva de .32 puntos; (b) capacitación y promoción del personal, obtuvo una variación positiva de .03 puntos; (c) cultura organizacional registró una variación negativa de .10 puntos; y (d) salud y seguridad industrial, igualmente obtuvo - .70 puntos de variación negativa. La dimensión en general obtuvo - .03 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 Alpakita Warm ha evolucionado positivamente. Tal resultado se concluye debido a que la empresa no cuenta con programación establecida en cuanto a salud y seguridad industrial. Asimismo, 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. Por otro lado, las condiciones de la planta de producción presentan riesgos en sus operaciones, no existe evaluación de riesgos industriales y tampoco se tiene interés por detectarlos.

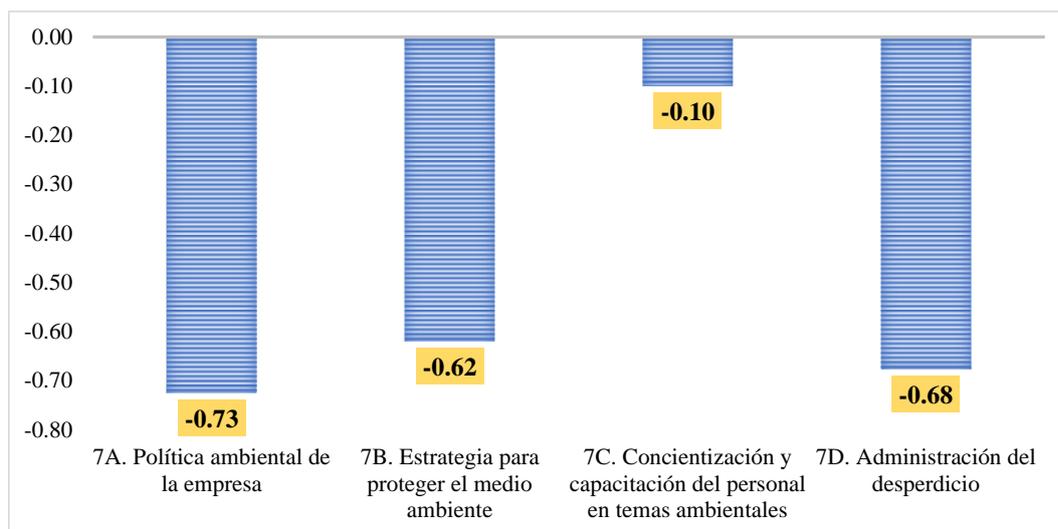


Figura 26. Variación de componentes dimensión gestión ambiental entre los años 2014 y 2017.

La Figura 26 muestra la variación de los componentes de la dimensión gestión ambiental de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) política ambiental de la empresa obtuvo variación negativa - .73 puntos; (b) estrategia para proteger el medio ambiente, obtuvo una variación negativa de - .62 puntos; (c) concientización y capacitación del personal en temas ambientales registró una variación negativa de - .10 puntos; y (d) administración del desperdicio, igualmente obtuvo - .68 puntos de variación negativa. La dimensión en general obtuvo - .64 puntos de variación negativa. Estos resultados permiten comprobar matemáticamente que se rechaza la hipótesis planteada que afirma que, la dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm ha evolucionado positivamente. Tal resultado se concluye debido a que la empresa no concreta un plan ambiental para la empresa, asimismo no cuenta con documentación acerca de las normas ambientales, tan solo da conocimiento verbal para sus agentes económicos. La empresa no ejecuta el plan sobre impactos y riesgos ambientales, de la misma manera, no cuentan con una proyección en el tiempo para el desempeño ambiental, la documentación de las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguran el cumplimiento de las normas ambientales internas como externas son básicas.

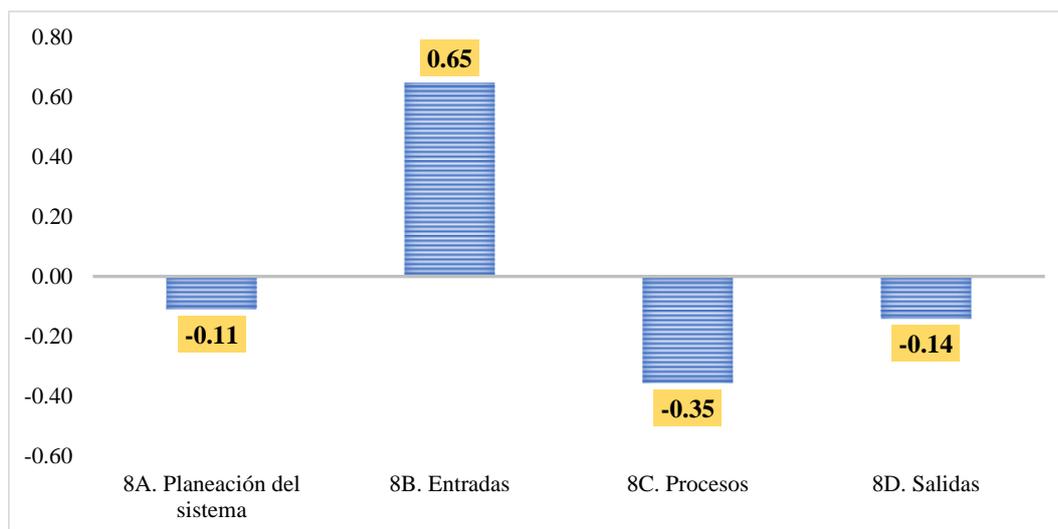


Figura 27. Variación de componentes de la dimensión sistemas de información entre los años 2014 y 2017.

La Figura 27 muestra la variación de los componentes de la dimensión sistemas de información de los años 2014 y 2017, de los cuales el componente (a) planeación del sistema obtuvo variación negativa de - .11 puntos; (b) entradas, obtuvo una variación positiva de .65 puntos; (c) procesos, registró una variación de - .35 puntos; y (d) salidas, obtuvo - .14 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 dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm ha evolucionado 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.

4.3. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos fueron procesados con el instrumento mapa de competitividad del BID, instrumento validado por expertos de PROMPERU, los datos fueron obtenidos mediante las técnicas entrevista y observación. Los resultados pueden ser generalizados para empresas que posean características similares, además, la metodología puede ser empleada para estudiar diferentes empresas, ya que el instrumento cumple la función de medir la

competitividad, a partir de lo obtenido, desarrollar nuevas estrategias que permitan incrementar los índices de competitividad.

El resultado general difiere de la hipótesis general planteada ya que se registró que, el índice de competitividad decreció de 2,74 puntos a 2.73, del año 2014 al 2017 respectivamente, por tanto, el índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm ha evolucionado negativamente. Este resultado muestra que la empresa no se ha visto afectada ya que no existió variación considerable. Comparando al estudio realizado por Quintana et al., (2014), utilizó el instrumento mapa de competitividad en una empresa del sector textil de la región Junín, Hukk Makilla, determinando que ésta incrementó su índice de competitividad en un 28%. Se refuta este resultado ya que tal diferencia pudo ser ocasionada debido que, en el estudio de Quintana et al., (2014) el diagnóstico final fue obtenido después de realizado el PTGE, resaltando que el tiempo entre el diagnóstico inicial y final fue de nueve meses; en contraste, en el presente estudio, el diagnóstico final fue obtenido tres años después de su participación en el PTGE.

Las ocho dimensiones de la competitividad variaron su índice indiferentemente, la dimensión planeamiento estratégico incrementó su índice de competitividad de 1.44 a 2.24, en porcentaje varió en 16.04% del 2014 al 2017. Similar a los resultados obtenidos por Loayza y Curasma, (2014) que en su investigación, la dimensión planeamiento estratégico de las empresas estudiadas ascendió 13%, se puede inferir que ambos estudios poseen resultados similares debido a que la empresa Alpakita Warm perteneció a la muestra de la investigación realizada en el 2014 y hasta el 2017 continua aplicando lo aprendido en el PTGE. Mora et al., (2013b) encontraron que los resultados de su estudio mostraron una tendencia a una competitividad alta, con mayores fortalezas en las áreas de plan estratégico; existe la posibilidad que la tendencia de competitividad alta en la dimensión planeamiento se deba al sector comercio; a diferencia del sector a la pertenece la empresa Alpakita Warm. Se coincide con Mora et al., (2013a), quienes obtuvieron como resultados, la planificación estratégica tiene

un impacto significativo en la competitividad de las PYMES, similar al presente estudio donde se define a la dimensión planeamiento estratégico como el proceso que pretende formular objetivos y metas, (Thompson et al., 2014).

En relación a la dimensión producción y operaciones, se observó que el índice se incrementó de 2.57 a 3.01 puntos de acuerdo a sus ocho componentes, en porcentaje varió en 8.97%, resultado similar al estudio realizado por Loayza y Curasma, (2014), quienes concluyeron que el área de producción y operaciones se incrementó en 12%, se puede inferir que los resultados del estudio de la dimensión no son amplios debido al tiempo de evaluación, el estudio de Loayza y Curasma, (2014) fue realizado en el 2014, nueve meses después de la participación de las empresas en el PTGE, sin embargo, el presente estudio es desarrollado tres años después, afectando al índice. De la misma manera, se tuvo un resultado similar al obtenido por Ibarra et al., (2018), encontraron que la dimensión producción y operaciones en las empresas del sector manufacturero de Bogotá presentan nivel mediano y consideran que la utilización de materiales y recurso humano contribuyen a la creación de valor para sus usuarios, similar a la definición de la dimensión para el presente estudio, que la considera como el proceso productivo por medio del cual se transforma los insumos hasta crear productos que serían bienes y/o servicios., (Muñoz, 2009)

La dimensión aseguramiento de la calidad registró una caída de 1.28 puntos en relación al índice obtenido en el 2014, en porcentaje varió en -25.72%, opuesto al estudio realizado por Loayza y Curasma, (2014), quienes encontraron que el área aseguramiento de la calidad incrementó su índice de 64% a 76%, existe la posibilidad, que los resultados obtenidos difieran debido al tiempo de estudio, ya que, el estudio de Loayza y Curasma, (2014) fue realizado nueve meses después de realizado el PTGE, mientras que, el presente estudio se realizó tres años después. Por su parte, Mora et al., (2013b) obtuvieron que existe una tendencia de competitividad alta, con mayores fortalezas en el área de aseguramiento de calidad, se puede

inferir que los resultados se diferencian por temas de muestra y de sector de evaluación, Mora et al., (2013b) evaluó 209 empresas; entre micro, pequeñas, y medianas, del sector comercio, mientras que en el estudio se analizó una empresa del sector textil, otro factor a tener en cuenta es la ubicación de las empresas evaluadas, ya que existen diferentes realidades geográficas, políticas, demográficas.

La dimensión comercialización decreció de 2.78 puntos en el 2014 a 2.65 en el 2017, que son - .13 puntos, es decir -2.58%, este resultado es similar al que presentó Mora et al., (2013a), donde refiere que las PYMES exportadoras tienen problemas en la dimensión comercialización, se puede deducir la semejanza de tales resultados se debe a que las empresas estudiadas por Mora et al., (2013a) incluye a empresas exportadoras, como Alpakita Warm, y a pesar que la muestra es mayor, el promedio de los índices refleja el bajo nivel competitivo en la dimensión. Asimismo, se coincide con Saavedra et al., (2013) quienes obtuvieron como resultado que más del 40% de las empresas necesitan mejorar sus estrategias y fuerzas de ventas, ya que no planifican, y carecen de estrategias de posicionamiento y comercialización, se puede afirmar que la amplia similitud a lo encontrado en el estudio actual se debe a que, en ambos estudios, la muestra son PYMES, además de utilizar el instrumento de mapa de competitividad del BID.

En el 2014 la dimensión contabilidad y finanzas obtuvo 3.77 puntos, y en el 2017, 3.94, registrando un incremento de .17 puntos, semejante a lo concluido por Ibarra et al., (2016), los niveles de la dimensión contabilidad y finanzas crecieron, asimismo, Loayza y Curasma, (2014) registraron un incremento en la dimensión, se considera que tal similitud pudo ser influenciada por el sector al que se dedican las empresas de la muestra del estudio de Ibarra et al., (2016), las del estudio elaborado por Loayza y Curasma, (2014) y Alpakita Warm. Saavedra et al., (2013) indican que solo el 29.3% de los negocios estudiados en su investigación disponen de una contabilidad eficiente, conocen sus costos, emplean técnicas de administración

financiera y cumplen con las normas legales y tributarias, se puede afirmar que la empresa Alpakita Warm cumple las condiciones para ser considerada parte del 29.3%.

La dimensión recursos humanos obtuvo 2.71 puntos en el año 2014, mientras que en el 2017 obtuvo una puntuación de 2.68, variando de manera negativa en $-.03$; tales resultados muestran características similares a lo descrito Saavedra et al., (2013) que indican que las empresas descuidan la dimensión, ya que 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 lleva a cabo actividades de integración, además no dispone de políticas y manuales de procedimientos escritos; esta semejanza puede ser debido a que en ambos estudios las empresas evaluadas son PYMES que pretenden obtener resultados antes de involucrarse con el desarrollo integral del factor humano; de la misma manera, Ibarra et al., (2016), identificaron la falta de personal especializado en diversas áreas, así como bajo nivel de capacitación, se coincide con el resultado y se acepta lo planteado por Ibarra et al., (2016) ya que en las empresas PYMES estudiadas en la investigación referida y en Alpakita Warm, el nivel de capacitación del personal puede ser considerada como media o baja, ya que no cuentan con especialización y capacitación.

En el 2014, la dimensión gestión ambiental obtuvo en puntuación 3.20 y en el 2017 registró 2.56 puntos, variando negativamente en $-.64$ puntos, se coincide con Saavedra et al., (2013) que indican, 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, este resultado muestra semejanza con las características registradas en la empresa estudiada, se puede inferir que se debe a que las PYMES no consideran importante la gestión ambiental y los temas que lo acompañan, además que descuidan el desarrollo del medio ambiente de su comunidad. Mora et al., (2013b) registró

que en las empresas del sector comercio, la gestión ambiental está siendo considerada como debilidad, y aunque las empresas estudiadas pertenezcan a diferentes sectores, tienen en común el descuido hacia la gestión ambiental.

En el 2014, la dimensión sistemas de información obtuvo un puntaje de .81, mientras que en el 2017 registró .79 puntos, se tuvo una variación negativa de - .02 puntos, similar a lo registrado por Saavedra et al., (2013) quienes concluyeron que cerca al 60% de los negocios no hacen uso de sistemas de información que faciliten su trabajo, por lo tanto esta área no genera ventajas competitivas en las PYMES, se puede inferir que la coincidencia de resultados se debe a que las PYMES estudiadas en la investigación de Saavedra et al., (2013) y Alpakita Warm no consideran contrario a lo establecido por Loayza y Curasma, (2014) quienes afirman que la dimensión de las empresas estudiadas incrementó su índice en 21%, lo mismo sucedió en el estudio realizado por Quintana et al., (2014) donde obtuvieron que sistemas de la información creció de manera diferencial en 50%, en comparación a las dimensiones restantes, se considera que tal oposición es debido a que las empresas participantes fueron evaluadas dentro de los nueve meses de elaborado el PTGE, sin embargo en el presente estudio, las prácticas en cuanto a sistemas de información gerencial no lograron consolidarse de 2014 al 2017, además de ello, se puede inferir que el resultado de la investigación de Loayza y Curasma, (2014) considera un promedio de las empresas estudiadas, por el contrario el presente estudio toma como resultado la variación del índice de la dimensión de la empresa Alpakita Warm de manera individual.

Conclusiones

1. En el 2014 la empresa registró una variación positiva de .12 puntos en el índice de competitividad general, en comparación al año 2013, este resultado demuestra que después de participar en el PTGE la empresa presentó mejores estándares en cuanto a competitividad, aunque no haya obtenido un puntaje de variación óptimo. En el presente estudio el índice de competitividad general de la empresa Alpakita Warm del año 2014 al año 2017 varió de manera negativa en - .01 puntos. Se considera que la variación encontrada se debe a que la empresa suspendió las prácticas realizadas en el PTGE, retornando a la administración tradicional que se aplicaba hasta antes de ser participante en el PTGE, de esta manera se concluye que la empresa Alpakita Warm está siendo gestionada sin tomar en cuenta su desarrollo óptimo para alcanzar y sostener ventajas que le permitan consolidarse y mejorar su postura en su entorno.
2. En el año 2014 la empresa Alpakita Warm obtuvo 1.44 puntos en la dimensión planeamiento estratégico, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 2.24 puntos, registrando una variación positiva de .80 puntos, incrementando su índice de competitividad. Se considera que el crecimiento registrado se debe a que, a diferencia del 2014, la empresa ha mejorado notablemente en el proceso de planeamiento estratégico, debido a que, Alpakita Warm construyó un plan de trabajo documentado que oriente las acciones de la empresa y permita conocer los objetivos a corto plazo, de la misma manera, se analizó el entorno utilizando el FODA, con la finalidad de buscar mejoras en sus proveedores, en sus productos, y eventuales productos sustitutos. Alpakita Warm ha logrado implementar de manera adecuada sus planes de trabajo, aunque no se reconoce compromiso al 100% por parte de sus trabajadores. Por otro lado, la asignación general de presupuestos es realizado con mayor efectividad, a la vez, se exige mayor control y seguimiento por parte del encargado. Se concluye que, a pesar de haber incrementado su

índice de competitividad, la empresa no cuenta con la capacidad y recursos para afrontar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

3. La dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm en el año 2014 obtuvo 2.57 puntos, mientras que en el presente estudio la dimensión alcanzó los 3.01 puntos, registrando una variación positiva de .45 puntos. Se considera que la empresa desarrolló una mejor planificación de su producción basado en pronósticos de venta que surgen de la negociación anticipada con su cliente, permitiendo la organización y coordinación de actividades óptimamente, como son compras y manejo de personal. Se incrementó el control de las órdenes de producción, a pesar de ello, aun registran pérdidas en materia prima. Alpakita Warm realiza control mensual acerca de la vida útil de sus equipos, pero, no cuentan con documentación formal que asegure el control de mantenimiento preventivo. Constantemente realizan inspecciones de la capacidad de producción de las maquinarias, como del personal contratado, se resalta que la capacidad hombre usualmente varía, ya que, se contrata personal de acuerdo al pronóstico de venta. No existe variación respecto a la innovación, Alpakita Warm no desarrolla mejoras en el proceso de producción, tampoco motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos. La empresa adquiere y administra materia prima de acuerdo a criterios establecidos, en caso se requiera, cuentan con un plan de sustitución de proveedores, los cuales en ocasiones presentan dificultades de calidad. La empresa intenta mantener los inventarios de materia prima y producto terminado en el nivel mínimo, para ello, se realiza mayor control, logrando mejoras en cuanto a la rotación de inventario. La ubicación de la planta cuenta con recursos básicos para la realización óptima de los procesos, pero el diseño continúa siendo limitado en espacio, iluminación, y ventilación, se considera que la ubicación dificulta el desarrollo y desenvolvimiento de las actividades.

4. En el año 2014 la empresa Alpakita Warm obtuvo 3.68 puntos en la dimensión aseguramiento de la calidad, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 2.40 puntos, registrando una variación negativa de -1.29 puntos. Se registra que la empresa cuenta con un programa de capacitación integral para asegurar que las políticas de calidad se cumplan, sin embargo, no se encuentra documentación formal que acredite la continuidad del programa, de la misma manera, se cumplen las normas internas de calidad, pero no se tienen registro formal. Respecto al proceso de selección de materias primas, estas se realizan de acuerdo a criterios que corresponden a las necesidades del proceso productivo, y a las del cliente, se cuentan con controles para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, con la intención de corregirlas a tiempo, pero no se cuenta con registro de tales errores, por tal motivo, existe la posibilidad de futuros continuos desaciertos, asimismo, la empresa posee un sistema confiable que garantiza la llegada del producto al cliente de acuerdo a las condiciones requeridas para su uso adecuado, pero no posee retroalimentación. Alpakita Warm ha disminuido su índice de competitividad debido a diversas faltas de documentación formal que evitan el cumplimiento adecuado de lo establecido, se considera que tales descuidos, en ocasiones son determinantes ya que los trabajadores pueden asumir situaciones que perjudiquen la calidad del producto final.
5. La dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm en el año 2014 obtuvo 2.78 puntos, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 2.65 puntos, registrando una variación negativa de - .13 puntos. Se considera que la empresa maneja un esquema informal del plan de mercadeo a largo plazo, ya que, conoce empíricamente su segmento de mercado actual, dispone de información sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sobre sus canales de distribución, pero, no desarrollan estrategias comerciales. Las políticas de precios y las condiciones de pago

son determinadas en base al conocimiento de los costos, la oferta, y la demanda. La empresa desarrolló producto con características similares a los anteriores, por lo que no se registró variación considerable en las ventas y utilidades. La empresa no posee investigación de mercados formalizada, ya que no asigna recursos al mercadeo, pero, ha participado en diversas ferias internacionales registrando éxito parcial. Alpakita Warm no posee fuerza de ventas, ya que trabaja con clientes frecuentes, quienes acceden a catálogos con contenido de especificaciones acerca de los productos, anteriormente se mantenía actualizada la página web y la red social Facebook que permitían conocer el grado de satisfacción, sugerencias y quejas de los clientes, sin embargo, dejaron de ser actualizadas. Respecto a la distribución, no hubo variación, ya que cuentan con el mismo sistema confiable que permite llevar sus productos a sus clientes de acuerdo a las condiciones requeridas. La variación negativa de la dimensión, es resultado de la falta importancia de la empresa hacia el mercadeo, y la búsqueda de nuevos mercados, asimismo, descuida la fuerza de ventas que usualmente es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de una empresa competitiva.

6. En el año 2014 la empresa Alpakita Warm obtuvo 3.77 puntos en la dimensión contabilidad y finanzas, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 3.94 puntos, registrando una variación positiva de .18 puntos. De acuerdo al estudio, se obtuvo tal resultado debido a que el monitoreo de costos se actualiza periódicamente, se resalta que, en el 2014, estos eran actualizados diariamente, por lo que no son considerados confiables para la toma de decisiones. El sistema contable realiza las provisiones y los pagos oportunamente. Existe una metodología clara del cálculo de costos, los cuales se evalúan periódicamente, e permiten conocer con seguridad el valor de un pedido. Se realizan pagos tributarios de manera controlada y oportuna, así se evalúan oportunidades para acceder a descuentos tributarios. Respecto a la administración financiera, la empresa

conoce la rentabilidad de cada producto. Los presupuestos son realizados anualmente, con seguimiento de manera periódica, realizando comparaciones de los presupuestos y los resultados obtenidos. La empresa evalúa la situación financiera generando la búsqueda de mejores alternativas de financiamiento, asimismo, analiza diferentes proyectos para el crecimiento de la empresa.

7. En el año 2014 la empresa Alpakita Warm obtuvo 2.71 puntos en la dimensión recursos humanos, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 2.68 puntos, registrando una variación negativa de - .03 puntos, se considera que, los resultados se deben a que no se cuenta con un programa de incentivos para mejorar la productividad de los trabajadores, ya que, el personal es contratado de acuerdo a la necesidad que se tiene. Respecto a la capacitación y promoción del personal, se desarrollan programas para motivar, capacitar e informar a los trabajadores, de la misma manera, se desarrollan inducciones para los trabajadores nuevos. La escala salarial está basada en el mercado laboral, no tiene en cuenta el desempeño del personal, y otras características desarrolladas por el trabajador, como, la creatividad que no es estimulada y mucho menos premiada, por otro lado, existe buena comunicación oral a través de los diferentes niveles de la compañía, se considera un ambiente de confianza y claridad, pero, no desarrollan actividades de integración y motivación para los trabajadores. Respecto al tema de salud y seguridad industrial, la empresa cumple con los requisitos legales, pero no existe motivación para adoptarlas, implementarlas y aplicarlas.
8. La dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm en el año 2014 obtuvo 3.20 puntos, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó 2.56 puntos, registrando una variación negativa de - .64 puntos, se considera que, la empresa cumple con lo establecido legalmente en cuanto a temas ambientales, por tal, desarrolla un plan ambiental que involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, que en el 2014 fueron

ejecutados de manera parcial, pero en el 2017 no es ejecutada, asimismo, la empresa no considera metas ambientales para realizar comparativos que demuestren si se está mejorando en el tema. Alpakita Warm continúa ubicada donde su impacto ambiental es mínimo, pero, en cuanto al diseño de la planta no se considera el bienestar de sus trabajadores, no se tienen en cuenta las consideraciones ambientales según el aspecto técnico y económico para la selección, instalación y operación de los equipos. Los trabajadores no documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos, por lo tanto, no aseguran el cumplimiento de las normas ambientales. En el 2014 existía un plan de reducción del consumo de energía, agua y materia prima contaminante mediante la mejora de sus procesos productivos, de la misma manera, se realizaba una medición de la cuantía del desperdicio con análisis de origen y plan de reducción inicial, sin embargo, actualmente no se cuenta con un plan respecto a la administración del desperdicio.

9. La dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm en el año 2014 obtuvo .81 puntos, mientras que en el presente estudio la dimensión presentó .79 puntos, registrando una variación negativa de - .02 puntos. Se reconoce que la dimensión sistemas de información tuvo variación mínima del índice, debido a que existían recomendaciones empíricas y poco aplicables de un posible sistema, sin embargo, en el 2017 se registró que la empresa no contaba con un sistema de información, asimismo, la gerencia no tenía conocimiento acerca del funcionamiento de algún sistema adicional que aporte en la mejora de los procesos, por lo tanto la empresa no mostraba actualización en tecnología, y hasta el 2017 no contaba con un sistema de información que apoye en la toma de decisiones.

Recomendaciones

1. Se recomienda a Alpakita Warm retomar las actividades realizadas en el PTGE, y adaptarlas para incrementar sus índices de competitividad, de esta manera, alcanzar y sostener ventajas que le permitan consolidarse y mejorar su postura en su entorno.
2. Se recomienda priorizar a la dimensión planeamiento estratégico, ya que es el camino que la empresa debe seguir para llegar a su visión, por tal, debería mejorar el plan de trabajo que maneja, y establecer objetivos con metas claras a corto y largo plazo que orienten sus acciones. Asimismo, involucrar a los trabajadores en el proceso de implementación de la estrategia planteada y lograr su compromiso total para obtener mejores resultados. Por último, desarrollar un plan de contingencias que permitan afrontar y adaptarse rápidamente ante los cambios del entorno.
3. Se aconseja diseñar un proceso para maximizar la eficiencia de sus equipos, recursos y personal encargado del área de producción, el mismo que debería ser documentado de manera formal para garantizar su cumplimiento. Registrar y documentar los controles preventivos de los equipos. Estructurar un programa que motive las ideas innovadoras de sus trabajadores respecto del proceso de producción, equipos, tecnología y productos. Considerar los esfuerzos para mejorar el plan de sustitución de proveedores que permita asegurar el cumplimiento de la calidad. Por otro lado, tener en cuenta el traslado de sus operaciones a un ambiente que aporte al abastecimiento de materia prima, y mano de obra, asimismo, mejorar los recursos de la planta de producción para el desarrollo óptimo de los procesos.
4. Se recomienda documentar formalmente la estructura, el desarrollo y la implementación de programas de calidad que aseguren el cumplimiento de las políticas de calidad establecidas, de la misma manera, registrar formalmente los errores y defectos convencionales encontrados por el sistema de calidad, para descartar la posibilidad de

repetir dichos errores. Por otro lado, se recomienda considerar la actualización constante de sus redes sociales y página web para mantener una relación virtual activa con sus clientes, e identificar los niveles de satisfacción que deben ser medidos.

5. Se recomienda poseer un esquema formal del área de mercadeo a corto y a largo plazo para desarrollar estrategias comerciales, invertir en investigación de mercados documentando el proceso correspondiente, por último, considerar la contratación de personal para el área de ventas, con intención de ampliar su mercado, y obtener mejores resultados.
6. Se recomienda actualizar el monitoreo de costos diariamente para poseer información confiable que sirva como base para la toma de decisiones, continuar cumpliendo con los pagos tributarios a tiempo, y consolidar el desarrollo de los proyectos realizados para el crecimiento de la empresa.
7. Se recomienda desarrollar un programa de incentivos para mejorar la productividad de los trabajadores, en cuanto a la escala salarial, evaluar la posibilidad de brindar bonos de acuerdo al desempeño de los trabajadores. Considerar puntos que incrementen el grado de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, como estimular la creatividad y desarrollar actividades de integración y motivación. Asimismo, motivar y exigir el cumplimiento de medidas de seguridad y salud en la realización de actividades.
8. Se recomienda elaborar, implementar y ejecutar un plan de impacto ambiental, asimismo, realizar comparativos que demuestren que la empresa está mejorando en temas ambientales, asimismo, considerar los factores ambientales para desarrollar nuevos productos y servicios, de la misma manera, realizar cambios en su infraestructura de acuerdo a lo establecido en las políticas ambientales para el bienestar de sus trabajadores. Poseer documentación de tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos para asegurar el cumplimiento de las normas ambientales. Elaborar un plan

de administración del desperdicio, y de reducción del consumo de energía, agua y materia prima contaminante.

9. Evaluar la adquisición de un sistema de información, asimismo, la gerencia debería capacitarse y actualizarse en temas tecnológicos que aporten a la toma de decisiones, en consecuencia, al cumplimiento de objetivos de manera óptima y eficiente.

Sugerencias

1. Se sugiere realizar diagnósticos anuales a las empresas del sector textil, a fin de medir y analizar la evolución de su competitividad.
2. Se recomienda evaluar la competitividad de las empresas del sector textil aplicando otras metodologías, a fin de comparar y analizar los resultados.
3. Se recomienda realizar diagnósticos a las empresas del sector textil a fin de indagar sobre las dimensiones más influyentes en cada una de ellas.
4. Realizar estudios que demuestren la relación existente entre productividad y competitividad en empresas del sector textil.
5. Se recomienda la evaluación y comparación de empresas de otros sectores con el propósito de identificar características determinantes en la competitividad.
6. Se sugiere investigar factores de éxito que permitan incrementar los índices de competitividad en empresas del sector textil.

Referencias

- Ackoff, R. (1972). *Un concepto de planificación de empresas*. Mexico: Limusa-Wiley.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1996). *Estrategia y Sistemas de Información*. Mc Graw Hill / 2da edición.
- Argenti, J. (1970). *Planificación de la 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, L., & 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 Mexico*. Recuperado el 30 de 09 de 2017, de Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad: <http://www.bureauveritas.com.mx/home/our-services/quality+assurance#>
- Buroz, E. (1998). *La gestión ambiental : Marco de referencia para las evaluaciones de impacto ambiental*. Caracas: Ediciones fundacion Polar.
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012a). *La administración de las Operaciones*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2012b). *Administración de la Calidad Total*. Mar de Plata.

- Castaño, L., & Gutierrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial el área metropolitana centro occidente AMCO*. Pereira.
- CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017b). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DEL PERÚ 2016*. Lima: Ciento Uno Estudio Gráfico EIRL.
- CENTRUM Graduate Business School. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Lima: CENTRUM Publishing.
- CENTRUM Graduate Business School. (2017a). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*. Lima: CENTRUM Publishing.
- Champy, J. (1996). *Now Batting Cleanup: Information Technology*. Computerworld.
- Chavarría, H., Sepulveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales*. San José.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Garw Hill.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD. (2002). *La relacion entre la competencia, la competitividad y el desarrollo. Seminario Regional sobre Comercio y Competencia: Perspectivas y Futuros desafios para America 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: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1996). *Reflexiones sobre Calidad. 295 máximas del Gurú mundial de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Cuervo, A. (1975). La planificación en el proceso de decisión de la empresa. *Revista de Economía Política*, 141 - 189.
- D'Cruz, J., & Rugman, A. (1992). *New Compacts for Canadian competitiveness*. Toronto, Canadá.
- Decleris, M. (2000). *The Law of sustainable development*. Belgica: Luxembourg.
- Del Pozo, F. (1974). *La dirección por sistemas*. Madrid: A.P.D.
- Estevan, 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 Mexico. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Economía, UNAM D.F.
- Foro Economico Mundial [WEF]. (2017). *Informe de Competitividad Global*. Ginebra.
- Freebairn, J. (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* (6ta ed.). 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*. Mexico.
- IMD International, Lausanne, World Economic Forum. (1990). *The World 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 la Competitividad de Mexico 2004*.
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Indice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Lima.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Juran, J., & Gryna, F. (1980). *Hallar los requerimientos del cliente, los formales e informales al menor costo, a la primera y siempre*. New York: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento 2da ed.*. Mexico: McGraw-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). *Gestion empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo. Apuntes, ciencia y sociedad*, 15-24.

- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnostico de PYMES. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administracióne Informática.* México D.F.
- Mathews, J. (2009). *Competitividad, El significado de la Competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes.* Perú: Media Corp Perú.
- Ministerio del Ambiente. (15 de 10 de 2005). Ley General del Ambiente 28611. *El Peruano*, págs. 19 - 75.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestion de la Calidad.* Madrid: DELTA.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación, Evaluación, financiera, economico, social, ambiental.* Bogotá: MyM.
- Momaya, K. (2008). Cooperation 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. (2013a). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del Sector Comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 80.
- 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*. Mexico D.F.: Cengage Learnig.
- O'Brien, J. (2001). *Sistemas de Información Gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill/ 4ta edición.
- Olivieri, J. (2010). *Comerciaización*. Buenos Aires: Fundación Universidad de Belgrano.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE). (1992). *Technology and the Economy. The Key Relationships*. Paris.
- Pat, V., Caamal, I., & Ávila, J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Textual Chapingo*, 63 - 76.
- Porter, M. (1991a). *La Ventaja competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza y Janes editores.
- Porter, M. (1991b). *Ventaja competitiva. Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Tre Free Press.
- Porter, M. (1998). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Tecnicas 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 of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*.
- Promperu. (2014). *Mapa de competitividad del BID de la empresa Alpakita Warm del año 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 PROMPERU, 2014. *Apuntes, ciencia y sociedad*, 155-161.

Red de desarrollo sostenible en Colombia. (01 de Abril de 2001). *La gestión ambiental*.

Obtenido de Red de desarrollo sostenible en Colombia: <http://www.rds.org.co/gestion/>

Requena, J. (1986). *La homogenización de magnitudes en la ciencia de la contabilidad*.

Madrid.

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Londres: John

Murray Albemarle Street.

Rodríguez, E. (1956). *Ciencia de la contabilidad, técnica práctica y organización*. Barcelona.

Romo, D., & 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, L., Mila, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en

el nivel micro: El caso del Distrito Federal Mexico. *Revista FIR, FAEDPYME*

International Review, 38-52.

Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, temale a la*

incompetencia! Bogotá: Norma.

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.

- Sanchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Vision Universitaria.
- Sierra Bravo. (2001). *Restituto. Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: Los retos para la inserción de México en la contexto Global. *Technovation*, 25, 1059-1070.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickand, A. (2014). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (Vol. 18). Mexico: Mc Graw Hill.
- Tsakok, I. (1990). *Agricultural Price Policy. A practitioner's guide to partial equilibrium analysis*. Ithaca: Cornell University Press.
- Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital. (23 de 06 de 2015). *Milenio Diario S.A. de C.V.* Obtenido de http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezq
- 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, J. (1973). *Sistemas de Información y decisión, aplicaciones actuariales*. Madrid.
- Zeballos, E. (2001). *Contabilidad General. Teoría y práctica*. Arequipa - Perú.

Apéndice A

Hoja de información del proyecto

Hoja de Información del Proyecto:

La competitividad y su evolución entre los años 2014 y 2017, en la empresa Alpakita Warm

Yo, *Gabriela Sarina Ludeña Barboza*, bachiller de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Continental estoy desarrollando el proyecto de investigación titulado: *“La competitividad y su evolución entre los años 2014 y 2017, en la empresa Alpakita Warm”*.

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

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

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

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

Firma del Tesista: _____

Gabriela Sarina Ludeña Barboza

PD: Si desea información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puede contactarse conmigo al e-mail 70755321@continental.edu.pe al teléfono 999442234 o con nuestro asesor de tesis el MBA. Pedro B. Venegas Rodríguez (pvenegas@continental.edu.pe).

Apéndice B

Presentación de la tesista al gerente de la empresa Alpakita Warm.

AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO

Carta N° 010-2017-PBVR

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

A: Pedro Pelayo Zarate Cáceres

Gerente de la empresa Alpakita Warm S.A.C

Asunto: Presentación de Bachiller candidata a Licenciado en Administración.

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

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

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

Huancayo, 02 de octubre de 2017

Pedro B. Venegas Rodríguez
ASESOR DE TESIS

Apéndice C

Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, PEDRO P. ZARATE CACERES, certifico que he sido informada sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: *“La competitividad y su evolución entre los años 2014 y 2017, en la empresa Alpakita Warm”*.

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

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

Huancayo, 14 de Octubre de 2017



Firma del participante:

Nombre del participante:

PEDRO ZARATE CACERES

Apéndice D

Matriz de consistencia de investigación

Título: Evaluación de la competitividad de los años 2014 y 2017 en la empresa Alpakita Warm				
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cuál es la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017?	Identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017.	El índice de competitividad de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014.	Competitividad	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dimensiones	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión producción y operación de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? • ¿Cuál es la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. • Identificar la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm de los años 2014 y 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dimensión planteamiento estratégico de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión producción y operaciones de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión comercialización de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión recursos humanos de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión gestión ambiental de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. • La dimensión sistemas de información de la empresa Alpakita Warm ha variado positivamente en el año 2017 respecto al año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> •Planeamiento Estratégico •Producción y Operaciones <ul style="list-style-type: none"> •Aseguramiento de la calidad •Comercialización •Contabilidad y Finanzas •Recursos Humanos •Gestión Ambiental •Sistemas de Información 	<ul style="list-style-type: none"> •Método General: Método Científico •Método Específico: Método Descriptivo <ul style="list-style-type: none"> •Tipo de Investigación: Investigación aplicada, mixta •Diseño de la Investigación: Investigación descriptiva Longitudinal •Alcance de Investigación: Investigación Descriptiva

Apéndice E

Instrumento de medición de la Competitividad

MAPA DE COMPETITIVIDAD COMPARADO					
Dimensión	Nº	Preguntas e Indicativos	Peso	2014	2017
I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	A. Proceso de Planeamiento Estratégico	1 Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	14.00	3	3
		2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	12.00	0.7	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	0.9	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	1	2
		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	3.5	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	1.2	0
		7 Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica ("benchmarking").	8.00	1.1	0
	B. Implementación de la Estrategia	8 El personal está 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	0.9	2
		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	1	2
		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	0.9	2
Total de la Dimensión:					

A. Planificación de producción	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	1.1	3
	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	1.3	2.5
	13 Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, materiales y personal.	5.00	1.8	3
	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	1.7	3.5
	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	2.5	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	2.4	3
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	4	2
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	2.8	4
	20 La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos.	6.00	2	3.5
	21 La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.	7.00	4.5	4
D. Mantenimiento	22 Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	7.00	2.3	2
	23 El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro cesante.	8.00	2.8	4
E. Innovación y desarrollo	24 La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.	7.00	2.8	2.5
	25 Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.	7.00	2.9	2
	26 La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.	6.00	2.5	2.5
F. Materia prima	27 Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	7.00	2	4.5
	28 Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de las operaciones.	7.00	2.6	4.5

2. PRODUCCION Y OPERACIONES	F. Compras de materia	29 La Empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de proveedores.	5.00	3.8	1.5	
		30 La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima	6.00	3	4	
	G. Manejo de inventarios	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	1.9	3.5	
		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 estos.	5.00	2	2.5	
		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	2.1	3.5	
	H. Ubicación e infraestructura	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	3.5	1.5	
		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	3.8	2.5	
	Total de la dimensión					
	3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	A. Aspectos generales de la calidad	36 La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa.	10.00	4.1	1
			37 La compañía busca diferentes formas para capacitar adecuadamente a los empleados en los diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan.	7.00	3.5	1.5
38 La compañía cuenta con un sistema de auditoría de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)			7.00	3.8	1.5	
39 El proceso de calidad de la compañía esta documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores			9.00	2	1.5	
40 Las normas internas de calidad de la Compañía corresponden a las normas establecidas por el sector			7.00	4	1.5	
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	4.1	3	
B. Sistema de calidad		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	3.2	2	
		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	4.2	2	
		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 están listos para su entrega.	10.00	2.9	1	
		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	4.1	1.5	
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	4.5	1.5			
Total de la dimensión						

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	1.9	1
	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	1.5	2.5
	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	1.8	2
	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	2.3	0
	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	2.2	0
	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	2.8	0
	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	2.3	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	2.6	2
	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	1.2	0
	56 Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente.	7.00	1.5	1
	57 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.	10.00	2	0
	58 La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de venta, recado y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	7.00	1.9	0
	59 La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad, y riesgo.	7.00	3.2	0
	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	3.9	0.5
	61 El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimiento especiales.	10.00	3.2	1
	62 La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.	10.00	3.1	1.5
	63 La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.	10.00	3.5	3.5
	64 Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.	10.00	3.4	2.5
	B. Servicios			

4. COMERCIALIZA	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	4.5	4.5	
		66 El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc.	15.00	3.5	4.5	
		Total de la dimensión				
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	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	4	0	
		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	3.5	0	
		69 Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.	10.00	4.5	0	
		70 El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día.	15.00	4.1	0	
		71 El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones prestacionales mes a mes.	15.00	4	0	
		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	4.2	0	
		73 La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.	10.00	4.5	0	
	B. Administración financiera	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	2.9	0	
		75 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.	20.00	3.9	0	
		76 Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.	10.00	3.5	0	
		77 Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.	15.00	3	0	
		78 La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.	10.00	3.1	4	
		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	3	3
		80 La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.	7.00	3.5	2
		81 La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.	5.00	1.5	3.5
		82 La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (Existen afiliaciones al Ica, sea, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	5.00	2	0
	B. Capacitación y promoción del personal	83 La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.	5.00	2.9	3
		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	3.1	3
		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	2.5	3.5
		86 La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas) .	5.00	2	2.5
	C. Cultura organizacional	87 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	7.00	2.6	3.5
		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	2.8	3
		89 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la compañía.	7.00	2.5	0
		90 El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.	4.00	2.8	0
		91 La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	4.00	3.2	0.5
	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	2	0
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	2.8	1	
94 Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva.		7.00	3.9	0.5	
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	1
		96 La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	10.00	3	0.5
		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	2.9	0.5
		98 La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	10.00	2.5	0.5
	B. Estrategia para proteger el medio ambiente	99 La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	7.00	2.5	2
		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	2.9	1
		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	3	1
	C. Concientia	102 Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguran el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	7.00	3.6	1
		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	3.8	2
	D. Administración del desperdicio	104 La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	7.00	4	2
Total de la dimensión					

8. SISTEMAS DE INFORMACION	A. Planificación 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	1	0.5	
		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	1.2	0.5	
		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	0.9	1	
		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	0.8	3.5	
	B. Entradas	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	0.5	0	
		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	0.6	0	
	C. Procesos	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	0.8	0	
		112 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	8.00	0.9	0	
	D. Salidas	113 Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles.	9.00	0.6	0	
		114 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	6.00	0.7	0	
	Total de la dimensión					