

**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 Kjantu Collection SAC**

Boris Steven Albornoz Bustinza

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **Asesor**

MBA. Pedro Bernabe Venegas Rojas

## **Agradecimientos**

MBA. PEDRO VENEGAS RODRIGUEZ: Profesor de la universidad Continental.

Asesor del proyecto de grado.

JUSTO ALFREDO HUAMAN CHUCHULLO: Gerente de la empresa KJANTU

COLLECTION SAC

## **Dedicatoria**

En primer lugar doy gracias a Dios y a mis padres por la confianza y dedicación que han hecho posible la culminación de este logro importante en mi vida profesional y por todo el apoyo incondicional, sobre todo la paciencia que tuvieron en esta etapa de mi vida pues que con sus enseñanzas me ayudaron a ser una persona perseverante y a cumplir con las metas de la familia.



## Tabla de Contenidos

Portada.....	1
Asesor.....	2
Agradecimientos .....	3
Dedicatoria .....	4
Tabla de Contenidos.....	ii
Lista de Figuras .....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract .....	ix
Introduccion .....	x
Capítulo I: Planteamiento del Estudio. ....	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación .....	1
1.2. Problema de Investigación. ....	3
1.3. Objetivos de la Investigación. ....	4
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación .....	5
1.5. Marco Teórico /Marco Conceptual .....	6
1.6. Definición de Términos.....	7
1.7. Definiciones Operacionales.....	11
1.8. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación .....	16
1.9. Hipótesis de la Investigación.....	16

1.5.1. Hipótesis General.....	16
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	16
Capítulo II: Revisión de la Literatura .....	18
2.1. La Revisión de Literatura.....	18
2.2. Antecedentes .....	19
2.2.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.2.2. Antecedentes Nacionales.....	21
Capítulo III: Metodología .....	22
3.1 Método y Diseño de la Investigación.....	22
3.2. Población y Características de la Muestra.....	24
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad .....	24
3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez .....	24
3.4.1. Planeamiento estratégico.....	25
3.4.2. Aseguramiento de la calidad .....	29
3.4.3. Comercialización.....	30
3.4.4. Contabilidad y Finanzas .....	32
3.4.5. Recursos Humanos .....	34
3.4.6. Gestión Ambiental .....	35
3.4.7. Sistemas de Información .....	36
3.5. Recolección y Análisis de Datos .....	38
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados .....	39

4.1. Perfil de los Informantes .....	39
4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados.....	40
4.2.1. Presentación de resultados .....	40
4.2.2. Comprobación de hipótesis .....	49
Conclusiones, Recomendaciones .....	63
Conclusiones .....	63
Recomendaciones.....	64
Referencias .....	65
Apéndices.....	68

## Lista de Tablas

TABLA 1. Estructura de la matriz de operacionalización.

TABLA 2. Resultados individuales por componentes y dimensiones de la variable competitividad

TABLA 3. Resultados de la variación porcentual de cada uno de las dimensiones y sus componentes.

## Lista de Figuras

Figura 1. Ranking de competitividad mundial.

Figura 2. Resultados globales de competitividad.

Figura 3. Resultados individuales de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico.

Figura 4. Resultados individuales de los componentes de la dimensión producción y operaciones.

Figura 5. Resultados individuales de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad.

Figura 6. Resultados individuales de los componentes de la dimensión comercialización.

Figura 7. Resultados individuales de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas.

Figura 8. Resultados individuales de los componentes de la dimensión recursos humanos.

Figura 9. Resultados individuales de los componentes de la dimensión gestión ambiental.

Figura 10. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información.

Figura 11|. Resultados globales de la competitividad con cada una de las dimensiones de la variable competitividad.

Figura 12. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información

Figura 13. Resultados individuales de los componentes de la dimensión producción y operaciones.

Figura 14. Resultados individuales de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad.

Figura 15. Resultados individuales de los componentes de la dimensión comercialización.

Figura 16. Resultados individuales de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas.

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

Figura 18. Resultados individuales de los componentes de la dimensión gestión ambiental.

Figura 19. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información.

El siguiente estudio pretende aplicar un diagnóstico empresarial y posteriormente un plan de mejoramiento a KJANTU COLLECTION SAC empresa perteneciente a PROMPERU, para dar a conocer a los empresarios el estado actual de la empresa ya que se comparará la trayectoria que tuvo dos años correspondientes que son 2014 y 2017 en base a esta comparación veremos las estrategias planteadas para aumentar la competitividad y productividad de las mismas.

Todas las empresas, independientemente del sector industrial al que pertenezcan, en algún momento tienen la necesidad de conocer el estado en que se encuentren todos sus procesos tanto internos como externos a este proceso se le conoce como diagnóstico ya que es muy importante tanto para empresas que están en crisis como también es para empresas que quieran alcanzar el éxito.

Para la implementación de este estudio se utilizó una herramienta necesaria para realizar el diagnóstico y la comparación empresarial, la herramienta que se utilizó es el mapa de competitividad del BID. Este método busca conocer el estado de cada área y subárea de la empresa para diseñar las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la misma en el mercado o rubro al que pertenece.

Palabras claves: competitividad, planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental.

## **Abstract**

The following study aims to apply a business diagnosis and then an improvement plan to KJANTU COLLECTION SAC, a company belonging to PROMPERU, to inform the entrepreneurs about the current state of the company and to compare the trajectory of the corresponding two years that are 2014 and 2017 based on this comparison we will see the strategies proposed to increase their competitiveness and productivity.

All companies, regardless of the industrial sector to which they belong, at some point have the need to know the state in which all their processes, both internal and external to this process, is known as a diagnosis since it is very important for companies that They are in crisis as it is also for companies that want to achieve success.

For the implementation of this study a necessary tool was used to carry out the diagnosis and the business purchase, the tool that was used is the competitiveness map of the IDB. This method seeks to know the status of each area and subarea of the company to design the necessary strategies to improve the competitiveness of the same in the market or item to which it belongs.

Keywords: competitiveness, strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management.

## Introduccion

Actualmente la competitividad es de mucha importancia para las empresas que están en pleno crecimiento como también a empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado o rubro al que se establecieron a nivel nacional e internacional, y esto se centra en la capacidad para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo totalmente las expectativas del cliente o consumidor final, esto se lograra con la buena administración tanto de sus recursos como también en la maximización de ellos y al buen uso que se les de a la hora de terminar o realizar el producto final, ante esta situación y teniendo claro en que se basa la competitividad muchas empresas en crecimiento (PYME) no cuentan con el apoyo ni con los instrumentos necesarios para poder evaluarse ante empresas que le llevan por delante. Ante lo mencionado, la empresa Kjantu Collection es una empresa que también esta en crecimiento y por lo cual esta inmerso en esta problemática, ¿Cuál es la variación del índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?, por lo cual el siguiente estudio pretende identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017, como también se planteo como hipótesis para este estudio que, el índice de competitividad de la empresa kjantu collection, ha evolucionado positivamente entre los años 2014 y 2017. Garcia, (2015) menciona, que estando en una economía de libre mercado es indispensable el conocer el nivel de competitividad de nuestras empresas y del país en general, lo cual permite la mejor toma de decisiones que lleve a las empresas a prosperar y por ende a generar un mayor crecimiento nacional y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. (p. 1).

Este estudio presenta los siguientes capítulos; en el capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema, se plantea los problemas, objetivos de investigación, como también la justificación e importancia del estudio. También se considera la delimitaciones y limitaciones de la investigación, se plantea las hipótesis de investigación y por ultimo se define

las variables del estudio. En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico donde se muestra lo antecedentes nacionales como también los antecedentes internacionales, como también la realización de las bases teóricas relacionadas a la variable. En el capítulo 3, se menciona todo sobre la metodología, la población de estudio, y las técnicas e instrumentos de la recolección y procesamiento de datos. En el capítulo 4 se presentan los resultados, la comprobación de hipótesis y por último se realiza la discusión de resultados. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones, y sugerencias.

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio.**

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

La competitividad es uno de los factores muy importantes que deben tener en cuenta las pymes para el crecimiento recíproco de cada uno de ellos teniendo en cuenta diferentes factores internos y externos. La medición de la competitividad de las regiones ha sido abordada en diversos estudios, en que se recogen algunos de los componentes necesarios para desarrollar una propuesta metodológica de investigación.

En la actualidad, los empresarios perteneciente al sector comercial no tienen claro que es la competitividad por lo cual asocian el mismo a aspectos limitados o poco representativos, como, por ejemplo: volumen de ventas, precio, utilidades, entre otros. Por lo cual otra situación que trae problemas a este sector es la falta de interés e importancia por parte del Estado y las políticas regionales que se han centrado en el análisis y desarrollo de estrategias competitivas para otros sectores, especialmente el industrial. Lo anterior implica que las empresas comerciales de nuestro país se enfrentan a los nuevos retos competitivos sin los conocimientos y las pautas necesarias para ingresar y consolidarse en los mercados nacionales y extranjeros; por lo tanto, los efectos de la inadecuada comprensión sobre que es competitividad afectan el buen funcionamiento de una empresa u organización tanto en sus áreas internas como externas como también afectan a los clientes finales.

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2017 del IMD, se afirma el continuo descenso de la competitividad del Perú, desde el año 2008, en el cual el país se posicionaba en el puesto 35 de 55 países. En la presente revisión de la edición y con 63 economías en lista, el Ranking de Competitividad Mundial pone al Perú en el puesto 55, una posición menor a la del 2016. Lo cual es un indicador que nos permite conocer en qué situación se ubica un país, evalúa

el Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia en los Negocios y la Infraestructura, como pilares que definen la competitividad de una economía.

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

Figura N° 1: Ranking de competitividad mundial

Fuente: ranking de competitividad mundial.

Según el instituto peruano de economía, en adelante IPE, publica el índice de competitividad regional [INCORE]; en su evaluación anual de la competitividad perteneciente al año 2010, la región Junín se ubica en el puesto 12, superando a Piura, Puno, Cajamarca y Loreto, obtenido como resultado de haber medido seis dimensiones, las cuales son: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) entorno laboral, y finalmente, (f) las instituciones de las 24 regiones del Perú.

Según el índice de competitividad regional del Perú, en adelante ICRP perteneciente al año 2016 la región Junín se encuentra en el puesto N° 15, por lo cual según el índice ICRP considera en una competitividad EXTREMO BAJO con una puntuación de 29.81 lo cual a

comparación con el año anterior bajamos con un 0.3 puntos, lo cual es un indicador que en la región Junín existe problemas en cuanto a la definición de competitividad y por ende esto se ve reflejada en las pymes de nuestra región.

Teniendo en cuenta el análisis y estudios de los índices de competitividad evaluados por diferentes casas encuestadoras reconocidas a nivel nacional y mundial, encontramos la principal problemática a la investigación que es la baja competitividad que se encuentra el Perú y también evaluamos la región Junín, por lo cual se llegó a la problemática de la investigación que es la mala interpretación e inversión en pilares que se evalúan en una empresa. Es por ello que la presente investigación plantea como alternativa a partir del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tomando como referencia sus 8 dimensiones de evaluación.

## **1.2. Problema de Investigación.**

El problema de investigación se divide de acuerdo 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 Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

¿Cuál es la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017?

### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 Y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

Identificar la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection SAC de los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

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

##### **1.4.1. Justificación de la investigación.**

###### **1.4.1.1. Justificación teórica**

Este estudio tiene su justificación en los estudios anteriormente evaluados mediante los índices de competitividad, realizado por diferentes universidades y también organizaciones especializadas en cada una de estas diferentes técnicas, métodos de evaluación como también diferentes pilares que evaluar. Considerando los complejos estándares con las que puede estar siendo evaluado, los países y regiones como Perú y Junín. En efecto, al respecto existen múltiples investigaciones que enfatizan que la inadecuada comprensión que pueda existir en las organización y empresas trae consigo la baja competitividad en una región, por lo tanto, en un país. (Ej. Restrepo, 2017; Saavedra 2017). El estudio aportará, también, para identificar las causalidades de la empresa, que presentó anualmente mediante el mapa de competitividad y sus 8 dimensiones, con la cual evaluaremos las 8 dimensiones de la empresa y las debilidades en las que está teniendo anualmente.

###### **1.4.1.2. Justificación práctica**

En la empresa estudiada que es Kjantu Collection es indispensable conocer la variación que existe en cuanto al índice de competitividad, ya que esta se encuentra en constante cambio a consecuencia de la globalización. Por lo cual como empresa es necesario hacer una matriz FODA así podemos evaluar sus fortalezas y debilidades, y teniendo claro ello, podemos plantear estrategias y objetivos a largo plazo para la sostenibilidad de la empresa, con el tiempo ya que ahora en la actualidad la competitividad nacional e internacional es demasiada fuerte.

#### **1.4.1.3. Justificación metodológica**

El método que se rige en este trabajo es el científico por lo cual según Ramon Ruiz (2007) se emplee este método con la finalidad de aumentar el conocimiento como también es un procedimiento que se emvamina a un objetivo bien planteado a base de conocimientos adquiridos a base de la observacion y practica.

#### **1.4.2. Importancia de la investigación.**

Para Michael Porter “La competitividad de un nación depende de la capacidad que tine la industria para la inovacion y mejora de sus procesos de elaboraciun de productos. Como también algunas compañías ganan ventajas sore los lideres en competencia de mundo debido a la presión y al reto que puedan tener y plantearse. De acuerdo a Sharon Oster “La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir los bienes y servicios con los estándares y patrones de calidad, utilizando eficientemente sus recursos.

### **1.5. Marco Teórico /Marco Conceptual**

La elaboración de este estudio tomo como referentes, investigaciones y estudios relacionadas con la competitividad empresarial y con las 8 dimensiones especificadas en el mapa de competitividad del banco interamericano de desarrollo (BID) que presenta la pyme a investigar, con énfasis al sector y región en que se encuentra. A continuación, pasaremos a desarrollar y conocer más sobre la competitividad.

Según Solleiro y Castañon (2005, p. 1061) señalan que «la competitividad es la capacidad de una organización para mantener e incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales»

Por su parte, la CEPAL (2006) ha señalado que en el nivel país o región, la competitividad esta relacionada con las ventajas comparativas derivada de sus recursos: tierra, fuerza laboral y capital o con las ventajas creadas derivadas principalmente de la inversión en capital humano, e innovación. En el nivel de empresas e industrias el concepto esta vinculado directamente con la habilidad de estas para operar en un mercado determinado.

La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las demandas. (Padilla, 2006)

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superan la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de la población a largo plazo. (OCDE, 1996).

## **1.6. Definición de Términos**

### **1.6.1. Planeación estratégica**

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011). Como también es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los

objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011). Tomando como indicadores el proceso de planeación estratégica e implementación de la estrategia. (Saavedra, 2012b)

### **1.6.2. Producción y operaciones**

El buen manejo del área de operaciones es definitivo para cada tipo de organización porque solo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales. En una época se describía principalmente a la producción manufacturera; sin embargo, la creciente importancia económica de una amplia gama de actividades comerciales no manufactureras amplió el alcance de la dirección de operaciones como función. Hoy el término administración o dirección de operaciones se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados. Tomando como indicadores la planificación y proceso de producción, capacidad de producción, mantenimiento, investigación y desarrollo, aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación e infraestructura. (Saavedra, 2012b)

### **1.6.3. Aseguramiento de la calidad**

La definición principal de la calidad es un “grado en que un conjunto de características juntas cumple con unos requisitos” [ISO 9000:2000]. Por lo tanto dicha variable intenta dar confianza en que el producto reúne las características necesarias para satisfacer en su mayoría los requisitos del Sistema de Información. Por lo tanto, para asegurar la calidad de los productos resultantes el equipo deberá realizar un conjunto de actividades que servirán para: Reducir, eliminar y lo más importante, prevenir las deficiencias de calidad de los productos a obtener. Llegar a una razonable confianza en que las prestaciones y servicios esperados por el cliente o el usuario queden satisfechas. Para la obtención de estos objetivos, es necesario desarrollar un plan de aseguramiento de calidad específico que se aplicará durante la planificación del proyecto de acuerdo a la

estrategia de desarrollo adoptada en la gestión del proyecto. El plan de aseguramiento de calidad se reflejan en las actividades de calidad que se realizan (normales o extraordinarias), los estándares a aplicar, los productos a revisar, los procedimientos a seguir en la obtención de los distintos productos durante el desarrollo en MÉTRICA Versión 3 y la normativa para informar de los defectos detectados a sus responsables y realizar el seguimiento de los mismos hasta su corrección. (Metodología MÉTRICA Versión 3, ministerio de administración públicas)

#### **1.6.4. Comercialización**

Es el proceso que se realiza con el ingreso de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incremento de la participación en el mercado o en el rubro con cual compite. ( Martínez &Álvarez, 2006)

#### **1.6.5. Contabilidad y finanzas**

La contabilidad y las finanzas son herramientas importantes para dirigir y administrar correctamente la empresa y evitar errores que pueden costar muy caros. Los dos conceptos primordiales de la contabilidad son el resultado y el balance. Hay que entender su contenido para comprender la situación en que se encuentra la empresa. Las empresas necesitan ganar dinero para ser viable y tener dinero para poder atender sus compromisos de pago. La contabilidad se elabora de acuerdo con la normativa vigente, que es el Plan General de Contabilidad (PGC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Tomando como indicadores la monitorización de costos y contabilidad, administración financiera, normas legales y tributarias. (Saavedra, 2012b)

#### **1.6.6. Recursos humanos**

Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una

entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todas las empresas y organizaciones exigen obligatoriamente la presencia de esta área para su procesamiento. (Herrera Duran, 2011). Tomando como indicadores los aspectos generales, capacitación y promoción del personal, cultura organizacional, salud y seguridad industrial. (Saavedra, 2012b)

### **1.6.7. Gestión ambiental**

Es 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 Bolca, 1994). Como también es un Conjunto de instrumentos, normas, procesos, controles, etc. que procuran la defensa, conservación y mejoramiento de la calidad ambiental, y el usufructo de los bienes y servicios ambientales, sin desmedro de su potencial como legado intergeneracional. (Buros Castillo, 1996). Tomando como indicadores la política ambiental de la empresa, estrategia para proteger el medio ambiente, concientización y capacitación del personal en temas ambientales, administración del desperdicio.

### **1.6.8. Sistemas de información gerencial**

El sistema de información gerencial es la consecuencia de procesos y acciones que participan en captar información en bruto de datos de una empresa u organización, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieren. Un sistema de información gerencial no es simplemente un programa

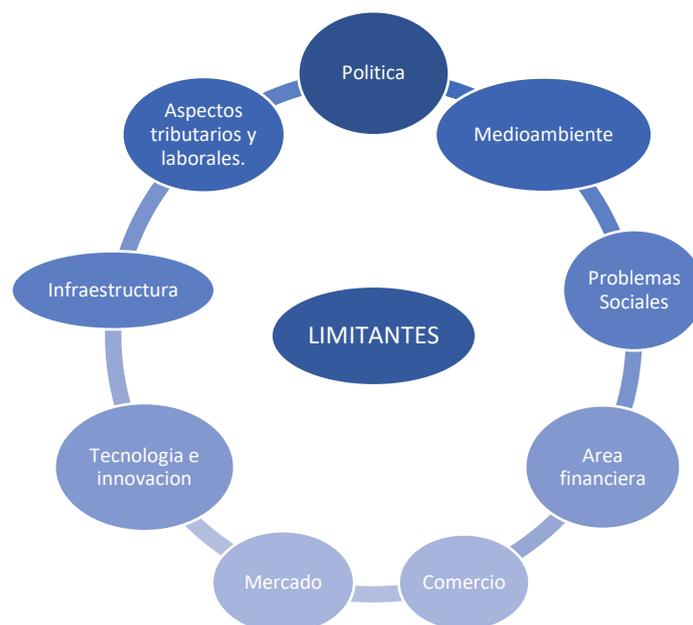
informático sino que también involucra mucho más que sólo calcular números. La información gerencial implica la comunicación íntegra entre las personas sobre aquellos eventos que afectan el trabajo que desempeña su institución u organización. Waterfield y Ramsing (1998)

### 1.7. Definiciones Operacionales

Se realizó un estudio acerca de las restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina, en las que se incluyeron 8 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela), cuyos resultados más resaltantes fueron:

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

Las empresas evaluadas coincidieron en señalar como limitantes de su desarrollo aspectos tales como: (señalados según le orden de importancia que le dan los empresarios.)



Es necesario mencionar la recurrencia en el tema financiero y el funcionamiento del estado. Sin embargo, los así llamados “problemas sociales” son una sorpresa, en la medida que más allá de lo que sabemos respecto a la corrupción, contrabando, informalidad, etc. (Zevallos, 2007)

Tabla 1

*Estructura de la matriz de operacionalización.*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	ESCALA DE VALORACION	INSTRUMENTO
COMPETITIVIDAD	PLANEACION ESTRATEGICA	Proceso de planeamiento estratégico.	ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
		Implementación de la estrategia			
	PRODUCCION Y OPERACIONES	Planificación de producción	ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
		Proceso de producción			
		Capacidad del proceso.			
		Mantenimiento			
		Investigación y desarrollo			
		Aprovisionamiento			
	Manejo de inventarios.				

		Ubicación de infraestructura			
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Aspectos generales de la calidad	Sistemas de calidad	ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
COMERCIALIZACION	Mercadeo y ventas	Distribución	Ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
	Servicios				
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Monitoreo de costos y contabilidad.	Administración financiera.	Ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.

	RECURSOS HUMANOS	Aspectos generales.	Ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
		Capacitación y promoción del personal			
		Cultura organizacional			
		Salud y seguridad industrial			
	GESTION AMBIENTAL	Política ambiental de la empresa	Ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
		Estrategia para proteger el ambiente.			
		Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.			
		Administración del desperdicio.			
	SISTEMAS DE INFORMACION	Planeación del sistema.	ordinal	0 no existe 1 existe 2 en proceso de documentación. 3 documentado 4 documentado y difundido. 5 documentado, difundido y actualizado(versión)	Mapa de competitividad.
		Entradas			
		Procesos			
		Salidas			

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

### **1.8.1. Limitaciones**

En la investigación realizada se presentaron problemas de diferentes índoles como por ejemplo la falta de tiempo en aceptación de las empresas como también la disponibilidad de tiempo para contactarse con el gerente de la empresa lo cual hizo que la investigación realizada se más duradera como también mayor fundamentada con las visitas realizadas a las empresas por intermediario de PROMPERU.

### **1.8.2. Delimitaciones**

En caso de las delimitaciones que se propuso fue el gasto mínimo a la hora de realizar la investigación ya que se entrevistó tres veces al día con el gerente de la empresa para poder hacer la entrevista respectiva, lo cual se realizó en la ciudad de Huancayo.

## **1.9. Hipótesis de la Investigación**

### **1.5.1. Hipótesis General.**

El índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection SAC, ha evolucionado positivamente entre los años 2014 y 2017 en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

### **1.5.2. Hipótesis Especificas.**

La evolución de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

La evolución de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection SAC entre los años 2014 y 2017 ha sido positiva en la ciudad de Huancayo en el año 2017.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1. La Revisión de Literatura

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. A esto esta inmerso todas las discusiones y debates de lo que se ha escrito sobre el tema, todavía no existe una teoría convincente que explique la competitividad nacional. Y, lo que, es más, ni siquiera existe una definición aceptable de la palabra competitividad aplicada a cada nación. Aunque el concepto de empresa competitiva está claro, el de nación competitiva no lo está. (Porter 1990, p. 166-167)

La competitividad internacional es uno de los temas que ha tenido mayor importancia en el debate académico y como también en las prioridades de la política económica tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, en especial en América Latina. El lento crecimiento de la economía mundial y la exacerbación de la competencia que ha traído aparejada la revolución tecnológica y la desregulación de ciertos mercados, alterando posiciones establecidas y dando lugar a la entrada de nuevos actores, sumada a la pérdida de la hegemonía norteamericana y al ascenso del Japón y los NIC asiáticos en el escenario internacional son algunos de los principales factores que explican la importancia que ha adquirido la CI como preocupación empresarial y de los gobiernos, dando lugar a una creciente literatura académica. (Chudnovskyy Porta, 1990, p. 3).

Como también a finales del 1991 seguía el boom de la palabra competitividad que según Krugman Hace una generación, el comercio internacional era una materia ampliamente ignorada por el público de los Estados Unidos. Sin embargo, hoy en día, la preocupación por la competitividad internacional aparece de forma automática en prácticamente cada debate político; tanto si el tema es la educación, el déficit presupuestario o el control de la polución. Se defienden medidas impopulares basándose en que harán nuestra economía más competitiva,

y algunas iniciativas populares encuentran oposición porque, se dice, amenazan nuestra posición competitiva. (Krugman, 1997, p.81)

En su acepción más antigua y común, el término competitividad se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con los de otras naciones. En este sentido, un país no es competitivo si los precios de los bienes terminados, o los costos de los insumos o los salarios que inciden sobre ellos, son demasiado elevados en relación con los de los países competidores (Warner, 2007, p. 4).

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes Internacionales.**

Restrepo D. (2007). Tesis. “Las pymes y el crecimiento económico en Colombia entre años 1990 y 2000”, Colombia. En efecto un interés creciente del gobierno en Colombia en las últimas 2 décadas ha sido promover el esquema PYMES e inducir avances en su competitividad y participación en los mercados nacionales e internacionales, considerando su importancia por su capacidad para absorber mano de obra y su gran flexibilidad para enfrentar variaciones en costos y precios. Además al tiempo que se avanza en un proceso de libre comercio de la economía colombiana, hay incertidumbre por las nuevas perspectivas frente a lo que significaran a nivel de la estructura empresarial los procesos de integración - en el caso de Colombia especialmente con EEUU -, por incremento en las exigencias para operación en el ámbito empresarial, por ejemplo, mayor flexibilidad a empresas grandes y mayor productividad y capacidad de asociación y operación en redes a aquellas de menor tamaño, incremento en capacidad de innovación para diferenciación y ganar competitividad, más aún cuando bajo esta nueva situación ” los empresarios se ven abocados a entrar en procesos de cambio, modernización, que en general tienden a reemplazar mano de obra por capital especialmente en el sector manufacturero” ( Pinto, 2004 ), lo que dejaría las opciones de absorción de mano de obra a su efecto sobre mayor producción industrial y ampliación de actividades de comercio

y en general de servicios. El profundizar sobre el desempeño de las PYMES resulta indispensable porque en este nuevo ambiente, las que se mantengan en el mercado, deben enfrentar la presión a la reducción de márgenes de utilidad a cambio de la explotación del volumen de producción y diferenciación, la necesidad de innovación tecnológica, agrupamiento o dependencia empresarial para acceder a tecnología y posibilidad de producción de un volumen suficiente para abrir mercado. La pregunta por tanto continúa siendo ¿Estos cambios en la operatividad de las PYMES, que significancia vienen alcanzando sobre las posibilidades de crecimiento no empobrecedor en Colombia?}

Montoya L. & Silvestre J. (2008). Tesis. “Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprendedor” Colombia. En este caso el fondo emprendedor fue creado por el gobierno nacional como una cuenta adscrita al SENA para proporcionar financiación a estudiantes de pregrado y egresados que tienen un plan de negocio viable financieramente y bien estructurado, de acuerdo a las exigencias del fondo emprendedor. Algunas empresas jóvenes presentan problemas en la puesta en marcha por ende surge la necesidad de tener una herramienta que permite evaluar el estado de las empresas para identificar las debilidades y fortalezas, como también factores que estén afectando la productividad de las empresas. En base a esto el objetivo principal es definir la situación actual de la empresa a estudiar.

Por lo cual se llegó a una conclusión de que el mapa de competitividad del BID a diferencia de otros métodos de diagnósticos que te permiten tener un análisis tanto general como específico de las áreas funcionales de una gran empresa por lo que son muchas razones que llevan a una empresa a examinar tu situación en que se encuentran, en los cuales podemos rescatar y destacar los cambios del mercado, la incorporación de nuevos proyectos y los cambios en la economía general.

### **2.2.2. Antecedentes Nacionales.**

Saavedra M. (2017). Tesis. “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.” Perú listerri et al. (2002) han señalado que en promedio la productividad de la pyme latinoamericana equivale a menos del 40% de la productividad de la gran empresa, Y también se encuentra rezagada respecto de la pyme en otros países, Como los de la Unión europea, donde la productividad de la pyme es 60%, Y en Estados Unidos esta equivale a 62%. Facilitándose así su participación en las Cadenas productivas Y mejorando su dinamismo Y Capacidad para Competir. Ante la importancia que representa este sector para la región latinoamericana, y ante el reto que representa la competitividad para la pyme, nos permitimos formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es la metodología para determinar la competitividad de la pyme en Latinoamérica? El enfoque que se propone para la medición de la competitividad de la pyme latinoamericana comprende aspectos tanto internos como externos a esta. Para los aspectos internos de la competitividad empresarial, usando la metodología del mapa del BID.

El Concepto de competitividad empresarial es muy Complejo. La mayoría de los autores han señalado Como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización; así mismo, los trabajos empíricos en la mayoría de los Casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que son Controlables por la propia organización.

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1 Método y Diseño de la Investigación**

#### **3.1.1. Método general**

En la presente investigación que se plantea se utilizara el método científico como método general.

Como explica Ruiz (2001) Al hablar del método científico es referirse a la ciencia (básica y aplicada) como un conjunto de pensamientos universales y necesarios, y que en función de esto surgen algunas cualidades importantes, como la de que está constituida por leyes universales que conforman un conocimiento sistemático de la realidad.

Como también nos basamos en un autor muy reconocido que nos da un alcance del método. “Como explica Bunge (2000) señala “que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales.”

#### **3.1.2. Método específico**

El método específico que orientará la investigación será el método analítico ya que se le conoce como un proceso de investigación empírica y analítica que esta enfocada en la descomposición de un todo, separanado en varias partes o componentes para poder determinar las causas como también la naturaleza y por ultimo los efectos. Por lo cual podemos también mencionar las etapas que tiene este método que son: observación. Descripción, examen critico, segmentación del fenómeno, enumeración de las partes y por ultimo la ordenación y clasificaicon. Recursosdeautoayudas (2009)

#### **3.1.3. Tipo investigación**

El tipo de investigación planteada es básica ya que tomamos como referencia a Marin A. (2008) Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la

finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Según Charles E. Wilson, ex-Secretario de Defensa de EE.UU. Es lo que uno hace cuando no sabe lo que está haciendo, probablemente con la intención de justificar un inadecuado financiamiento. Comúnmente, se considera a la investigación básica como lo opuesto a la investigación "práctica", mejor dicho, investigación aplicada. El desarrollo de armas, televisión y vacunas es obviamente práctico. Estudios de la temperatura dentro de estrellas distantes y las leyes que dirigen la herencia del color de las flores son indudablemente temas no-prácticos, por lo menos al emprenderlos. Han sido titulados de sofisticados pasatiempos de individuos inteligentes pero excéntricos con un curioso interés en lo inútil.

#### **3.1.4. Enfoque**

El tipo de enfoque planteado para la investigación, es cualitativa lo cual se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de la investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Grinnell, 1997)

#### **3.1.5. Nivel**

El nivel de la investigación planteada será descriptivo ya que según plantea Sabino (2000) En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más

allá de este nivel. consist, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

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

La unidad de análisis del estudio es la empresa Kjantu Collection SAC de la región Junín ubicada en el distrito el tambo en el 2017. Empresa asociada a PROMPERU por la cual fue la elegida para presentar la investigación ya que se evaluará el mapa de competitividad y como también se evalúa la variabilidad de estas dimensiones entre los años 2014 al 2017.

### **3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad**

Por el presente, yo, Boris Albornoz Bustinza, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: Variables de la Competitividad que han Evolucionado entre los años 2014 y 2017 en la Empresa Kjantu Collection SAC.

He leído el documento hoja informativa del estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados, además se me ha informado que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

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 que se trata y las razones por las que se esta llevando a cabo.

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

Aplicación Del Mapa De Competitividad: Se deben realizar visitas periódicas para la aplicación del mapa, verificar la documentación y cumplimiento del plan estratégico de la empresa. Para este procedimiento es necesario realizar un cuestionario dirigido específicamente a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa; esta calificación responde a lo siguiente:

0 No existe

1 Existe

2 En proceso de documentación

3 Documentado

4 Documentado y difundido

5 Documentado, difundido y actualizado (versión)

Las preguntas contenidas en el mapa de competitividad son las siguientes:

### **3.4.1. Planeamiento estratégico**

#### **A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

- Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos años.
- La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
- El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
- Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido, para la empresa general, por cada línea de productos y para cada departamento.
- Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta opera, con la adecuada participación de las áreas.
- 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.
- Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica. (“benchmarking”)

## B. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 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.
- El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de los recursos en cada área del negocio de la empresa, con seguimiento efectivo.
- El último planeamiento estratégico fue suficientemente flexible, como para permitir cambios rápidos en el accionar y así adecuarse a nuevas oportunidades del entorno.
- Producción y operaciones

## C. PLANIFICACION DE PRODUCCION

- El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, proyectados teniendo en cuenta las variables internas y externas de la empresa.
- 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.)

## D. PROCESOS DE PRODUCCION

- Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, material y personal.
- 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.
- La compañía tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las ordenes de producción.

- La planta y los procesos de producción están diseñados para optimizar el flujo y eliminar la pérdida de tiempo entre una actividad y otra.
- La compañía evalúa de forma regular la posibilidad de comprar materiales semiprosesados, así como integrar su producción la elaboración de materias primas.
- La maquinaria y tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio.

#### E. CAPACIDAD DEL PROCESO

- La compañía conoce la capacidad de producción de su máquina y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
- La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos y externos.
- La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.

#### F. MANTENIMIENTO

- Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.
- El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generan lucro cesante.

#### G. INVESTIGACION Y DESARROLLO

- La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.

- Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.
- La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.

#### H. COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

- Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).
- Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de las operaciones.
- La empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de proveedores.
- La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima.

#### I. MANEJO DE INVENTARIOS

- Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo.
- El sistema de mantenimiento y administración de inventarios (materia prima, suministros, productos en proceso, sobrantes y producto terminado) garantiza adecuado niveles de rotación, uso, control y seguridad de estos.
- Con periodicidad programada se audita el inventario físico de la materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (manual o sistematizado).

#### J. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA

- La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de la materia prima, mano de obra y para la distribución del producto terminado.

- La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo. ( cuenta con servicios públicos, comunicaciones, accesos, área suficiente, buena construcción, iluminación y ventilación)

### **3.4.2. Aseguramiento de la calidad**

#### **A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD**

- La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa.
- 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.
- La compañía cuenta con un sistema de auditoria de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)
- El proceso de calidad de la compañía está documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores.
- Las normas internas de la calidad de la compañía corresponden a las normas establecidas por el sector.

#### **B. SISTEMA DE LA CALIDAD**

- El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compra con el diseño actual a nivel técnico y funcional, para proponer mejoras o rediseños.
- 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.
- 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.

- Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.
- Tiene la empresa un sistema confiable que garantice el producto llegue al cliente en las condiciones requeridas para su uso adecuado. ( tiempo, características y servicio)
- Tiene la empresa canales que le permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación.

### **3.4.3. Comercialización**

#### **A. MERCADEO Y VENTAS**

- El proceso de planeamiento de mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado, con base en información confiable.
- 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.
- La gerencia conoce las necesidades y requerimientos de cada segmento del mercado y desarrolla estrategias comerciales agresivas e innovadoras para cada uno de estos
- La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución.
- 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)

- Los objetivos, 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.
- En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
- El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado.
- 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)
- Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente.
- Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.
- La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de ventas, recaudo y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
- La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad y riesgo.

## B. SERVICIOS

- 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.
- El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimientos especiales.
- La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.
- La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.
- Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.

#### C. DISTRIBUCION

- La compañía ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesitan, en las condiciones físicas requeridas.
- El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura. # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc.

### **3.4.4. Contabilidad y Finanzas**

#### A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

- El cierre contable es realizado en los 5 primeros días del mes, con los informes completos y suficientes para una toma de decisiones oportuna.
- El sistema de contabilidad y costos está estructurada de tal forma que le permite conocer el estado real del negocio, se puede obtener información contable sobre el estado de inventarios, cartera, ventas, cuentas por pagar, bancos, caja, etc.

- Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.
- El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día.
- El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de las obligaciones prestacionales mes a mes.
- Existe una metodología clara para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y los procesos, y esto le permite conocer fácilmente el costo de un pedido especial.

#### B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.
- Existe la planeación financiera en la empresa ( se utilizan presupuestos de ingreso y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, tc.)
- Se compran mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.
- Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.
- Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.
- La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.

### **3.4.5. Recursos Humanos**

#### **A. ASPECTOS GENERALES**

- 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.
- La gerencia a definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.
- La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.
- La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (existen afiliaciones al IESS, SENAE, Reglamento de Trabajo, Reglamento de Seguridad Industrial)

#### **B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL**

- La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.
- La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos y su inducción al trabajo y a la empresa.
- 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.
- La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas).

#### **C. CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.

- 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.
- El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de compañía.
- El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.
- La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.

#### D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)
- La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial de la empresa, en forma preventiva y correctiva.

### **3.4.6. Gestión Ambiental**

#### A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

- La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos riesgos ambientales.
- La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
- La compañía establece metas a corto, mediano y largo plazo, para el desempeño ambiental asegurándose de equilibrar costos y los beneficios para la organización.

- La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordado.

#### B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL AMBIENTE

- La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, realiza cambios en su infraestructura física.
- 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.
- 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.

#### C. CONSCIENTIZACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES.

- Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

#### D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

- 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 insumo, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
- La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

### **3.4.7. Sistemas de Información**

#### A. PLANEACION DEL SISTEMA

- La gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante.
- 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.
- La compañía está actualizada en materia de nuevos avances de la tecnología de la informática y tiene personal (interno y externo) adecuado para desarrollarlo y manejarlo (en operación y mantenimiento).
- Las recomendaciones sobre el manejo de la información provienen de todo los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo.

#### B. ENTRADAS

- 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.
- 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.

#### C. PROCESOS

- 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.
- Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

#### D. SALIDAS

- Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles.
- La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos por el proceso de toma de decisiones.

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

El proceso por el cual obtuvimos la recolección de datos y análisis de los datos son relativamente fáciles ya que el contacto de la empresa se obtuvo por medio de PROMPERU ya que era una empresa asociada a ella, por lo cual la entrevista fue en el local comercial donde me entrevisté con el gerente de la agencia y pues aplicar las preguntas con la que se mediría la competitividad entre los años 2014 y 2017, en la cual el formulario de preguntas consta de 80 preguntas aproximadamente donde integran cada una de las dimensiones con sus componentes, para luego utilizar como información para la comparación con la data que nos proporcionó PROMPERU del año 2014 por lo cual utilizamos tablas de comparación como también utilizamos gráficos para que la comparación sea mucho más didáctica y fácil de entender.

Por lo tanto esa fue nuestra manera de recolectar los datos e información de la empresa para luego llegar a las conclusiones y recomendaciones que al final del trabajo de verán.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

### 4.1. Perfil de los Informantes

Kjantu Collection se dedica desde el 97 a la confección de prendas en alpaca, que se exportan a países como E.E.U.U., Japón y Alemania. “El trabajo es arduo en la empresa y a veces descuidamos algunas áreas. El Programa Training me ha permitido desligar responsabilidades a los jóvenes para mejorar cada una de nuestras acciones”

Los estudiantes y egresados que se integraron a la empresa fueron: Liliana Palomino Flores, egresada de la carrera de Economía; Franz Zapata Ugarte de la carrera de Ingeniería Industrial, Edma Castro Lázaro de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, Sandra Arcos Raymundo y Diana Amaro Simeón de la carrera de Diseño de Modas del Instituto Continental. Jóvenes que aprendieron a trabajar de manera conjunta complementando y aportando cada uno desde sus especialidades.

Desde el Programa Training se impulsó el proceso de Certificación de Comercio Justo. Asimismo, se reorganizó la empresa y se implementó el área de ventas, se ha realizado un plan de trabajo, para abarcar no solo el mercado exportador sino también el mercado nacional, dirigido al sector de turismo, para ello, se contará con una distribución propia en el área local, usando un showroom permanente.

Por otro lado, en el área de Diseño de Modas cambiaron el estilo de producción unitaria de la empresa y desarrollaron colecciones que serán presentadas en el Perú Moda 2014 y serán vendidas al mercado internacional. Nuestro producto se encuentra en los mercados más importantes, como Estados Unidos, Alemania y Holanda. Tenemos productos para la fabricación de trece años en alpaca y continuaremos Porque amamos hacer esto.

Es una de las empresas que conforman una asociación en promperu y que también es apoyada con el training que tienen una asociación con la universidad continental.

La línea de productos a la que se dedica la empresa son tres:

- Accesorios (gorros)
- Capas
- Suéteres

Nuestra Empresa Tiene certificado de comercio justo, tenemos grupos de artesanos y están continuamente capacitados para mejorar sus habilidades, como el bordado y el ganchillo. Nuestro compromiso es proporcionarles diferentes herramientas para ayudar a familias a hacer sus propios trabajos y sentirse felices con lo que hacen.

#### **Reconocimientos y Premios.**

- Premio empresario JUNIN 2012 por la Cámara de Comercio de Huancayo Perú
- Día Exportador en mérito al imprimación Lugar en la Competitividad de las Exportaciones Y La Industria de la confección
- Día Exportador Bajo El Primero en Habilidades de Exportación

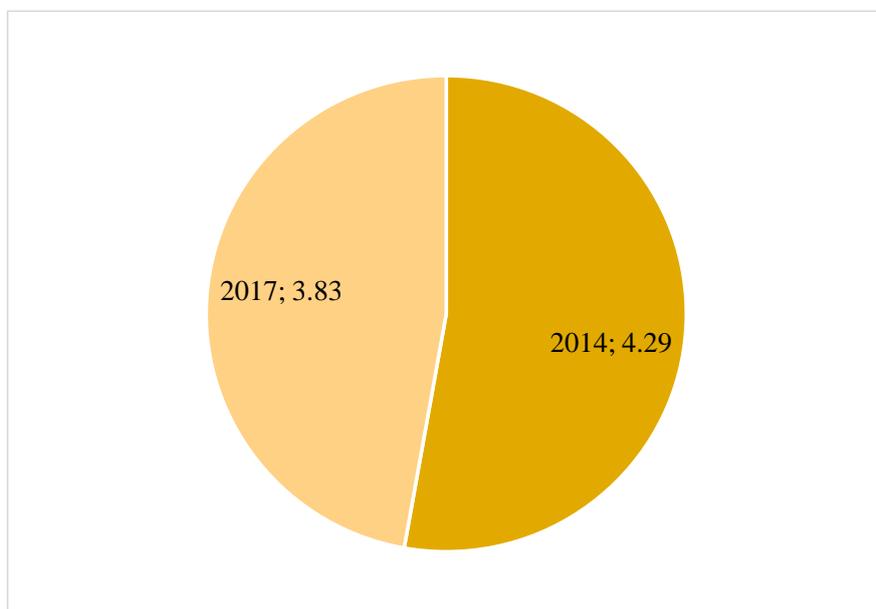
## **4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados**

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

A continuación, se presenta los resultados de la investigación cuantitativa realizada, según el mapa de competitividad. Con la cual podemos destacar que los resultados se expresaran de lo más general hasta lo más específico (método del embudo). Por lo cual empezaremos con la descripción general de la variable, seguidamente con la descripción de las dimensiones y por último los componentes de la investigación realizada.

Por ende, pasaremos a describir el resultado global de la investigación con la cual podemos ver la variación y resultado, después de la evaluación y entrevista que se tuvo con la empresa, en la *Figura 1* vemos el resultado del análisis lo cual en el 2014 tiene una puntuación

de 4.29 (85.74%) y en el 2017 tiene una puntuación de 3.83 (76.61%), viendo estos resultados podemos llegar a la conclusión que hubo una disminución de puntaje y por ende una baja competitividad en los años transcurridos.



*Figura 2.* Resultados globales de competitividad.

En la Tabla 1 observaremos la calificación de cada uno de las dimensiones como también los componentes de la variable competitividad por lo cual la dimensión planeamiento estratégico en el año 2014 tiene un puntaje de 4.56 (91.24 %) y en año 2017 tiene un puntaje de 3.7 (74 %), la dimensión producción y operaciones en el año 2014 tiene un puntaje de 4.39 (87.83 %) y en el año 2017 tiene un puntaje de 3.66 (73.11 %), la dimensión aseguramiento de la calidad en el año 2014 tiene un puntaje de 4.05 (81.08 %) y en el año 2017 tiene un puntaje de 3.47 (69.40 %), la dimensión comercialización en el año 2014 tiene un puntaje de 4.40 (87.92 %) y en el año 2017 tiene un puntaje de 4.34 (86.78 %), la dimensión contabilidad y finanzas en el año 2014 tiene una puntuación de 4.12 (82.39 %) y en el año 2017 tiene una puntuación de 3.92 (78.33 %), la dimensión recursos humanos en el año 2014 tiene una puntuación de 4.21 (84.14 %) y en el año 2017 tiene una puntuación de 3.865 (77.30 %), la

dimensión gestión ambiental en el año 2014 tiene una puntuación de 4.26 (85.10 %) y en el año 2017 tiene una puntuación 4.03 (80.50 %).

Tabla 2

*Resultados individuales por componentes y dimensiones de la variable competitividad.*

	2014		2017	
	Puntos	%	Puntos	%
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	4.56	91.24%	3.7	74.00%
1A. Proceso de planeamiento estratégico	4.56	91.16%	4.01	80.26%
1B. Implementación de la estrategia	4.58	91.50%	2.71	54.17%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	4.39	87.83%	3.66	73.11%
2A. Planificación de producción	4.21	84.24%	3.76	75.20%
2B. Procesos de producción	4.54	90.75%	3.38	67.50%
2C. Capacidad de proceso	4.34	86.70%	4.65	93.00%
2D. Mantenimiento	4.45	88.93%	4.00	80.00%
2E. Investigación y desarrollo	4.51	90.10%	3.18	63.50%
2F. Compra de materia prima	4.19	83.76%	3.20	64.00%
2G. Manejo de inventarios	4.37	87.33%	4.17	83.33%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	4.05	81.08%	3.47	69.40%
3A. Aspectos generales de la calidad	4.01	80.20%	3.80	76.00%
3B. Sistema de calidad	4.08	81.67%	3.25	65.00%
4. COMERCIALIZACION	4.40	87.92%	4.34	86.78%
4A. Mercadeo y ventas	4.38	87.56%	4.11	82.20%
4B. Servicios	4.40	88.00%	4.70	94.00%
4C. Distribución	4.45	89.00%	4.50	90.00%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	4.12	82.39%	3.92	78.33%
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	4.19	83.80%	4.55	91.00%
5B. Administración financiera	4.03	80.63%	3.13	62.50%
6. RECURSOS HUMANOS	4.21	84.14%	3.865	77.30%
6A. Aspectos generales	4.43	88.64%	3.91	78.21%
6B. Capacitación y promoción del personal	4.30	86.09%	4.00	80.00%
6C. Cultura organizacional	3.89	77.85%	3.44	68.89%
6D. Salud y seguridad industrial	4.20	84.09%	4.18	83.64%
7. GESTIÓN AMBIENTAL	4.26	85.10%	4.03	80.50%
7A. Política ambiental de la empresa	4.20	84.00%	3.88	77.50%
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	4.09	81.80%	4.00	80.00%
7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	4.50	90.00%	4.00	80.00%
7D. Administración del desperdicio	4.55	90.92%	4.54	90.77%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	4.26	85.20%	3.26	65.25%
8A. Planeación del sistema	4.15	83.09%	2.87	57.43%
8B. Entradas	4.35	87.07%	3.73	74.67%
8C. Procesos	4.39	87.87%	3.47	69.33%
8D. Salidas	4.28	85.60%	3.50	70.00%
Índice total de la empresa	4.29	85.74%	3.83	76.61%

Por último, la dimensión sistemas de información en el año 2014 tiene una puntuación de 4.26 (85.20 %) y en el año 2017 tiene una puntuación de 3.26 (65.25 %) por lo cual podemos llegar a obtener el índice total de la empresa en el año 2014 tiene una puntuación de 4.29 (85.74 %) y en el año 2017 tiene una puntuación de 3.83 (76.61 %).

En la Figura 2, observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión planeamiento estratégico, que son la implementación de la estrategia cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.58 (91.50%) y el año 2017 es de 2.71 (54.17 %) y el otro componente es proceso de planeamiento estratégico cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.56 (91.16 %) y el año 2017 es de 4.01 (80.26%)

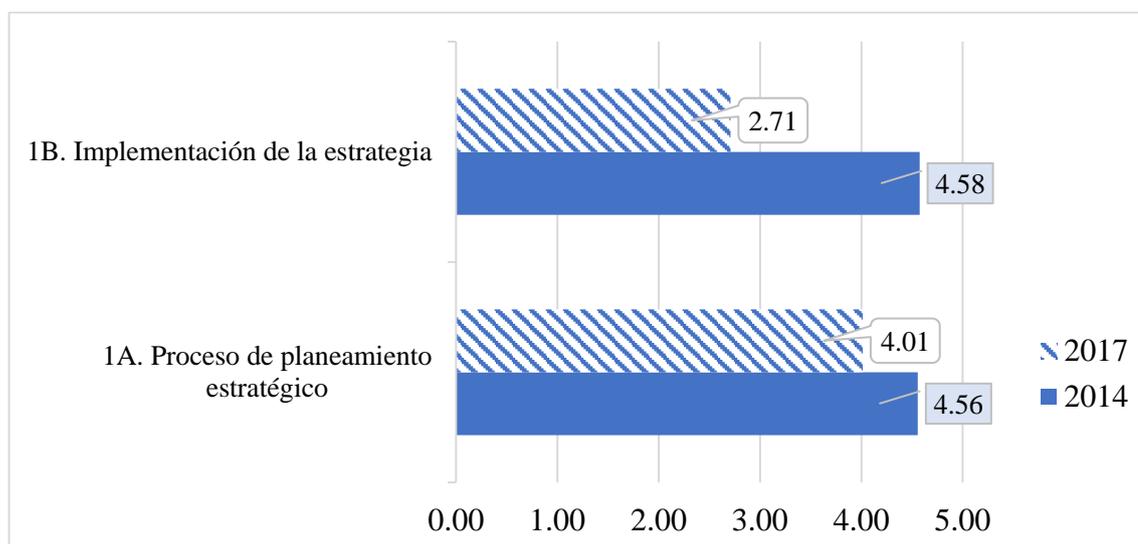
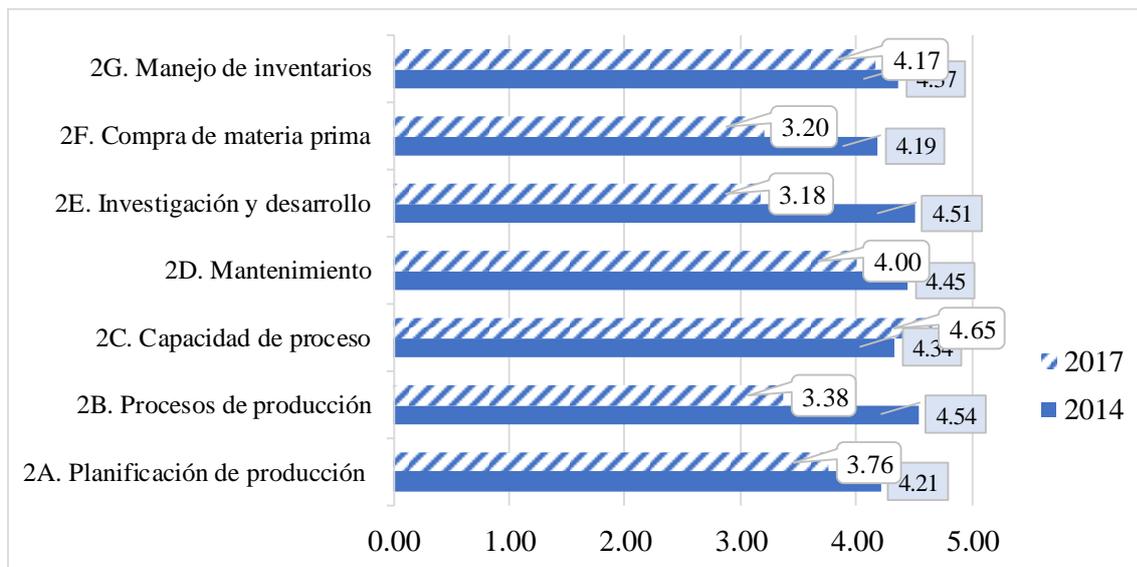


Figura 1. Resultados individuales de los componentes de la dimensión planeamiento estratégico.

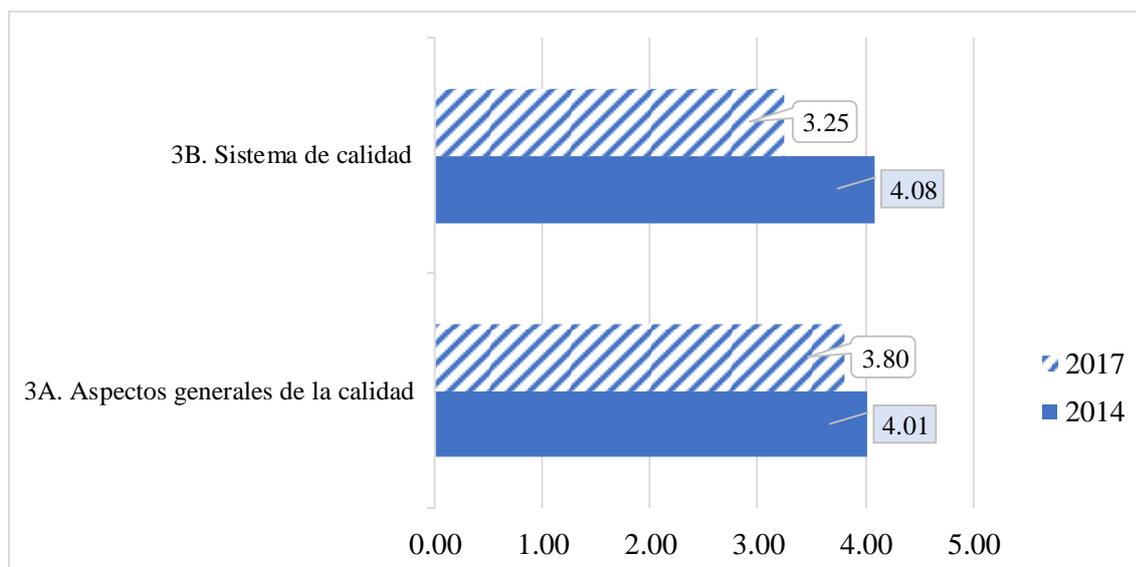
A continuación en la figura 3 observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión producción y operaciones, que son manejo de inventarios cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.37 (87.33 %) y el año 2017 es de 4.17 (83.33 %); el siguiente componente es compra de materia prima cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.19 (83.76 %) y el año 2017 es de 3.20 (64.00 %); el siguiente componente es investigación y desarrollo cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.51 (90.10%) y el año 2017 es de 3.18 (63.50 %); el siguiente componente es de

mantenimiento cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.45 (88.93 % ) y el año 2017 es de 4 (80%); el siguiente componente es capacidad de proceso cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.34 (86.70%) y en el año 2017 es de 4.65 (93%); el siguiente componente es de procesos de producción cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.54 (90.75 %) y en el año 2017 es de 3.38 (67.50%) y el ultimo componente es de planificación de producción cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.21 (84.24%) y en el año 2017 es de 3.76 ( 75.20%).



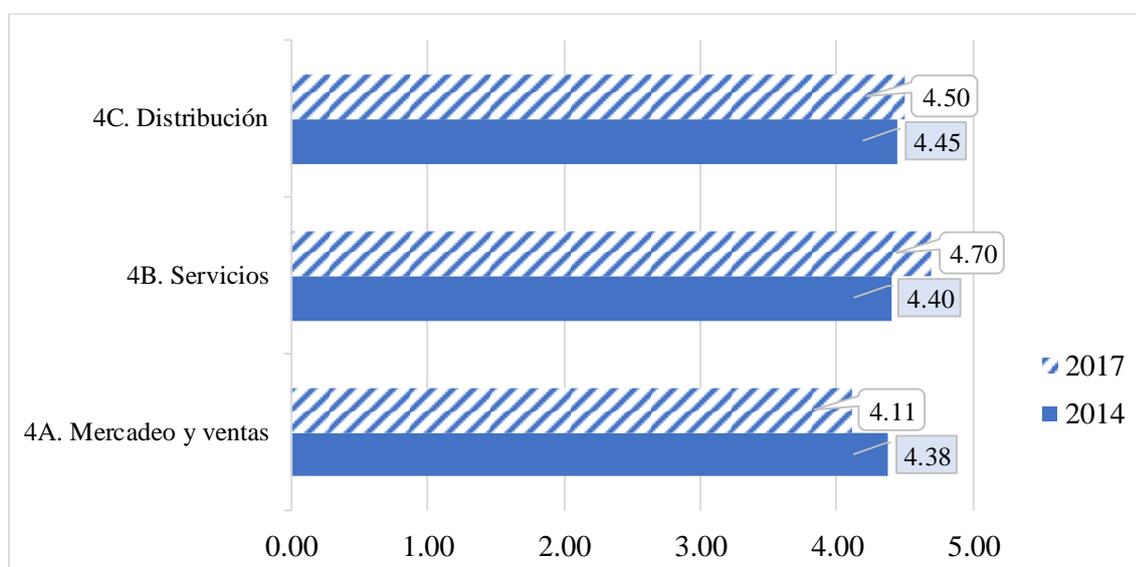
*Figura 2.* Resultados individuales de los componentes de la dimensión producción y operaciones.

En la *figura 4* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión aseguramiento de la calidad, que son sistema de calidad cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.08 (81.67%) y el año 2017 es de 3.25 (65 %) y el otro componente es aspectos generales de la calidad cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.01 (80.20%) y el año 2017 es de 3.80 (76%).



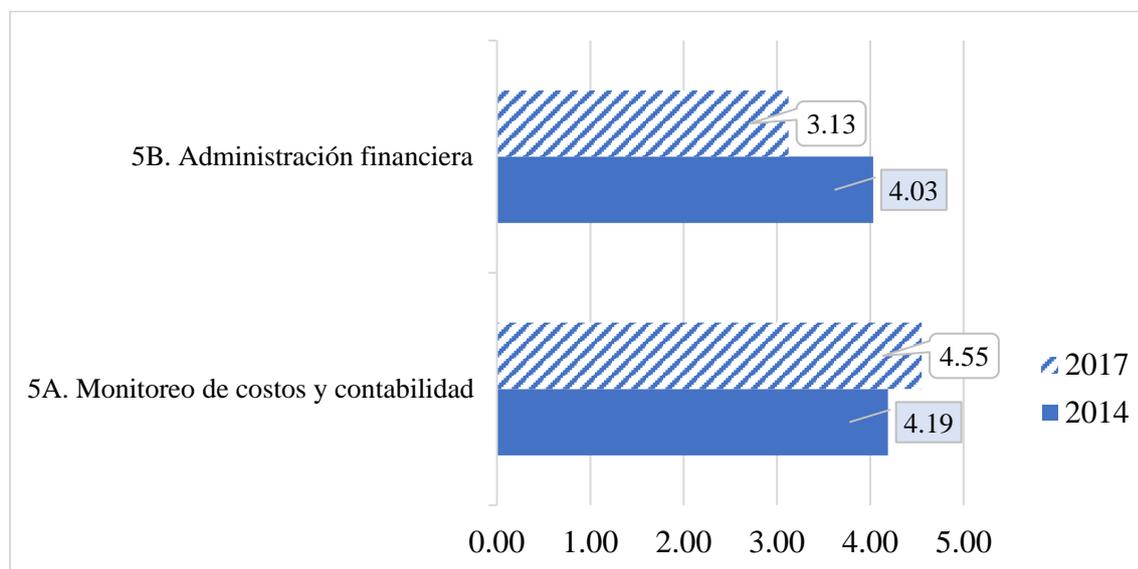
*Figura 3.* Resultados individuales de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad.

En la *figura 5* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión comercialización, que son distribución cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.45 (89%) y el año 2017 es de 4.50 (90 %), el siguiente componente es servicios cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.40 (88%) y el año 2017 es de 4.70 (94%), y el ultimo componente es mercadeo y ventas cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.38 (87.56%) y el año 2017 es de 4.11 (82.20%).



*Figura 4.* Resultados individuales de los componentes de la dimensión comercialización.

En la *figura 6* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión contabilidad y finanzas, que son administración financiera cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.03 (80.63%) y el año 2017 es de 3.13 (62.50%), el ultimo componente es monitoreo de costos y contabilidad cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.19 (83.80%) y el año 2017 es de 4.55 (91%).



*Figura 5.* Resultados individuales de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas.

En la *figura 7* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión recursos humanos, que es salud y seguridad industrial cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.20 (84.09%) y el año 2017 es de 4.18 (83.64%), el siguiente componente es cultura organizacional cuyo puntaje en el año 2014 es de 3.89 (77.85%) y el año 2017 es de 3.44 (68.89%), el siguiente componente es capacitación y promoción del personal cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.30 (86.09%) y el año 2017 es de 4.00 (80%), el siguiente componente es aspectos generales cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.43 (88.64%) y el año 2017 es de 3.91 (78.21%).

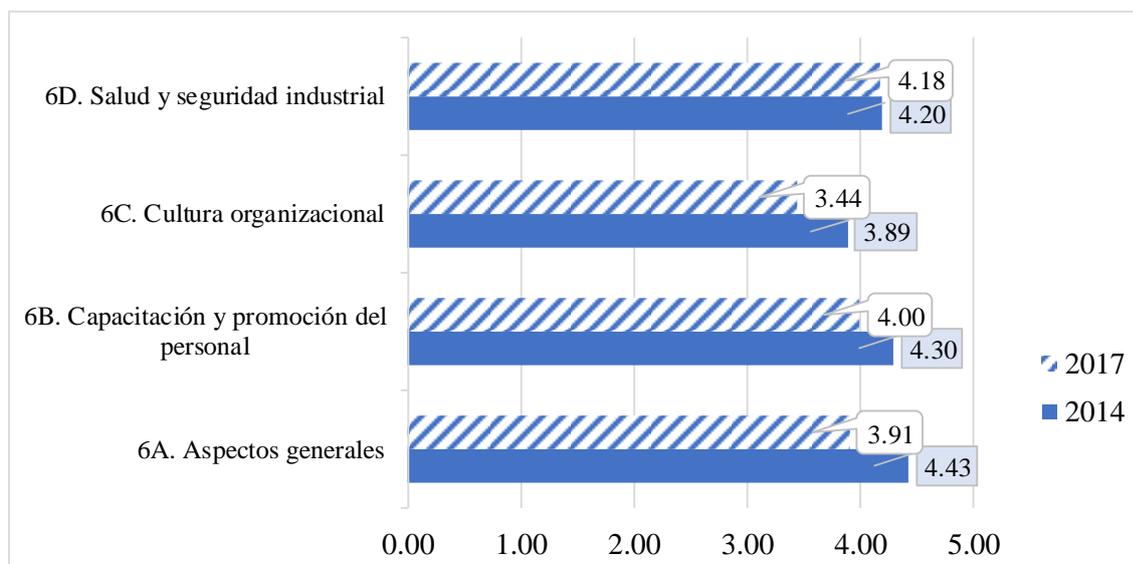


Figura 6. Resultados individuales de los componentes de la dimensión recursos humanos.

En la *figura 8* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión gestión ambiental, que es administración del desperdicio cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.55 (90.92%) y el año 2017 es de 4.54 (90.77%), el siguiente componente es concientización y capacitación del personal cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.50 (90%) y el año 2017 es de 4.00 (80%), el siguiente componente es estrategia para proteger el medio ambiente cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.09 (81.80%) y el año 2017 es de 4.00 (80%), el siguiente componente es política ambiental de la empresa cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.20 (84%) y el año 2017 es de 3.88 (77.50%).

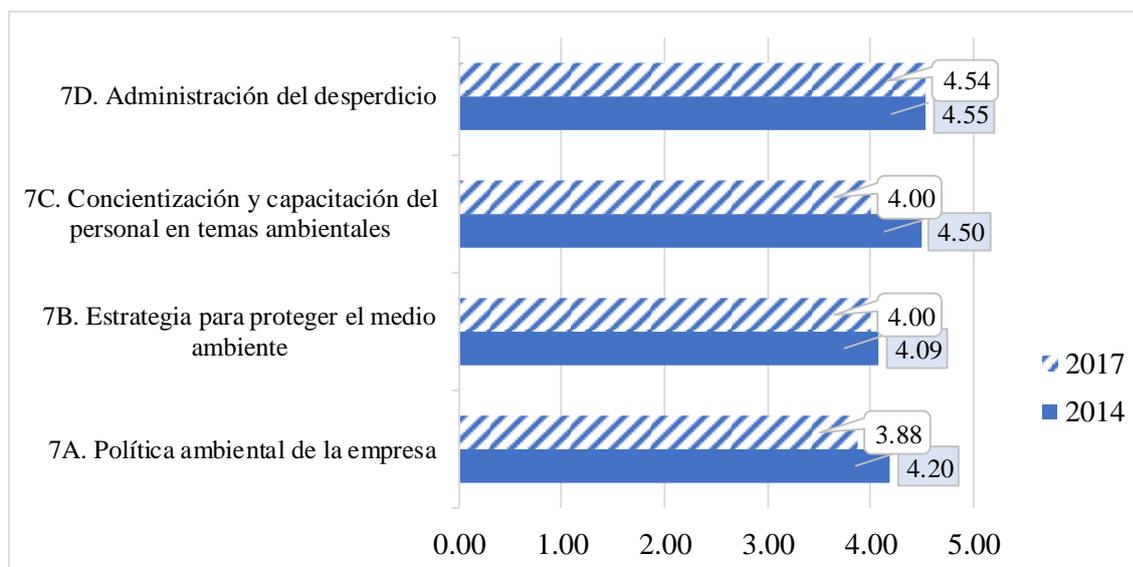


Figura 7. Resultados individuales de los componentes de la dimensión gestión ambiental.

En la *figura 9* observamos los puntajes obtenidos de cada componente de la dimensión sistemas de información, que es salidas cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.28 (85.60%) y el año 2017 es de 3.50 (70%), el siguiente es procesos cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.39 (87.87%) y el año 2017 es de 3.47 (69.33%), el siguiente componente es entradas cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.35 (87.07%) y el año 2017 es de 3.73 (74.67%), el siguiente componente es planeación del sistema cuyo puntaje en el año 2014 es de 4.15 (83.09%) y el año 2017 es de 2.87 (57.43%).

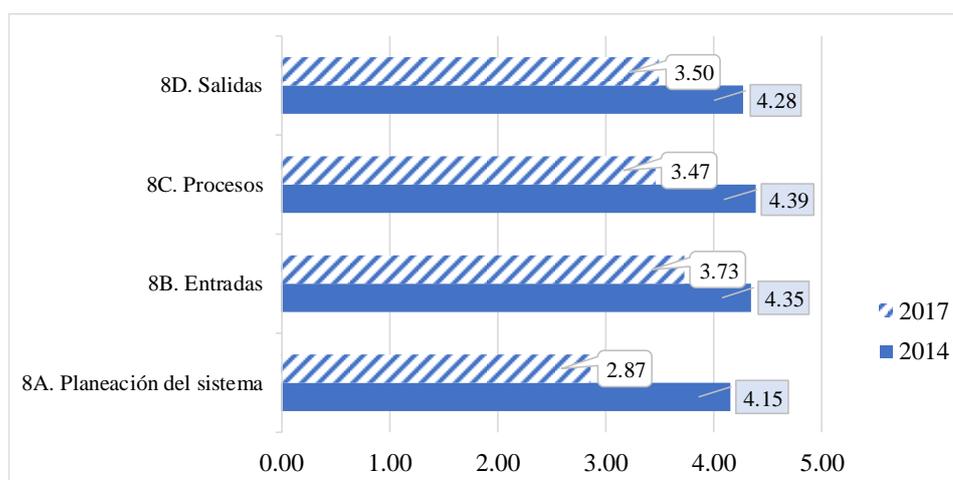
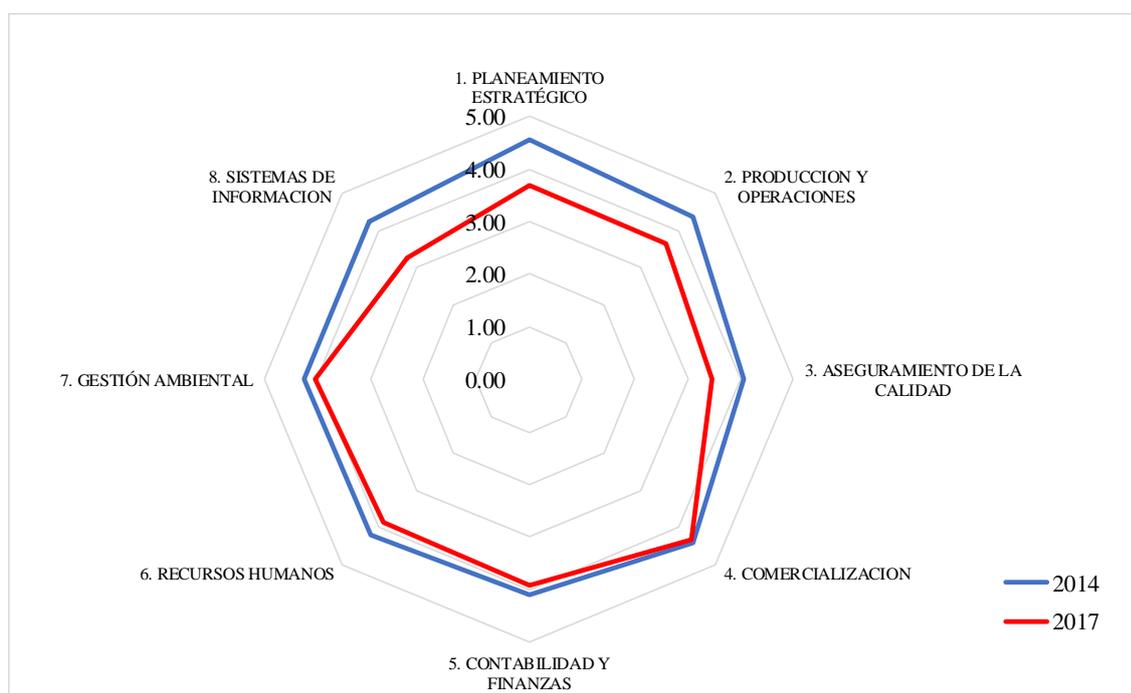


Figura 8. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información.

#### 4.2.2. Comprobación de hipótesis

A continuación, se presenta los resultados de la investigación cuantitativa realizada, según el mapa de competitividad. Con la cual podemos destacar que los resultados se expresaran de lo más general hasta lo más específico (método del embudo). Por lo cual empezaremos con la descripción general de la variable, seguidamente con la descripción de las dimensiones y por último los componentes de la investigación realizada.

Por lo cual, pasaremos a describir el resultado global de la investigación con la cual podemos ver la variación y resultado, después de la evaluación y entrevista que se tuvo con la empresa, en la *Figura 10* vemos el resultado del análisis global de la competitividad lo cual nos muestra la variación por cada dimensión en el transcurso del año 2014 y 2017. Por lo cual observamos que en el 2017 la competitividad disminuyo. Así también vemos una diferencia entre las imágenes del 2014 y 2017 y también en que dimensiones es donde disminuyo más.



*Figura 9.* Resultados globales de la competitividad con cada una de las dimensiones de la variable competitividad.

En la tabla 2 observamos la variación que hubo entre los años 2014 y 2017 de cada dimensión y de cada uno de los componentes respectivos por lo cual empezaremos a explicar

y sustentar el porqué de la variación de cada uno de las dimensiones y sus componentes de los años 2014 y 2017 según especifica la tabla numero 2.

*Tabla 3.* Resultados de la variación porcentual de cada uno de las dimensiones y sus componentes.

	Variación
<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>-0.86</b>
1A. Proceso de planeamiento estratégico	-0.54
1B. Implementación de la estrategia	-1.87
<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	<b>-0.74</b>
2A. Planificación de producción	-0.45
2B. Procesos de producción	-1.16
2C. Capacidad de proceso	0.32
2D. Mantenimiento	-0.45
2E. Investigación y desarrollo	-1.33
2F. Compra de materia prima	-0.99
2G. Manejo de inventarios	-0.20
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>-0.58</b>
3A. Aspectos generales de la calidad	-0.21
3B. Sistema de calidad	-0.83
<b>4. COMERCIALIZACION</b>	<b>-0.06</b>
4A. Mercadeo y ventas	-0.27
4B. Servicios	0.30
4C. Distribución	0.05
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>-0.20</b>
5A. Monitoreo de costos y contabilidad	0.36
5B. Administración financiera	-0.91
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>-0.34</b>
6A. Aspectos generales	-0.52
6B. Capacitación y promoción del personal	-0.30
6C. Cultura organizacional	-0.45
6D. Salud y seguridad industrial	-0.02
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>-0.23</b>
7A. Política ambiental de la empresa	-0.33
7B. Estrategia para proteger el medio ambiente	-0.09
7C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	-0.50
7D. Administración del desperdicio	-0.01
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>-1.00</b>
8A. Planeación del sistema	-1.28
8B. Entradas	-0.62
8C. Procesos	-0.93
8D. Salidas	-0.78
<b>Índice total de la empresa</b>	<b>-0.46</b>

A continuación la dimensión planeamiento estratégico presenta una variación negativa en cuanto a la competitividad entre los años 2014 y 2017 de 0.86 puntos ya que el año 2014 tuvo un puntaje de 4.56 (91.24%) y el año 2017 tuvo una caída de 3.7 (74.00%) por lo cual ahí vemos la varicion negativa debido a que no se realizo una retroalimentación en cuanto a la utilización de la planeación estratégica.

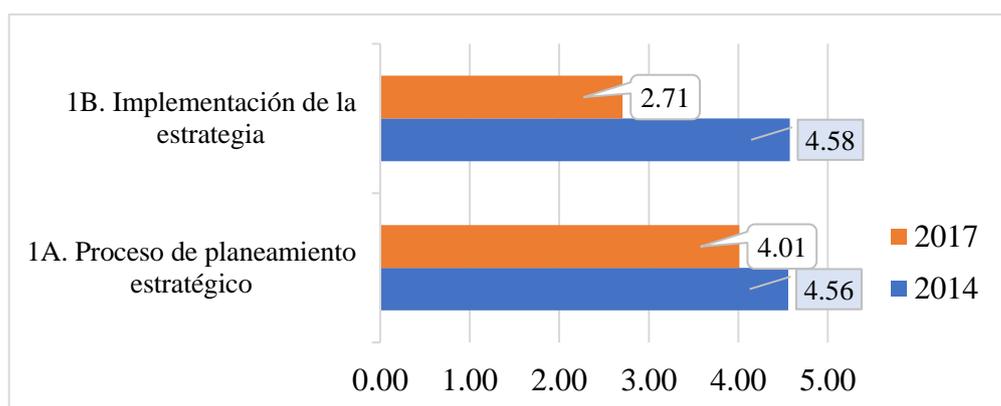
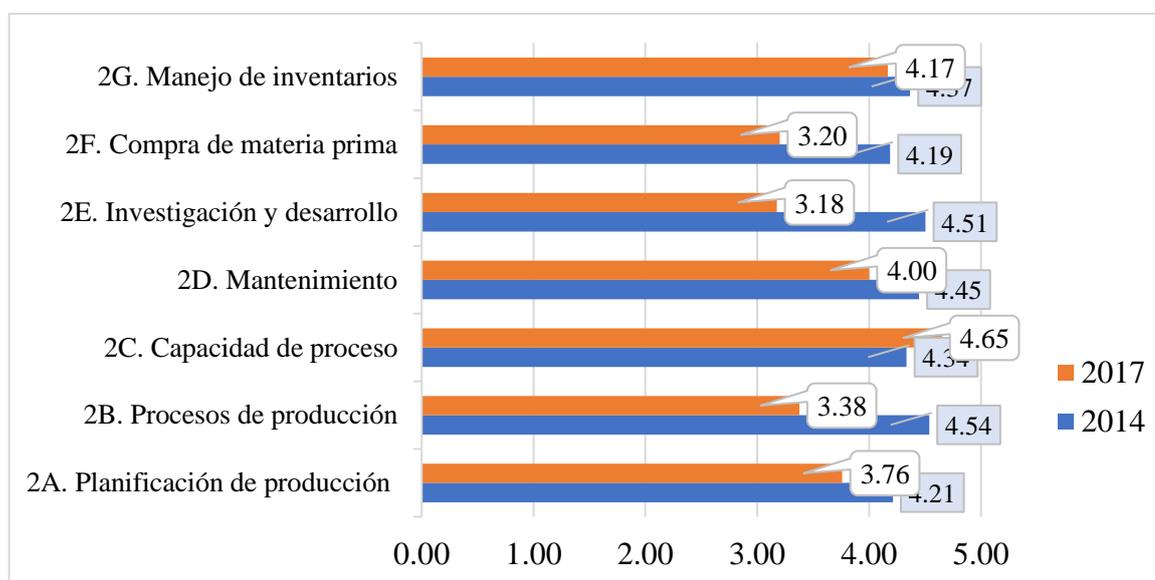


Figura 11. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información.

En la figura 11, observamos los puntajes obtenidos de ambos componentes que pertenecen a la dimensión planeamiento estratégico, por lo cual pasaremos a detallar cada uno de sus componentes, en el proceso de planeamiento estratégico, observamos en el gráfico una variación negativa de 1.87 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.58 (91.50%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 2.71(54.17%), debido que en el año 2017 tuvo una ligera baja en cuanto a la realización de un proceso de planeamiento estratégico, como también las estrategias establecidas por la empresa no era conocida por todos los que deberían ejecutarla, por lo mismo que sus objetivos planteados no están muy específicos, medibles y cuantificables con un plazo de tiempo definidos. En cuanto al segundo componente implementación de la estrategia observamos una variación negativa de 0.54 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.56 (91.16%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 4.01 (80.26%) debido a que el personal en el año 2017 no está activamente involucrado con el logro de los objetivos

planteados por la empresa lo cual esto concluye a que no hay una buena retroalimentación con el personal, como también no hay una buena retroalimentación sobre la metas que tiene la empresa con el personal interno de la empresa.

La dimensión producción y operaciones presenta una variación negativa en cuanto al análisis que se elaboró en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 0.74 puntos, debido que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.39 (87.83%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.66 (73.11%), debido a una mala evaluación en cuanto a la producción, planeación, programación y control en la empresa como también en la actualización de datos para un desarrollo futuro.



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

En la figura 12, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión producción y operaciones, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es planificación de producción, vemos en el gráfico una variación negativa de 0.45 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.21 (84.24%) y en el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.76 (75.20%), debido a que los pronósticos de ventas proyectadas no se ven reflejadas debido a que

las variables internas y externas de la empresa no están muy bien definidas por lo cual podemos decir que se logra un buen nivel de cumplimiento mas no un cumplimiento de las metas globales de la empresa. El segundo componente proceso de producción, como vemos en el grafico tenemos una variación negativa de 1.16 puntos ya que en le año 2014 tuvo un puntaje de 4.54 (90.75%) y en el año 2017 disminuyo con un puntaje de 3.38 (67.50%), debido a que las condiciones de producción son obsoletos por lo cual las operaciones de producción no están adecuadamente diseñadas para la maximización de la eficidad en el uso de las maquinarias, materiales y personal, sin embargo se produce un producto de buena calidad y el producto en el mercado soporta e sobrecosto que hubo en su elaboración. El tercer componente capacidad de proceso, como vemos en le grafico tenemos una variación positiva de 0.32 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.34 (86.70%) y en el año 2017 aumento con un puntaje de 4.65 (93.00%) , debido a que tiene una capacidad amplia con la que puede mejorar los recursos internos y externos haciendo mas eficiente el proceso como también generando productos de calidad y haciendo mas eficiente el proceso. El cuarto componente mantenimiento, como vemos en el grafico tenemos una variación negativa de 0.45 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.45 (88.93%) y en el año 2017 disminuyo con un puntaje 4.00 (80.00%), debido a que si hay un mantenimiento de las maquinarias por parte de la empresa, pero no existe ningún registro de las maquinas ni documentos uqe prueban que están en previos mantenimientos. Y esto genera dificultades por paradas, lo cual generan sobrecostos a la hora de producción del producto. El quinto componente investigacion y desarrollo, como vemos en el grafico tenemos una variación negativa de 1.33 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.51 (90.10%) y en el año 2017 disminuyo con un puntaje de 3.18 (63.50%) , debido a que no existe un parámetro ni un sistema formal para el desarrollo de productos y procesos por lo cual el trabajo en equipo no funciona de manera adecuada ya que el personal no tiene conocimiento de la uniformidad de la producción. El sexto componente compras de materia primas, como vemos

en el grafico tenemos una variación negativa de 0.99 puntos ya que el año 2014 tuvo un puntaje de 4.19 (83.76%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.20 (64.00 %), debido a que la empresa no posee un plan de sustitución de de materias primas y de proveedores por lo cual no evalua métodos alternos de compra y fiannciacion de materia prima. El séptimo componente manejo de inventarios, como vemos en el grafico tenemos una variación negativa de 0.20 puntos ya que el año 2014 tuvo un puntaje de 4.37 (87.33%) y el año 2017 disminuyo con un puntaje de 4.17 (83.33%), debido a las alianzas entre los proveedores que no se dieron eficientemente se permitio disminuir el nivel de inventarios, sin embrago no se llego al nivel optimo, por lo cual en cuanto al almacenamiento de la misma y la rotación de los productos nos garantiza un buen manejo.

La dimensión aseguramiento de la calidad presenta una variación negativa en cuanto al analisis que se elaboro en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 0.58 puntos, debido que en le año 2014 tuvo un puntaje de 4.05 (81.08%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.47 (69.40%), debida una mala evaluación en cuanto a la producción, planeacion, programación y control en la empresa como también en la actualización de datos para un desarrollo futuro.

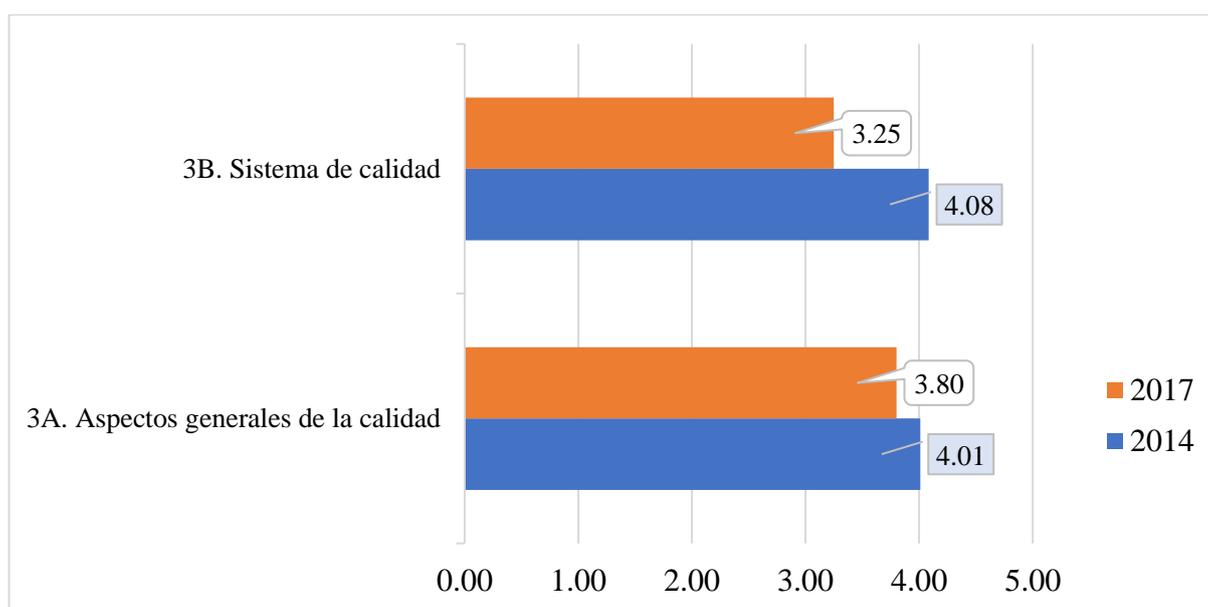


Figura 13. Resultados individuales de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad.

En la figura 13, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión aseguramiento de la calidad, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es aspectos generales de la calidad, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.21 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.01 (80.20%) y el año 2017 disminuye con un puntaje 3.80 (76.00%), debido a que la documentación integral de la empresa no tiene una divulgación o conocimiento por el total de los trabajadores como también las normas internas no son divulgadas a todo el personal. El segundo componente que es sistema de calidad, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.83 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.08 (81.67%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.25 (65.00%), debido a que hay un análisis de las necesidades de los clientes pero no hay una comparación con otro producto similar lo cual permite la mejora continua de la empresa.

La dimensión comercialización presenta una variación negativa en cuanto al análisis que se elaboró en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 0.06 puntos, debido que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.40 (87.92%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 4.34 (86.78%), debido a los diferentes factores de interacción de oferta y demanda del producto no están muy bien establecidos para la obtención de la satisfacción del cliente.

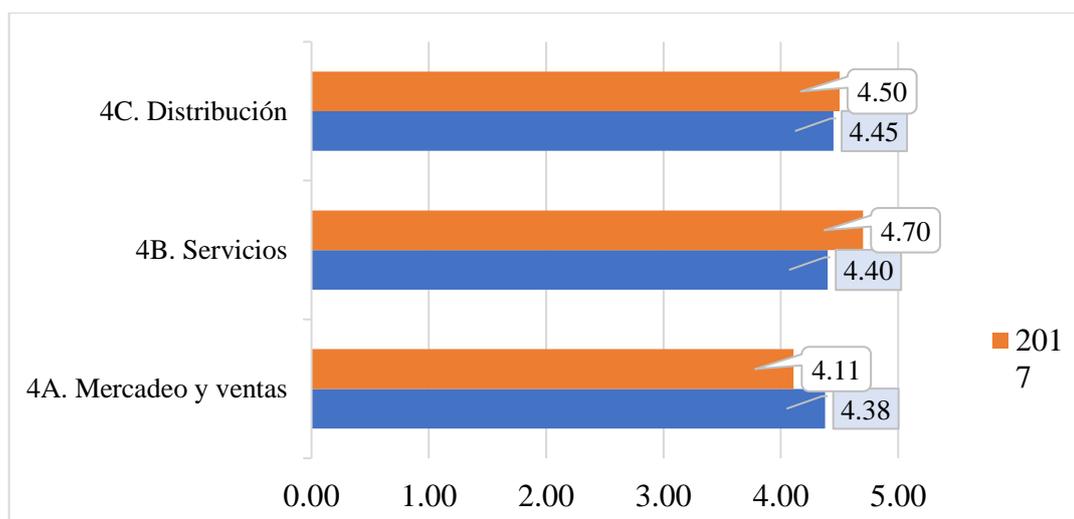


Figura 14. Resultados individuales de los componentes de la dimensión comercialización.

En la figura 14, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión comercialización, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es mercadeo y ventas, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.27 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.38 (87.56%) y el año 2017 disminuye con un puntaje 4.11 (82.20%), debido a que el análisis que hacen a sus clientes son limitados y tampoco no hay buen seguimiento a nuevos clientes que puedan pertenecer a la empresa como también a las cuotas que coloca la empresa a la hora de realizar una venta. El segundo componente que es servicios, observamos en el gráfico un puntaje positivo de 0.30 ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.40 (88.00%) y el año 2017 aumento con un puntaje de 4.70 (94.00%), debido a que existe una fuerza de ventas con mayor experiencia y capacitada, sobretodo motivada que cumplen las expectativas tanto de la empresa como de los clientes, como también los catálogos que presenta la tienda tiene un contenido con todas las especificaciones y beneficios de cada producto. El tercer componente que es distribución, observamos en el gráfico un puntaje positivo 0.05 ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.45 (89.00%) y el año 2017 aumento con un puntaje de 4.50

(90.00%), debido a que existe una distribución formal con toda confiabilidad de entrega como también los canales existentes facilitan en el transporte del punto de llegada del cliente.

La dimensión contabilidad y finanzas presenta una variación negativa en cuanto al análisis que se elaboro en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 0.20 puntos, debido que en le año 2014 tuvo un puntaje de 4.12 (82.39%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.92 (78.33%), debido a que no hay un control exhaustivo en cuanto las herramientas financieras como también el uso para una toma de decisiones eficientes en la empresa para un crecimiento a largo plazo.

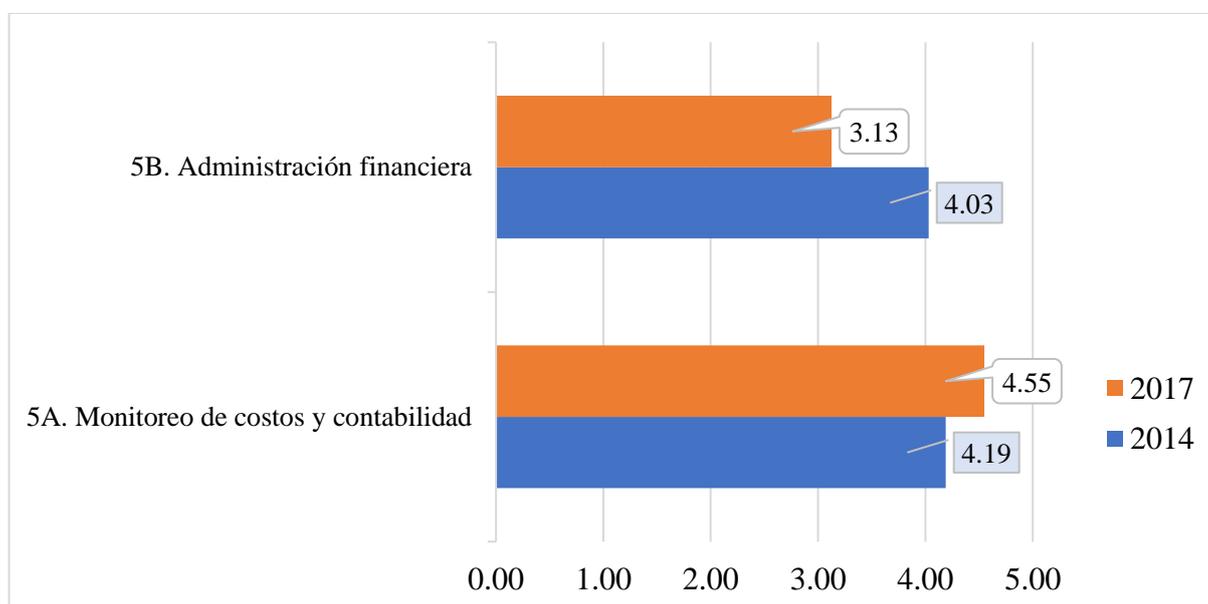


Figura 15. Resultados individuales de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas.

En la figura 15, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión contabilidad y finanzas, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es monitoreo de costos y contabilidad, observamos en el gráfico una variación positiva de 0.36 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.19 (83.80%) y el año 2017 aumento con un puntaje 4.55 (91.00%), debido a que el balance y la contabilidad que llevan están al día y por lo cual es suficiente para que puedan tomar las decisiones sobre el rumbo de la empresa, pero hay una

ligera desventaja en cuanto al control de costos y gastos ya que no hay un control exhaustivo como ya se venia diciendo, por parte de los jefes inmediatos. El segundo componente que es administración financiera, observamos en el grafico una variación negativa de 0.91 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.03 (80.63%) y el año 2017 disminuyo con un puntaje de 3.13 (62.50%), debido a que no hay un plan financiero que maneja la empresa y no hay una compracion mensual de los resultados financieros que se obtinen por el mismo hecho de que no hay una utilización de las herramientas fianncierasoportimas para una toma de decisiones.

La dimensión recursos humanos presenta una variación negativa en cuanto al analisis que se elaboro en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 0.34 puntos, debido que en le año 2014 tuvo un puntaje de 4.21 (84.14%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.86 (77.30%), debido a que la empresa no cumple con los requisitos legales minimos con su persona o no están al dia como también el reglamento del trabajo y de seguridad no esta comunicado con todo el personal.

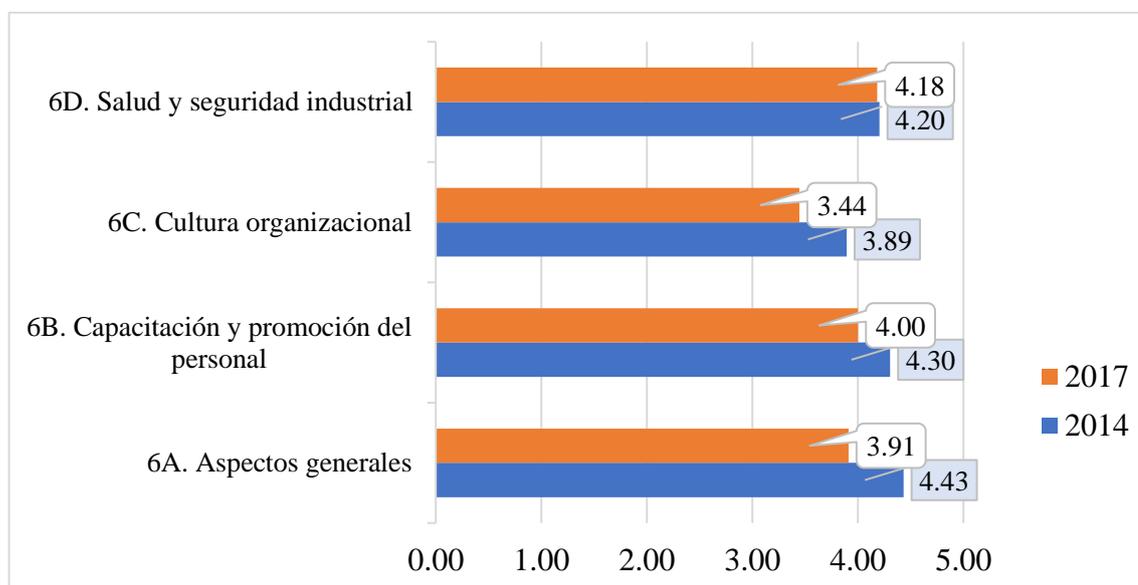


Figura 16. Resultados individuales de los componentes de la dimensión recusus humanos.

En la figura 16, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión recursos humanos, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es aspectos generales, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.52 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.43 (88.64%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje 3.91 (91.00%), debido a que la empresa cumple con los requisitos mínimos legales, con todo el personal que labora dentro de sí misma ya sea temporal o fija. El segundo componente capacitación y promoción del personal, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.30 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.30 (86.09%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 4.00 (80.00%), debido a que la empresa no promueve un plan concreto y enfocado a las verdaderas necesidades de la empresa para capacitar al personal de forma continua, como también la delegación de funciones autorizada a cada área de trabajo no es muy eficiente en cuanto a la capacitación ya que no están interrelacionadas en un mismo sentido. El tercer componente cultura organizacional, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.45 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 3.89 (77.85%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.44 (68.89%), debido a que no hay una comunicación horizontal en la empresa, lo cual perjudica en cuanto a la identificación por parte del colaborador con la empresa, por lo tanto la toma de decisiones está decidida solo por alta gerencia y no toma en cuenta la opinión de los colaboradores lo cual esto afecta internamente a la empresa y su crecimiento. El cuarto componente salud y seguridad industrial, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.02 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.20 (84.09%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 4.18 (83.64%), debido a que la empresa no presenta con planes educativos que busquen el bienestar integral del personal.

La dimensión gestión ambiental presenta una variación negativa en cuanto al análisis que se elaboró en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual

podemos decir que hubo una variación negativa de 0.23 puntos, debido que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.26 (85.10%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 4.03 (80.50%), debido a que no hay capacitación ni concientización del personal en temas ambientales.

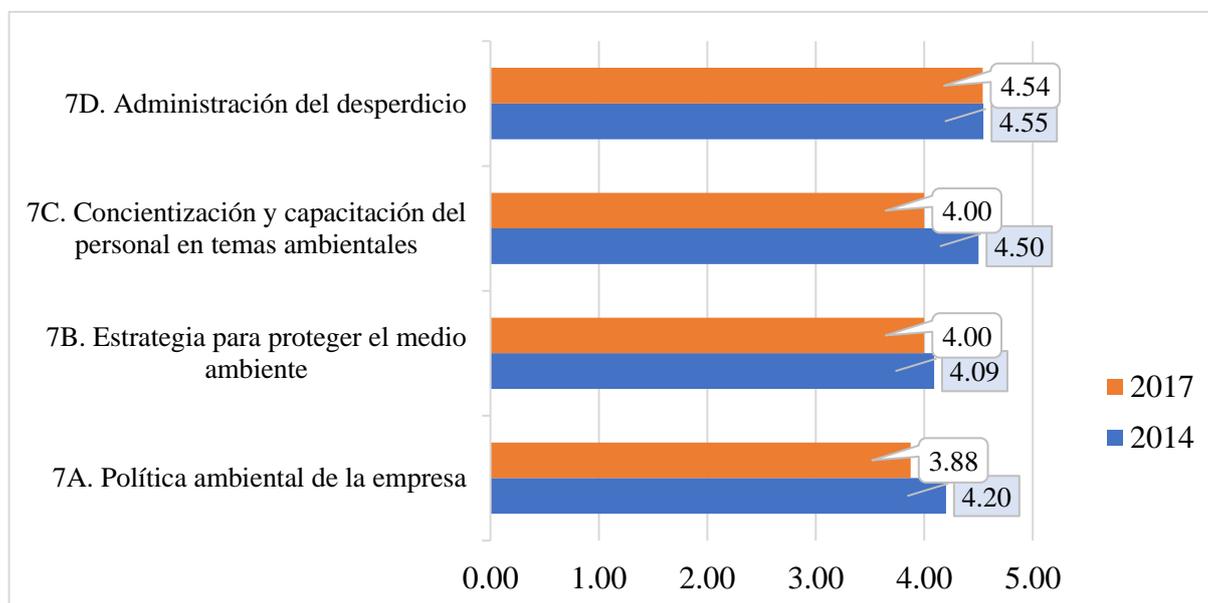


Figura 17. Resultados individuales de los componentes de la dimensión gestión ambiental.

En la figura 17, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión recursos humanos, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es política ambiental de la empresa, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.33 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.20 (84.00 %) y el año 2017 disminuyó con un puntaje 3.88 (77.50%), debido a que el plan ambiental que maneja la empresa se ejecutó parcialmente con buenos resultados pero no con su totalidad, lo cual sería una muy buena oportunidad para la empresa en sobresalir en el ámbito ambiental así apoyando a la sociedad en cuanto al cuidado en el medio ambiente. El segundo componente que es estrategia para proteger el medio ambiente, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.09 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.09 (81.80%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje 4.00 (80.00%), debido a que el lugar donde está ubicada la empresa tiene un impacto ambiental mínimo por ende la toma

de atención en cuanto al impacto ambiental se ve muy leve en cuanto a otras empresa ubicadas en territorios o zonas con un alto impacto ambiental. El tercer componente concientización y capacitación del personal, observamos en el grafico una variación negativa de 0.50 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.50 (90.00%) y el año 2017 disminuyo con un puntaje de 4.00 (80.00%), debido a que existe la documenacion ambiental pero su ejecución es parcial debido a la ubicación y la falta de capacitación del personal. El cuarto componente administracion del desperdicio, observamos el grafico una variación negativa de 0.01 puntos ya que en el año 2014 obtuvo un puntaje de 4.55 (90.92%) y el año 2017 disminuyo con un puntaje de 4.54 (90.77%), debido a que la empresa a reducido sus consumos con un plan de ejecución en forma parcial mas no con su totalidad por lo cual podemos ver que no hubo un avance con el ao en compracion.

La dimensión sistemas de infomacion presenta una variación negativa en cuanto al analisis que se elaboro en la variación de la competitividad entre los años 2014 y 2017, por lo cual podemos decir que hubo una variación negativa de 1.00 puntos, debido que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.26 (85.20%) y el año 2017 disminuye con un puntaje de 3.26 (65.25%), debido a que el planemiento de información que maneja la empresa no mejoro de una forma adecuada por lo cual el manejo se esta dando de una forma parcial por parte de la empresa.

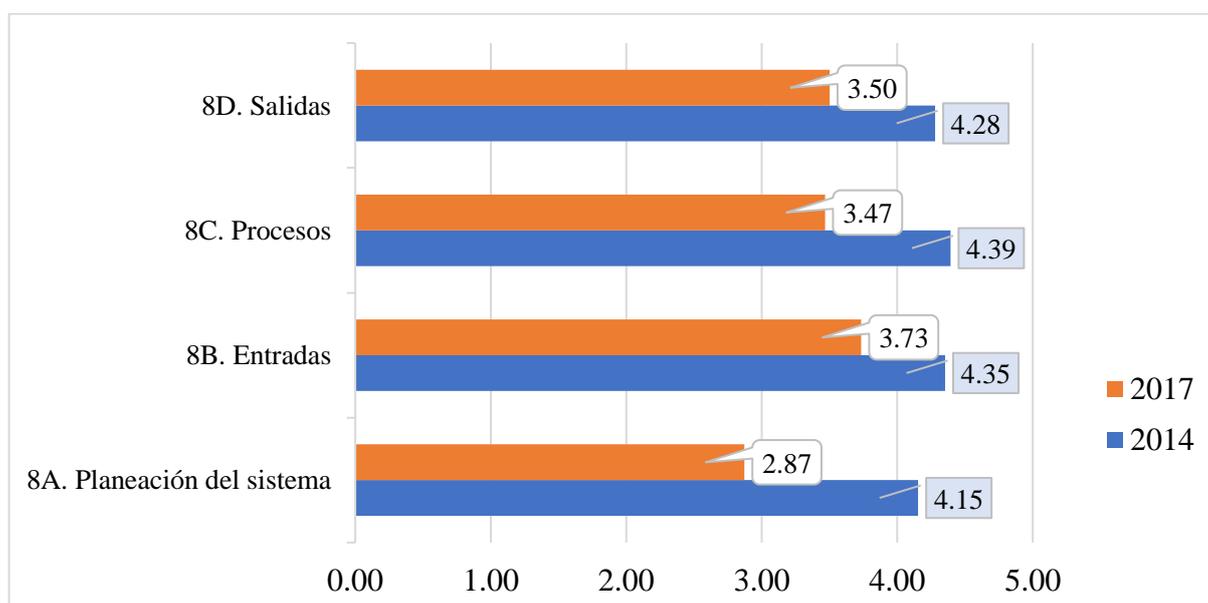


Figura 18. Resultados individuales de los componentes de la dimensión sistemas de información.

En la figura 18, observamos los puntajes de cada uno de los componentes de la dimensión sistemas de información, como también vemos los puntajes que varían entre los años 2014 y 2017, para lo cual pasaremos a explicar el primer componente que es planeación del sistema, observamos en el gráfico una variación negativa de 1.28 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.15 (83.09 %) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 2.87 (57.43%), debido a que el sistema de información no respalda de manera efectiva la estrategia general y a los requerimientos conceptuales y funcionales de información. El segundo componente entradas, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.62 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.35 (87.07%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.73 (74.67%), debido a que la información de la empresa es capturada con mediana organización y de forma parcial eficientemente eso es lo que afecta en gran parte en cuanto a la retención de la información. El tercer componente procesos, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.93 puntos ya que en el año 2014 tuvo un puntaje de 4.39 (87.87%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.47 (69.33%), debido a que existen manuales de contingencia o automatizadas de alguna fuente confiable lo cual hace ver a la empresa. El cuarto componente salidas, observamos en el gráfico una variación negativa de 0.78 puntos ya que el año 2014 tuvo un puntaje de 4.28 (85.60%) y el año 2017 disminuyó con un puntaje de 3.50 (70.00%), debido a que los reportes son de mediana confiabilidad y poca utilidad, como también existe reportes con mediana análisis posterior.

## **Conclusiones, Recomendaciones**

### **Conclusiones**

La organización estudiada en este proyecto evidencia el poco interés en cuanto al planeamiento estratégico ya que es de gran importancia para tener un crecimiento fortuito . Ya que es un plan que debe tener en cuenta y en conocimiento todo el personal interno como externo de la organización.

En cuanto a la producción y operaciones en las instalaciones de la organización se llegó a la conclusión que los pronósticos de ventas que tiene la empresa no están proyectadas de acuerdo a las variables internas como externas de la misma. Como también cuenta con maquinarias de producción por lo cual el personal no está suficientemente capacitada para la optimización de los recursos ya que es una empresa exportadora de sus productos.

Al momento de ingresar a nuevos mercados como otros países es importante tener en cuenta el grado de dificultad de posicionarse en ellos ya que se compete con empresas con el mismo rubro, como también las diferentes culturas que tiene cada país.

El mapa de competitividad (BID) aplicado ayudó de manera eficiente a la organización, ya que los puntos que se evaluaron, como también la comparación que se hizo entre los años 2014 y 2017 ayudó a la organización a tener una retroalimentación sobre algunos puntos muy importantes que se evaluaron.

También se llegó a la conclusión que es importante que las empresas hagan uso del mapa de competitividad para la comparación en los años que están en el mercado ya que es una herramienta importante para la evaluación de cada una de las áreas que tiene una empresa.

## **Recomendaciones**

La empresa khantu collection sac es una empresa exportadora por la cual debería evaluar cada uno de los aspectos y áreas de su empresa para que pueda ser competitiva a comparación de las otras empresas con el mismo rubro y pues tomar en cuenta los resultados de este estudio.

Se recomienda a las diferentes empresas en especial a la estudiada actualmente, que apliquen y hagan una evaluación anual de la competitividad para que vean cuan importante es evaluar los diferentes factores y áreas dentro de la empresa como también fuera, y así poder hacer una reingeniería y una retroalimentación en puntos o áreas en zona de riesgo.

Se recomienda al empresario tener en cuenta los beneficios que le da la herramienta, como también verificar o analizar si los resultados obtenidos aportan en la meta y objetivo la empresa.

También se recomienda a los empresarios y operarios tener en cuenta la documentación actualizada de todos los procesos de manufactura como también los documentos internos (planeamiento estratégico), ya que con esto puntos la empresa mejora y tenga un crecimiento exitoso y mucho más ordenado.

### **Referencias**

Abdel, G. & Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México:ITAM.

Barquero, I. (2003). El estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Colección Cuadernos de Desarrollo Humano Sostenible, 21. Tegucigalpa, Honduras: PNUD

Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de ciencias Políticas Y sociales, UNAM.

De la Cruz., Morales, J. & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de Capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí (México).

De la Cruz, I. & Morales, J. (2006). Desarrollo de competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en México: Un estudio empírico exploratorio. En las memorias del XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, octubre de 2006.

Deniz, A., Livas, J. & López, J. (2008). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14(38) 29 - 44.

Dussel, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC. México: Naciones Unidas-Cepal.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer, J. (1996). Competitividad Sistémica. *Revista de la CEPAL*, 59, 39 -52.

Estrada, R. (2010). Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas. España: Universidad de Cantabria.

Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Gómez, G. (2001). Análisis competitivo de las pequeñas y medianas empresas panificadoras del Distrito Federal en su entorno Agroindustrial: Trigo-Harina-Panificación. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Guaipatín, C. (2003). Observatorio PYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Washington: BID

Herrera, A. (2007). Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida. (Tesis de grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Katz, J. & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Cepal.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.

Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: BID

Listerri, J., Angelelli, P., Painter, F., Chrisney, M., Nieder, F., Mico, A. & Wilson, S. (2002). Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de trabajo. Washington: BID

Maggy & Messner (2002). Chile: ¿Un caso modelo? Desafíos en los umbrales del Siglo XXI. En Modelos de Desarrollo Nacionales y Desafíos de la Globalización

## Apéndices

### Hoja de Información del Proyecto:

#### *Variables de la Competitividad que han Evolucionado entre los años 2014 y 2017 en la Empresa KJANTU COLLECTION SAC.*

Yo, *Boris Steven Alborno Bustinza*, bachiller de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Continental estoy desarrollando el proyecto de investigación titulado: "*Variables de la Competitividad que han Evolucionado entre los años 2014 y 2017 en la Empresa KJANTU COLLECTION SAC*".

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: \_\_\_\_\_

Boris Steven Alborno Bustinza

PD: Si desea información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puede contactarse conmigo al e-mail [topbab1995@gmail.com](mailto:topbab1995@gmail.com) al teléfono 969888934 o con nuestro asesor de tesis el MBA, Pedro B. Venegas Rodríguez ([pvenegas@continental.edu.pe](mailto:pvenegas@continental.edu.pe)).

**AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO****Carta N° 008-2017-PBVR****De:** MBA. Lic. Adm. Pedro B. Venegas Rodriguez**A:** Melisa Huaman Javier

Gerente de la empresa Kjantu Collection S.A.C.

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

---

A través del presente, en mi condición de asesor de tesis, presento al señor Bachiller *Boris Steven Albornoz Bustinza* en su condición de tesista candidato 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: *Variables de la Competitividad que han Evolucionado entre los años 2014 y 2017 en la Empresa KJANTU COLLECTION SAC*. 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 el tesista en mención.

Huancayo, 17 de octubre de 2017

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, JUSTO ALFREDO HUARÁN CHUICHULLO, certifico que he sido informada sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: "*Variables de la Competitividad que han Evolucionado entre los años 2014 y 2017 en la Empresa KJANTU COLLECTION SAC*".

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, 17 de OCTUBRE de 2017

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: JUSTO HUARÁN CHUICHULLO

Título: *Evaluación de la Competitividad de los años 2014 y 2017 en la Empresa Kjantu Collection SAC*

Problema	Objetivo	Hipótesis	variables	metodología
¿Cuál es la variación del índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?	Identificar la variación del índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017	El índice de competitividad de la empresa Kjantu Collection, ha evolucionado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.	Competitividad	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> <li>¿Cuál es la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la variación de la dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> <li>Identificar la variación de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection de los años 2014 y 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dimensión planeamiento estratégico de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión producción y operaciones de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión aseguramiento de la calidad de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión comercialización de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión contabilidad y finanzas de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión recursos humanos de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión gestión ambiental de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> <li>La evolución de la dimensión sistemas de información de la empresa Kjantu Collection ha variado positivamente en el año 2017 con respecto al año 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamiento estratégico.</li> <li>Producción y operaciones.</li> <li>Aseguramiento de la calidad.</li> <li>Comercialización.</li> <li>Contabilidad y finanzas.</li> <li>Recursos humanos.</li> <li>Gestión ambiental.</li> <li>Sistemas de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método general: método científico.</li> <li>Método específico: método analítico.</li> <li>Tipo de investigación: básica.</li> <li>Enfoque: cualitativa</li> <li>Nivel: descriptiva.</li> </ul>

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA:

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO				
A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO		2013	2014	
1.1	Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	3	14.00	4.4
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	4	12.00	4.6
1.3	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	4.5	14.00	4.6
1.4	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido, para la empresa en general, para cada línea de productos y para cada departamento.	4.00	12.00	4.5
1.5	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	5.00	8.00	4.8
1.6	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: proveedores, clientes, nuevos competidores, eventuales productos sustitutos y la aparición de nuevos productos.	4.50	8.00	4.6
1.7	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica ("benchmarking").	3.50	8.00	4.5
<b>TOTAL</b>			<b>76.00</b>	<b>0.00</b>
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA				
1.8	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	2.50	10.00	4.6
1.9	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	2.00	8.00	4.6
1.10	El último planeamiento estratégico fue suficientemente flexible, como para permitir cambios rápidos en el accionar y así adecuarse a nuevas oportunidades del entorno.	4.00	6.00	4.5
<b>TOTAL</b>			<b>24.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>100.00</b>	<b>0.00</b>
2. PRODUCCION Y OPERACIONES				
A. PLANIFICACION DE PRODUCCION				
2.1	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, proyectados teniendo en cuenta las variables internas y externas de la empresa.	3.50	12.00	3.0
2.2	En la planeación se evalúan permanentemente alternativas para generar mejoras periódicas que actualicen y optimicen el proceso de producción. ( Renovación de maquinaria, materiales, procesos, etc.) <i>empleo y capacidad</i>	4.00	13.00	
<b>TOTAL</b>			<b>25.00</b>	<b>0.00</b>

B. PROCESOS DE PRODUCCIÓN			
2.3	Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinaria, materiales y personal.	2.00	5.00
2.4	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en el tamaño, tipo y prioridad de los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	3.50	10.00
2.5	La compañía tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	4.00	10.00
2.6	La planta y los procesos de producción están diseñados para optimizar el flujo y eliminar la pérdida de tiempo entre una actividad y otra.	3.00	5.00
2.7	La compañía evalúa de forma regular la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como integrar a su producción la elaboración de materias primas.	4.00	5.00
2.8	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio.	3.00	5.00
<b>TOTAL</b>			<b>40.00 0.00</b>
C. CAPACIDAD DEL PROCESO			
2.9	La compañía conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	NO	4.00 7.00
2.10	La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos.	SI	5.00 6.00
2.11	La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.	SI	5.00 7.00
<b>TOTAL</b>			<b>20.00 0.00</b>
D. MANTENIMIENTO			
2.12	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	3 Mes Mantenimiento Preventivo abril	4.00 7.00
2.13	El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro cesante.	SI	4.00 8.00
<b>TOTAL</b>			<b>18.00 0.00</b>

E. INVESTIGACION Y DESARROLLO					
2.14	La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía.	Si	4.00	7.00	
2.15	Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos.	NO	2.50	7.00	
2.16	La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo.	NO BOD Ecolab	8.50	6.00	
TOTAL				20.00	0.00

F. COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS					
2.17	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.)	N. FORMALIZADO EN AÑO (Papeles y Memos)	4.00	7.00	
2.18	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisface las necesidades de las operaciones.	Stock mínimo	3.50	7.00	
2.19	La Empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de proveedores.	Siempre	2.50	5.00	
2.20	La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima	Si	2.50	6.00	
TOTAL				25.00	0.00

G. MANEJO DE INVENTARIOS					
2.21	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo.	Si	3.00	5.00	
2.22	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros, producto en proceso, sobrantes y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso, control y seguridad de éstos.	Adm. Si Cada Mes	4.50	5.00	
2.23	Con periodicidad programada se audita el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el Kardex (manual o sistematizado).	Si	4.00	5.00	
TOTAL				15.00	0.00

H. UBICACION E INFRAESTRUCTURA					
2.24	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	NO	3.00	10.00	
2.25	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo. (Cuenta con servicios públicos, comunicaciones, accesos, área suficiente, buena construcción, iluminación y ventilación)	Si	4.00	10.00	
TOTAL				20.00	0.00
TOTAL AREA				180.00	0.00

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD			
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD			
3.1	La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa.	SI	4.00 10.00
3.2	La compañía busca diferentes formas para capacitar adecuadamente a los empleados en los diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan.	SI	5.00 7.00
3.3	La compañía cuenta con un sistema de auditoría de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones)	NO	3.50 7.00
3.4	El proceso de calidad de la compañía está documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores	NO	3.50 9.00
3.5	Las normas internas de calidad de la Compañía corresponden a las normas establecidas por el sector	SI	4.00 7.00
TOTAL			40.00 0.00
B. SISTEMA DE CALIDAD			
3.6	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el diseño actual a nivel técnico y funcional, para proponer mejoras o rediseños.	SI	3.00 10.00
3.7	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción y los retroalimenta para implementar acciones correctivas.	NO	2.00 10.00
3.8	En el proceso de selección de materias primas existen criterios claros de las necesidades del proceso y del consumidor, y se aplican los controles necesarios para verificar y retroalimentar el proceso de compra.	SI	3.00 10.00
3.9	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.		4.00 10.00
3.10	Tiene la empresa un sistema confiable que garantice que el producto llegue al cliente en las condiciones requeridas para su uso adecuado. (tiempo, características y servicio)		3.00 10.00
3.11	Tiene la empresa canales que le permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación.		4.00 10.00
TOTAL			60.00 0.00
TOTAL AREA			100.00 0.00

MAPA DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESA MARCAHUASI S.R.L.

4. COMERCIALIZACION			
A. MERCADEO Y VENTAS			
4.1	El proceso de planeamiento de mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado, con base en información confiable.	4.00	10.00
4.2	La compañía conoce su segmento de mercado actual y potencial, así como su participación, crecimiento y rentabilidad, y lo plasma en promociones y planes de mercado <del>para</del> cada línea de productos. <i>SI con No para el 6.2014</i>	3.50	10.00
4.3	La gerencia conoce las necesidades y requerimientos de cada segmento del mercado y desarrolla estrategias comerciales agresivas e innovadoras para cada uno de estos. <i>SI</i>	4.00	6.00
4.4	La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución. <i>SI</i>	5.00	6.00
4.5	La compañía dispone de información actualizada sobre la evaluación frente sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios). <i>No hay</i> <i>forno de campo</i>	4.00	6.00
4.6	Los objetivos, las estrategias, las políticas de precios y las condiciones de pago están determinados con base en el conocimiento de los costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva. <i>SI</i>	5.00	10.00
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. <i>EE UU y Abon</i> <i>SI</i>	8.00	7.00
4.8	El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado. <i>potter game</i> <i>SI</i>	4.00	7.00
4.9	Se realiza una evaluación detallada de la eficacia de las investigaciones de mercadeo (por ejemplo se evalúa periódicamente la efectividad de las inversiones publicitarias y las promociones). <i>DIAS</i>	5.00	7.00
4.10	Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente. <i>NO</i>	3.00	7.00
4.11	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad. <i>SI</i>	4.00	10.00
4.12	La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de venta, recaudo y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. <i>NO</i>	2.00	7.00
4.13	La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad y riesgo. <i>SI</i>	3.00	7.00
TOTAL			100.00 0.00

EMPRESA MARCAHUASI S R L			
<b>B. SERVICIOS</b>			
4.14	La compañía posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y que apoya completamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	SI 5.00	10.00
4.15	El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimiento especiales.	SI 5.00	10.00
4.16	La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente.	NO 4.00	10.00
4.17	La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas.	SI 4.50	10.00
4.18	Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos.	SI 5.00	10.00
<b>TOTAL</b>			<b>50.00 0.00</b>
<b>C. DISTRIBUCION</b>			
4.19	La compañía ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permita llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan, en las condiciones físicas requeridas.	SI 5.00	15.00
4.20	El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc.	NO 4.00	15.00
<b>TOTAL</b>			<b>30.00 0.00</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>180.00 0.00</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>			
<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>			
5.1	El cierre contable es realizado en los 5 primeros días del mes, con los informes completos y suficientes para una toma de decisiones oportuna.	SI 5.00	20.00
5.2	El sistema de contabilidad y costos esta estructurado de tal forma que permite conocer el estado real del negocio, se puede obtener información confiable sobre el estado de inventarios, cartera, ventas, cuentas por pagar, bancos, caja, etc.	SI 4.50	20.00
5.3	Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos.	NO 3.00	10.00
5.4	El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día	SI 4.00	15.00
5.5	El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones previsionales mes a mes.	SI 5.00	15.00
5.6	Existe una metodología clara para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos, y esto les permite conocer fácilmente el costo de un pedido especial	SI 5.00	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>100.00 0.00</b>

B. ADMINISTRACION FINANCIERA			
5.7	La compañía conoce la rentabilidad de cada producto.	SI	5.00 10.00
5.8	Existe la planeación financiera en la empresa (se utilizan presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	NO	2.00 15.00
5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	NO	2.00 20.00
5.10	Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios.	SI	4.00 10.00
5.11	Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo.	SI	3.00 15.00
5.12	La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual.	SI	4.00 10.00
TOTAL			80.00 0.00
TOTAL AREA			180.00 0.00
6. RECURSOS HUMANOS			
A. ASPECTOS GENERALES			
6.1	La empresa tiene un organigrama, políticas generales y por área y manual de procedimientos escrito e implantado donde las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.	SI	4.00 11.00
6.2	La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan.	SI	4.00 7.00
6.3	La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía.	Diferencia	5.00
6.4	La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (Existen afiliaciones al Ilsa, Sena, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	SI	3.00 5.00
TOTAL			28.00 0.00
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL			
6.5	La gerencia ha desarrollado programas para mejorar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua.	SI	4.00 5.00
6.6	La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos y su inducción al trabajo y a la empresa.	SI	3.00 4.00
6.7	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	SI	9.00 9.00
6.8	La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas).	NO	3.00 5.00
TOTAL			29.00 0.00

## EMPRESA MARCAHUASI S.R.L.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL			
6.9	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	Horas 3.50	7.00
6.10	La dirección logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia a la empresa, así como que embanden que se les ofrece la oportunidad de desarrollarse.	4.00	5.00
6.11	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la compañía.	SP 3.30	7.00
6.12	El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas.	personas de alto nivel 2.00	4.00
6.13	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	SP 2 actividades al aire libre futbol y doble juego 4.00	4.00
TOTAL			27.00 0.00
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL			
6.14	Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	ESALUD 4.00	8.00
6.15	La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional.	SP 3.00	7.00
6.16	Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva.	NO 4.00	7.00
TOTAL			22.00 0.00
TOTAL AREA			100.00 0.00
7. GESTION AMBIENTAL			
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA			
7.1	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.	capacitación, Horario de desarrollo 4.00	10.00
7.2	La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlos.	SP 3.50	10.00
7.3	La compañía establece metas a corto, mediano y largo plazo, para el desempeño ambiental asegurándose de equilibrar costos y los beneficios para la organización.	SP 4.00	10.00
7.4	La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	SP 4.00	10.00
TOTAL			40.00 0.00
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL AMBIENTE			
7.5	La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, realiza cambios en su infraestructura física.	NO 4.00	7.00
7.6	La compañía está ubicada donde su impacto ambiental es mínimo y en el diseño de la planta se consideró el ambiente y el bienestar de sus trabajadores.	SP 4.00	6.00
7.7	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se incorporan consideraciones ambientales, de seguridad e higiene ocupacional, además de los aspectos técnicos y económicos.	SP 4.00	7.00
TOTAL			20.00 0.00
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES			
7.8	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	SP 4.00	7.00
TOTAL			7.00 0.00

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO			
7.9	La compañía trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. <i>SP</i>	4.00	6.00
7.10	La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. <i>Controles</i> <i>SP</i>	3.00	7.00
TOTAL			13.00 0.00
TOTAL AREA			80.00 0.00
8. SISTEMAS DE INFORMACION			
A. PLANEACION DEL SISTEMA			
8.1	La Gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante. <i>SP</i>	3.00	9.00
8.2	El sistema de información responde a la Estrategia General y a los requerimientos conceptuales y funcionales de información, con elementos de seguridad, oportunidad, confiabilidad y eficiencia. <i>SP</i>	2.50	9.00
8.3	La compañía está actualizada en materia de nuevos avances de la tecnología informática y tiene personal (interno o externo) adecuado para desarrollarlo y manejarlo (En operación y mantenimiento) <i>SP</i>	3.00	9.00
8.4	Las recomendaciones sobre el manejo de la información provienen de todos los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo. <i>SP / por debajo</i>	3.00	8.00
TOTAL			35.00 0.00
B. ENTRADAS			
8.5	Se generan y archivan adecuadamente los documentos soporte (órdenes de producción, entradas/salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la Empresa. <i>SP</i>	4.00	7.00
8.6	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas. <i>SP</i>	5.00	8.00
TOTAL			15.00 0.00
C. PROCESOS			
8.7	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo en relación, tiempo de proceso y seguridad. <i>Automatizado</i>	4.00	7.00
8.8	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso. <i>NO</i>	3.00	8.00
TOTAL			15.00 0.00
A. SALIDAS			
8.9	Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles. <i>SP</i>	3.50	9.00
8.10	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. <i>SP</i>	3.80	6.00
TOTAL			15.00 0.00
TOTAL AREA			80.00 0.00
TOTAL EMPRESA			1000.00 0.00