



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DE HELADOS D'ONOFRIO, 2019.

Tesis para optar el grado de Maestro en:

Administración de Empresas

Autor

Bach. Alva Grados, Victor Arturo

Asesora:

Mg. Jocelyn Infante Linares

Trujillo - Perú

2020

RESUMEN

La competitividad empresarial es un elemento clave para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en las empresas. Las organizaciones utilizan la competitividad para conservar o acrecentar su participación en el mercado fundamentadas en novedosas estrategias empresariales.

La presente investigación tiene como propósito determinar el nivel competitivo de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio de la empresa Nestlé evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Para medir la competitividad de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio se empleó el instrumento del Mapa de Competitividad del BID. Los datos se recopilaron de las 92 encuestas aplicadas a los empleados de las áreas de D'Onofrio.

Los principales hallazgos de este estudio indican que Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio presenta un nivel de competitividad de 82 por ciento (muy alto). Además, la dimensión de planeamiento estratégico resultó ser más importante para su nivel de competitividad.

Palabras clave: Competitividad empresarial.

ABSTRACT

Business competitiveness is a key element for growth, development and sustainability in companies. Organizations use competitiveness to preserve or increase their market share based on innovative business strategies.

The purpose of this research is to determine the competitive level of the Nestlé Ice Cream D'Onofrio Business Unit, evaluating internal aspects of it such as strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finance, resources human, environmental management and information systems.

To measure the competitiveness of the D'Onofrio Ice Cream Business Unit, the IDB Competitiveness Map instrument was used. The data was collected from the 92 surveys applied to employees in the D'Onofrio areas.

The main findings of this study indicate that the D'Onofrio Ice Cream Business Unit has a "Very high" level of competitiveness (82%). In addition, the strategic planning dimension turned out to be more important for your level of competitiveness.

Key words: Business competitiveness.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a la memoria de mi querida madre que desde el cielo me da la fuerza para ser mejor persona y profesional cada día.

A Dios por haberme dado la vida y ser mi guía, a mi padre por sus sabios consejos que me daba cada día. También a mi hermana y hermano por el apoyo incondicional para poder lograr mis objetivos trazados y poder culminar mis estudios y la realización de esta tesis.

Alva Grados Víctor Arturo

AGRADECIMIENTO

Quiero hacer constar mi agradecimiento a Mg. Jocelyn Infante Linares, por su valiosa asesoría y su constante disposición, sin la cual no hubiera sido posible la terminación de esta investigación.

Un reconocimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado conmigo a la realización de este estudio. En especial al gerente de ventas y empleados de la empresa D'Onofrio, quienes confiaron en mí y proporcionaron la información para la elaboración de esta obra.

Aprovecho la oportunidad para manifestar mi estima y sincera gratitud a los docentes de la Maestría en Administración, que con sus capacidades y buena voluntad tienen ardua tarea de formar a profesionales, que contribuirán con el progreso de nuestro país; y por su tolerancia y enseñanzas que me brindaron a lo largo del desarrollo de la maestría.

El autor

Índice de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN	11
1.1	Realidad problemática.....	11
1.2	Pregunta de investigación.....	12
1.3	Objetivos de la investigación.....	12
1.4	Justificación de la investigación	13
1.5	Alcance de la investigación.....	14
1.6	Limitaciones.....	14
II.	MARCO TEÓRICO	15
2.1	Antecedentes	15
2.2	Bases teóricas.....	16
2.2.1	Competitividad empresarial	16
2.2.2	Fuerzas competitivas.....	17
2.2.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	18
2.2.2.2	El poder de negociación de los proveedores	18
2.2.2.3	El poder de negociación de los compradores	19
2.2.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	19
2.2.2.5	Rivalidad entre competidores	19
2.2.3	Mapa de Competitividad BID.....	20
2.2.3.1	Planeación estratégica.....	20
2.2.3.2	Producción y operaciones.....	20
2.2.3.3	Aseguramiento de la calidad	21
2.2.3.4	Comercialización.....	21
2.2.3.5	Contabilidad y finanzas	22
2.2.3.6	Recursos humanos	22
2.2.3.7	Gestión ambiental	22
2.2.3.8	Sistemas de información.....	23
2.2.4	Escala Likert	24
III.	HIPOTESIS	26
3.1	Declaración de hipótesis	26
3.2	Operacionalización de variables	26
IV.	METODOLOGIA	28
4.1	Diseño de la investigación	28
4.1.1	Idea de la investigación	28
4.1.2	Selección de la muestra	29

4.1.3	Recolección de datos	30
4.1.4	Procesamiento de datos	30
4.1.5	Análisis de datos.....	30
4.1.6	Discusión de resultados	31
V.	RESULTADOS.....	32
5.1	Medición del nivel de competitividad empresarial	32
5.2	Propuesta de mejoras correctivas de dimensiones de competitividad.....	39
	DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	41
6.1	Discusiones	41
6.2	Conclusiones	46
	REFERENCIAS	48
	APÉNDICE	51

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores de Mapa de Competitividad BID.....	23
Tabla 2. Calificación de nivel de competitividad	24
Tabla 3 Factores de competitividad empresarial	26
Tabla 4. Cantidad de empleados de la división de helados D'Onofrio	29
Tabla 5. Nivel de dimensiones de competitividad de helados los D'Onofrio.....	32
Tabla 6. Nivel de competitividad de planeación estratégica.....	33
Tabla 7. Nivel de competitividad de producción y operaciones.....	33
Tabla 8. Nivel de competitividad de aseguramiento de la calidad.....	34
Tabla 9. Nivel de competitividad de comercialización	35
Tabla 10. Nivel de competitividad de contabilidad y finanzas	35
Tabla 11. Nivel de competitividad de recursos humanos	36
Tabla 12. Nivel de competitividad de gestión ambiental.....	37
Tabla 13. Nivel de competitividad de sistemas de información	37
Tabla 14. Plan de acciones de factores de competitividad.....	39
Tabla 15. Participación de mercado de helado en el Perú.....	53
Tabla 16. Medición de nivel de indicadores de competitividad.....	60
Tabla 17. Evaluación porcentual de satisfacción de clientes de helados D'Onofrio	79
Tabla 18. Evaluación porcentual de indicadores de satisfacción de clientes en Trujillo	80

Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas	17
Figura 2. Diseño de investigación	28
Figura 3. Nivel de dimensiones de competitividad de helados D'Onofrio	32
Figura 4. Nivel de competitividad de la dimensión de planeación estratégica	33
Figura 5. Nivel de competitividad de la dimensión de producción y operaciones	34
Figura 6. Nivel de competitividad de la dimensión aseguramiento de la calidad	34
Figura 7. Nivel de competitividad de la dimensión de comercialización.....	35
Figura 8. Nivel de competitividad de la dimensión de contabilidad y finanzas.....	36
Figura 9. Nivel de competitividad de la dimensión de recursos humanos.....	36
Figura 10. Nivel de competitividad de la dimensión de gestión ambiental	37
Figura 11. Nivel de competitividad de la dimensión de sistemas de información	38
Figura 12. Evaluación porcentual de procesos de planeación estratégica	62
Figura 13. Evaluación porcentual de implementación de la estratégica	62
Figura 14. Evaluación porcentual de planificación y procesos de producción	63
Figura 15. Evaluación porcentual de capacidad del proceso	63
Figura 16. Evaluación porcentual de mantenimiento.....	64
Figura 17. Evaluación porcentual de investigación y desarrollo.....	64
Figura 18. Evaluación porcentual de aprovisionamiento	65
Figura 19. Evaluación porcentual de manejo de inventarios	65
Figura 20. Evaluación porcentual de ubicación de infraestructura	66
Figura 21. Evaluación porcentual de aspectos generales de la calidad.....	66
Figura 22. Evaluación porcentual del sistema de calidad.....	67
Figura 23. Evaluación porcentual de mercadeo y ventas	67
Figura 24. Evaluación porcentual de servicios	68
Figura 25. Evaluación porcentual de distribución	68
Figura 26. Evaluación porcentual de monitoreo de costos y contabilidad.....	69
Figura 27. Evaluación porcentual de administración financiera	69
Figura 28. Evaluación porcentual de normas legales y tributarias	70
Figura 29. Evaluación porcentual de aspectos generales	70
Figura 30. Evaluación porcentual de capacitación y promoción del personal.....	71
Figura 31. Evaluación porcentual de cultura organizacional	71
Figura 32. Evaluación porcentual de salud y seguridad industrial	72
Figura 33. Evaluación porcentual de política ambiental de la empresa	72
Figura 34. Evaluación porcentual de estrategia para proteger al medio ambiente	73

Figura 35. Evaluación porcentual de concientización y capacitación.....	73
Figura 36. Evaluación porcentual de administración del desperdicio.....	74
Figura 37. Evaluación porcentual de planeación de sistemas.....	74
Figura 38. Evaluación porcentual de entradas de información.....	75
Figura 39. Evaluación porcentual de procesos de respaldo y contingencia	75
Figura 40. Evaluación porcentual de salidas de información de sistemas	76
Figura 41. Evaluación porcentual de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo.....	79
Figura 42. Indicadores de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo.....	81
Figura 43. Evaluación porcentual de atención personalizada	81
Figura 44. Evaluación porcentual de empleados dedicados a la atención personal.....	82
Figura 45. Evaluación porcentual de preocupación de los intereses del cliente	82
Figura 46. Evaluación porcentual de entendimiento de las necesidades de cliente	83
Figura 47. Evaluación porcentual de horarios de atención convenientes	83
Figura 48. Evaluación porcentual de cumplimiento de promesas	84
Figura 49. Evaluación porcentual de interés por resolución de problemas.....	84
Figura 50. Evaluación porcentual de aceptación de productos	85
Figura 51. Evaluación porcentual de entrega de productos a tiempo	85
Figura 52. Evaluación porcentual de productos libres de errores	86
Figura 53. Evaluación porcentual de comportamiento de los empleados inspira confianza....	86
Figura 54. Evaluación porcentual de confianza en relaciones confiables con la empresa	86
Figura 55. Evaluación porcentual de amabilidad de empleados	87
Figura 56. Evaluación porcentual de conocimiento de empleados para dar respuesta.....	87
Figura 57. Evaluación porcentual de mantener informado al cliente.....	88
Figura 58. Evaluación porcentual de rápida atención al cliente	88
Figura 59. Evaluación porcentual de disposición de empleados para ayudar	89
Figura 60. Evaluación porcentual de empleados no demasiados ocupados	89
Figura 61. Evaluación porcentual de maquinaria moderna	90
Figura 62. Evaluación porcentual de instalaciones físicas seguras	90
Figura 63. Evaluación porcentual de empleados con buena apariencia	91
Figura 64. Evaluación porcentual de materiales y equipos de ventas atractivos.....	91

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En el mundo actual, las empresas están afrontando cambios importantes, ocasionados por condiciones como la competencia intensa, las variaciones económicas, el desarrollo de la tecnología y la globalización de la economía, por citar algunos. En ese sentido, la competitividad en las empresas se ha transformado en un requisito necesario para subsistir y conseguir resultados favorables.

Las investigaciones referentes a la competitividad se han encaminado desde dos perspectivas. Una de ellas contempla que las organizaciones son sistemas abiertos que pueden ser impactados por factores, los cuales determinan el éxito o fracaso de las empresas. Desde otro punto de vista, la competitividad se orienta a la capacidad de una organización para sostener o acrecentar su participación en el mercado.

En un entorno actual, determinado por una economía global, dinámica y mayormente competitiva, las organizaciones necesitan encontrar procesos y métodos estratégicos que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para poder lograr mejores resultados. La perspectiva de la competitividad en las empresas está determinada por los factores internos y externos de las empresas. La competitividad en las organizaciones se debe al conjunto de recursos y capacidades que estas poseen y que las transforman diferentemente a los demás competidores del sector en el que se desenvuelven.

Los principales organismos internacionales que han desarrollado instrumentos para la medición de la competitividad empresarial son: el Foro Económico Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. El resultado de la medición está orientado a determinar qué factores son más importantes al momento fomentar la productividad en las empresas que largo plazo las conducen a obtener un mejor nivel de competitividad.

Nestlé es una empresa de ámbito mundial, con presencia en 130 países alrededor del mundo y más de 280 mil empleados. La empresa cuenta con una producción diversificada de productos de nutrición, de bebidas, de cereales, de chocolates, de lácteos, de helados, entre otros. Nestlé está enfocada a mejorar la calidad de vida y contribuir saludablemente a través de los productos que ofrece. Además, los productos generan un beneficio compartido en entre los accionistas, las comunidades donde opera y la sociedad en general.

Oficialmente en el año 1940, Nestlé incursionó en el mercado peruano, pese a que sus productos se comercializaron a partir de 1919. Nestlé impulsa el crecimiento y el desarrollo del

país, asimismo, promueven el beneficio de generaciones de familias comprendidas en la cadena de valor que contribuye con el progreso de nuestro país. Nestlé adquirió a D'Onofrio en el año 1997 y desde aquel tiempo el negocio se ha expandido a nivel nacional. Actualmente, los helados se producen durante todo el año y se venden en supermercados, bodegas, cines, grifos y parques de diversión en presentaciones más atractivos y modernos manteniendo la calidad de los sabores que los consumidores conocen hace más de un siglo.

El consumo per cápita de helados en el país es de 1.1 litros al año y el volumen en ventas asciende a 817 millones de soles. D'Onofrio tiene una participación de 85 por ciento en el mercado nacional (Nestlé 2017), obteniendo una facturación de 700 millones soles aproximadamente cifra récord desde su creación en el año 1897. Las ventas de helados D'Onofrio crecieron un 5 por ciento por ciento en el 2018 respecto al verano anterior y consiguiendo el 40 por ciento de ingresos en el primer trimestre del año.

La competitividad de los helados D'Onofrio se ha transformado a través del tiempo, puesto que algunos factores tienen un papel importante en el crecimiento de la empresa. La competitividad de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio se ha influenciado por el efecto de factores tanto internos como externos. Este estudio ha sido enfocado desde la perspectiva interna, enfocado en las siguientes dimensiones: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

La empresa requiere conocer los factores que contribuyan con competitividad empresarial para mejorar aspectos internos en la Unidad de Negocio de helados D'Onofrio, que se traduciría en un incremento de futuras ventas, atraer a nuevos clientes, productos innovadores y satisfacción del cliente; y un crecimiento y expansión en el mercado.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de los factores de competitividad empresarial desde una perspectiva interna en la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar el nivel de los factores de competitividad empresarial desde una perspectiva interna en la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Medir el nivel de la dimensión Planeación Estratégica desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Producción y Operaciones desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.

- Medir el nivel de la dimensión Aseguramiento de la Calidad desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Comercialización desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Contabilidad y Finanzas desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Recursos Humanos desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Gestión Ambiental desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Medir el nivel de la dimensión Sistemas de Información desde una perspectiva interna de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, 2019.
- Diseñar una propuesta de medidas correctivas para consolidar los factores de competitividad empresarial de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio.

1.4 Justificación de la investigación

La competitividad es un elemento que consigue cada vez mayor importancia en el campo de las organizaciones, lo que se deriva de las exigencias del ámbito económico actual. A causa de la intensa competitividad que atraviesan las empresas son impulsadas a conservar, incluso incrementar, la participación en el mercado, mediante de una constante innovación de productos y procesos productivos, tal como sistemas de producción flexible, para contestar velozmente a los cambios en el entorno.

En este entorno en el que resulta esencial hacer un estudio referente de la competitividad empresarial desde una perspectiva interna en la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio para contribuir en el desarrollo de la empresa, debido que el mercado se ha tornado agresivamente competitiva, generando asimilación conocimientos y tecnologías para fabricar, cooperar y competir; de tal forma que la empresa haga un uso eficiente de sus recursos y alcance altos niveles de productividad y competitividad.

Tomando como base lo expuesto, la presente investigación nace de la necesidad de determinar cuáles son los factores que determinan

El nivel de competitividad de helados D'Onofrio en el mercado nacional. Al tener mayor conocimiento de los factores de la empresa, esta podrá efectuar acciones para disminuir determinadas falencias que estén bajo su control y permitir acrecentar sus niveles de productividad, flexibilidad y, por consiguiente, su competitividad. Asimismo, la competitividad se debe analizar desde los diferentes ámbitos en los que se desarrolla –microentorno y

macroentorno—; pero, este estudio se centra en el nivel del microentorno, por ser el único ámbito que la empresa tiene injerencia directa y puede controlar.

Por otra parte, los factores que sean determinados en presente investigación permitirán definir el nivel de competitividad empresarial. Esto conllevará evaluar de manera constante a los factores competitivos para mejorar las acciones llevadas a cabo por la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio de la empresa Nestlé. Además, permitirá realizar oportunamente las correcciones de las desviaciones con relación a los objetivos estratégico de la organización.

1.5 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación comprende el análisis de los factores de competitividad empresarial de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio. Cabe resaltar que en el presente estudio no forma parte otros productos de la empresa Nestlé.

1.6 Limitaciones

Referente a las limitaciones, se hace saber en primer lugar que, no se encontró investigaciones concernientes a factores de competitividad en el sector comercio, por lo cual, no se cuenta con un análisis de los factores competitivos aplicada a las empresas productoras de helados. Como segunda limitación, exponemos que, no se obtuvo acceso a toda la información de la Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio de la empresa Nestlé; por ser información estratégica y reservada, solamente se consiguió información restringida de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En la investigación titulada: Factores explicativos de éxito competitivo, de Rubio, A., Aragón, A. (2006), publicada en el repositorio de la Universidad Murcia - México, se realizó un estudio centrada en la determinación de los distintos efectos y en la relevancia que cada factor tiene en la influencia del éxito competitivo de las empresas. Entre los principales hallazgos obtenidos en la investigación fueron: la dimensión con mayor nivel de competitividad fue el aseguramiento de la calidad con el 66 por ciento (alto); seguido por producción y operaciones con el 63 por ciento (alto); planeación estratégica con el 60 por ciento (medio); comercialización con el 54 por ciento (medio). La dimensión gestión ambiental fue considerada de menor nivel de competitividad con el 48 por ciento (medio). La principal conclusión del estudio es que, se identifican factores sobre los cuales se articula el éxito de las empresas, y valorar el efecto que puedes causar en el sector, el tamaño de la empresa, la capacitación al personal, el desarrollo tecnológico, la calidad del producto, la innovación, etcétera. En resumen, la investigación demostró que, las empresas alcanzaron un nivel competitivo alto-medio, mientras que el área de aseguramiento de calidad resulto ser la más relevante en el nivel de competitividad.

En la investigación titulada: Una propuesta para la determinación de la competitividad, Saavedra, M. (2012), publicada en el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de México, se realizó una investigación para plantear una metodología que posibilite establecer el nivel de competitividad, reconocer por áreas el nivel en que se halla las empresas, contemplado aspectos internos y externos. La principal conclusión del estudio se refiere a que, la competitividad empresarial debe contemplar los factores del entorno que afecta a la empresa. En síntesis, la investigación demostró que, los factores internos y externos afectan la competitividad empresarial de las organizaciones.

En la investigación titulada: Competitividad empresarial de las empresas de Bajo California, Ibarra, A. (2017), publicada en el repositorio de la Universidad Autónoma de Baja California, México, se efectuó una investigación para establecer el nivel de competitividad empresarial y reconocer las áreas que contribuyen en la competitividad. Entre los principales hallazgos obtenidos en la investigación fueron: la dimensión con mayor nivel de competitividad fue producción y operaciones con el 72 por ciento (alto); seguido por la planeación estratégica con el 67 por ciento (alto); aseguramiento de la calidad con el 64 por ciento (alto); gestión ambiental con el 61 por ciento (alto). La dimensión de sistemas de información fue considerada de menor nivel de competitividad con el 54 por ciento (medio). La principal conclusión del estudio es que, la competitividad empresarial posibilita disponer de un conocimiento concreto sobre los factores

que influyen en las diferentes áreas de una empresa. En resumen, la investigación demostró que, las empresas presentan un nivel de competitividad alto-medio, mientras que el área de producción y operaciones resultó ser la más relevante en el nivel de competitividad.

En la tesis titulada: Los factores competitivos y el desarrollo empresarial en las empresas de consumo masivo en el Ecuador de Zúñiga, X. (2018), publicada en el repositorio de la Universidad Mayor de San Marcos - Perú, se llevó a cabo una investigación se basó en la teoría de competitividad de Porter y la teoría del desarrollo empresarial. Entre los principales hallazgos obtenidos en la investigación fueron: la dimensión con mayor nivel de competitividad fue la planeación estratégica con el 75 por ciento (alto); seguido por la producción y operaciones con el 70 por ciento (alto); aseguramiento de la calidad con el 66 por ciento (alto); comercialización con el 62 por ciento (alto). La dimensión gestión ambiental fue considerada de menor nivel de competitividad con el 58 por ciento (medio). La principal conclusión del estudio es que, las empresas de consumo masivo que lideran el mercado en base a costos bajos, no necesariamente logran desarrollarse empresarialmente. Asimismo, las empresas que sostienen altos costo a raíz de un mayor abastecimiento y un volumen alto de almacenamiento de productos no siempre son solicitadas o demandadas por los consumidores. En resumen, el estudio comprobó que, las empresas de consumo masivo presentan un nivel de competitividad alto-medio, mientras que el área de planeación estratégica resultó ser la más relevante en el nivel de competitividad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competitividad empresarial

Porter (1990) y Krugman (1994) han manifestado que en un ámbito globalizado entran en competencia las empresas y no las naciones; a un país lo torna competitivo las empresas competitivas que existen es este; por esta razón, son estas el soporte de la competitividad.

Rubio y Aragón, definen a la competitividad de siguiente manera: «es la capacidad de una empresa para rivalizar con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia» (Rubio y Aragón, 2006: 22).

Solleiro y Castañón (2005) manifiestan que la competitividad es la facultad de una empresa para conservar o acrecentar su participación en el mercado asentada en novedosas estrategias, en la capacidad de negociar con diversas empresas o instituciones que son parte su ámbito, en un afirmado desarrollo de la productividad, en un entorno competitivo establecido por el sector y el mercado de los compradores y en las políticas instituidas por los gobiernos nacionales.

Las organizaciones se enfrentan a transformaciones trascendentales, ocasionadas por las circunstancias tanto internas como externas, como la competencia más intensa, los cambios

económicos, el desarrollo de la tecnología y la globalización de economía, por citar algunos. En tal sentido la competitividad ha pasado a ser una exigencia para subsistir y un requisito para conseguir los resultados esperados.

Lall, Albadalejo y Mesquita (2005) opinan que el significado de competitividad procede de la administración de empresas, y que es el cimiento para el análisis estratégico organizacional; «Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.»

La competitividad empresarial proviene de la ventaja competitiva que cuenta una organización por medio de sus procesos de organización y producción (manifestado en la calidad del producto y en el precio) correlacionado con sus competidores en un sector particular (Abdel y Romo, 2004).

La competitividad es un aspecto dinámico que cambia en el tiempo, algunos factores desempeñaron un papel fundamental en el pasado han dejado de ser eficaces, en tanto que otros emergen como resultado de la globalización y la propia fuerza que produce el dinamismo empresarial

2.2.2 Fuerzas competitivas

Porter (2008) manifiesta que las cinco fuerzas competitivas cambian según el sector en el que se desarrolla la empresa. Las fuerzas competitivas más fuertes establecen la rentabilidad de una sesión de negocio y se renuevan los componentes más indispensables de la estrategia. Sin embargo, la fuerza más importante, no regularmente es evidente.

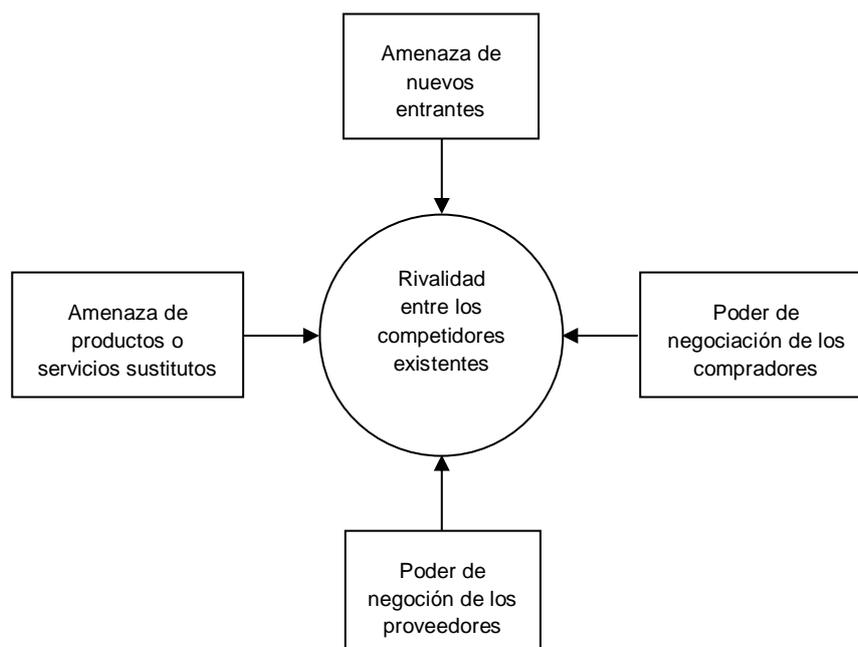


Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas.

Extraído de «Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia», Porter, M., 2008, p. 2.

Las cinco fuerzas competitivas juntamente establecen la magnitud de la rivalidad, tal como la rentabilidad del sector y las fuerzas más vigorosas que conducen y en efecto vital a partir de la perspectiva del enunciado de la estrategia. En el caso que una empresa con una situación fuerte en un sector, en la cual los competidores fuertes no conforman una amenaza, consiguieran menudo desempeño si se confronta con un sustituto mejor y de costo inferior. Todavía si no se hayan sustitutos y este obstaculizado el ingreso, la aguda competencia entre los participantes existentes restringirá los desempeños potenciales. Asimismo, si las organizaciones existentes no cuentan con un poder negociador con los proveedores y clientes, y la confrontación sin moderación controlada debido a que las empresas y los productos son parecidos.

2.2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Porter (2008) señala que la amenaza de los nuevos participantes coloca límites a la rentabilidad en una sesión de negocio. En el momento en que, la amenaza se torna elevada, los participantes instituidos deben sostener menores precios o aumentar la inversión para desmotivar a los nuevos competidores.

Los recientes ingresantes en un sector insertan nuevas capacidades y un anhelo de conseguir una parte del mercado, lo que produce una influencia sobre los costos, los precios y la tasa de financiamiento indispensable para competir. Los recientes participantes pueden asentar capacidades actuales y flujos de caja para remecer a sus contendores, principalmente cuando realizan cambios diversos en otros mercados.

David (2013) expresa que la amenaza de los recientes participantes en una sesión de mercado está supeditada del nivel de las barreras de entrada actuales y de la respuesta de los participantes constituidos. Si el nivel de las barreras de entrada es bajo y los nuevos ingresantes aguardan pocas represalias de parte de los participantes constituidos, el grado de la amenaza de nuevos ingresantes es alto y la rentabilidad de la sesión del mercado es mesurada. Las barreras de entrada beneficios que poseen los participantes constituidos en comparación con los recientes ingresantes.

2.2.2.2 El poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2008), los proveedores dominantes mantienen una porción mayoritaria del mercado, obteniendo precios superiores, limitando la calidad o los servicios, o trasladando los costos a los competidores del sector. Los proveedores dominantes, incorporando a los que suministran la mano de obra, son calificados de sustraer rentabilidad de un negocio que es incapaz de trasladar los costos a su inherente precio.

Las organizaciones dependen de diferentes grupos de proveedores para obtener su materia prima, insumos o materiales. Los proveedores que suministran a varios mercados intentaran conseguir el máximo de ganancias de cada uno. En el caso que los participantes del

sector produzcan cuantiosas ganancias en relación con los proveedores, provocaran a los proveedores a que se aúnan el sector.

2.2.2.3 El poder de negociación de los compradores

Porter (2008) plantea que, los clientes fuertes son competentes de mayor valor siempre que exijan que los precios disminuyan, requieren excelente calidad o mejores servicios y, por lo común, incitan a los participantes de la sesión de mercado contiendan; con el propósito de perjudicar la rentabilidad del mercado.

Los compradores son fuertes si poseen un poder de negociación en correlación con los participantes de la sesión de mercado, particularmente si son perceptibles a los precios, y utilizan su poder primordialmente para ejercer presión en la disminución de precios.

David (2013) plantea que, los compradores de enormes cantidades son particularmente poderosos en las sesiones de mercado con elevados costos fijos, como los productos químicos, el equipamiento de telecomunicaciones y la perforación petrolera. Mayores costos fijos y menores costos marginales ejercen un aumento en la presión en los adversarios para que sostengan las condiciones referentes a los descuentos.

2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Porter indica que, «un sustituto cumple la misma función – o una similar – que el producto de un sector mediante formas distintas» (Porter, 2008: 6). En ocasiones la amenaza de la suplencia sucede en la posición menor de la cadena, es decir, cuando un producto es reemplazado en un sector adquirente.

David (2013) manifiesta que, los sustitutos regularmente están visibles, sin embargo, frecuentemente no es simple de darse cuenta porque pueden ser distintos del producto del mercado. Un sustituto no es sencillamente adquirir algo, compara un artículo usado por uno nuevo, o fabricar uno semejante.

En el caso de que, la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la sección del mercado experimenta dificultades. Los artículos o servicios sustitutos restringuen la rentabilidad de una organización al situar los precios en lo más alto. Si una zona de mercado no se aparta de los subsidiarios a través del rendimiento de sus productos, el marketing o algún otro mecanismo, será afectada en término de rentabilidad y, con frecuencia el potencial de desarrollo.

2.2.2.5 Rivalidad entre competidores

Porter manifiesta que, «la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector» (Porter, 2008: 7).

Según David (2013), el nivel en el cual la competencia disminuye las utilidades de una zona de mercado depende en primera instancia de la magnitud con la cual las organizaciones contienden y, en segunda instancia, del sustrato en la cual rivalizan.

En circunstancias, para los adversarios es complicado no sustraerles negocios a sus semejantes. Ante la falta de una organización líder, las prácticas pretendidas para una parte del mercado como un conjunto sencillamente no se concretan.

2.2.3 Mapa de Competitividad BID

El Mapa de Competitividad fue elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para efectuar un diagnóstico en las empresas. El mapa permite conocer el nivel de competitividad e identificar las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa, con la finalidad de llevar a cabo planes de acción que contribuyan al mejoramiento de la competitividad (Saavedra, 2012).

Este mapa permite representar a la organización como un modelo integrado por ocho dimensiones interconectadas con el propósito de mejorar el desempeño de las empresas. Las dimensiones comprenden diversas actividades que se ejecutan cotidianamente y sistemáticamente en las empresas, por lo tanto, se considera que son las apropiadas para realizar el análisis de competitividad empresarial.

Las dimensiones que conforman el Mapa de Competitividad se describen a continuación:

2.2.3.1 Planeación estratégica

Según Ibarra (2017) manifiesta que las organizaciones cuentan con objetivos y metas, políticas para llevar a cabo y seguimiento. Se contempla la realización de análisis acerca del entorno, amenazas y planes de contingencia. Esta dimensión debería emplearse en las empresas de manera cabal; no obstante, esta no es considerada en ocasiones una prioridad que posibilite otorgar mayor competitividad a una organización.

La planeación estratégica puede contemplarse como un componente esencial para alcanzar una competitividad en el mercado, debido a su función de organizar y gestionar los recursos necesarios para cumplir las demandas de los clientes. Los recursos y capacidades que cuente las empresas deben ser establecidas y coordinadas apropiadamente para que adquieran un valor competitivo (Fernández, 2003).

Este factor es un importante por su efectividad en las organizaciones, que no debe pasar inadvertido, por tanto, las empresas como sus estructuras son preconcebidas para propiciar el logro de los objetivos estratégicos.

2.2.3.2 Producción y operaciones

Según Du y Banwo (2015) señalan que la competitividad de las empresas reside en la importancia de la planeación y programación de la producción, empleo de técnicas, materias

primas e insumos, manejo de inventarios, entre otros. Estos posibilitan a las organizaciones reaccionar en el menor tiempo ante las variaciones en la demanda y circunstancias externas; por lo cual, a mayor modernización y flexibilidad de los procesos y operaciones, el nivel de competitividad será superior.

La competitividad de la organización arraiga en la competitividad de los procesos productivos, utilización de herramientas novedosas de producción, flexibilidad en los procesos de fabricación, desarrollo de productos o servicios innovadores, entre otros factores. Estos factores posibilitan realizar cambios en las empresas en periodos cortos a raíz de las exigencias del mercado (Medina y Naranjo, 2014).

Anaya (2006) manifiesta que la producción es la generación de bienes y servicios, en tanto que la administración de operaciones es la agrupación de tareas que crean valor en forma de bienes y servicios al convertir la materia prima en artículos terminados.

2.2.3.3 Aseguramiento de la calidad

Según Rothery (2014), la calidad debe estar presente en todas las actividades que forman parte de la producción y entrega de un producto o servicio libre de defectos y que simultáneamente satisfaga las necesidades del consumidor.

Las empresas competitivas se caracterizan por considerar el factor de calidad, el cual es fundamental en la producción y atención de clientes, o la imagen de la marca de calidad, son indispensables para lograr el éxito competitivo (Donrrosoro, 2001).

El aseguramiento de la calidad se debe contemplar la implementación estándares de calidad, equipos especializados y en especial contar con certificaciones internacionales. Las empresas donde los procesos y productos están certificados tienen niveles de competitividad elevados (Aragón, 2010).

2.2.3.4 Comercialización

Martínez y Álvarez (2006) señalan que el marketing y comercialización es un proceso que tiene por finalidad que el producto o servicio arribe del fabricante al consumidor final, considerando como proposición aumentar la participación en el mercado.

Este factor es un aspecto más importante debido a las interrelaciones con los clientes y proveedores es primordial para fabricar eficientemente, así como para comercializar y vender los productos a los consumidores de manera exitosa. La base para que esto funcione competitivamente, las organizaciones deben contar con políticas de ventas, estrategias de mercado, una buena relación con sus proveedores y clientes, realizar estudios de mercado, vías de distribución y mantener una excelente satisfacción de los clientes (Aragón y Rubio, 2005).

2.2.3.5 Contabilidad y finanzas

La contabilidad y finanzas posibilita la generación de información que sirve para toma de decisiones, y es un preciado instrumento cuando es empleada para hacer visible lo porvenir de la organización por medio de las proyecciones financieras (Rubio y Aragón, 2006).

Para Viedma (2002), el éxito o fracaso de las empresas se vincula con el acceso al financiamiento y la estrategia que se disponga de manera responsable e inteligente de los recursos económicos. Las organizaciones cuentan con una definición de su planeación y administración financiera, estructura de costos, margen de ganancias, etcétera; las cuales le permiten obtención de los recursos financieros, como el ahorro y la inversión de los mismos.

2.2.3.6 Recursos humanos

Las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados y la manera como estos laboran son factores esenciales para las organizaciones debido a que los principios tradicionales, productos, recursos financieros, tecnología, mercado, y economías de escala, son cada vez menos potentes (Pfeffer, 2004). La obtención del éxito en las empresas proviene del talento de las personas y en consecuencia es imprescindible contar apropiada dirección de los recursos humanos y políticas de gestión que fomenten la atracción y retención del personal competente.

Asimismo, motivar al personal mediante establecimiento de políticas retributivas y una acertada gestión de planes de formación para conseguir que los trabajadores estén aptos para enfrentar los desafíos empresariales. Una empresa que procure ser competitiva deberá proporcionar capacitación constantemente a los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa.

Según Llopis (2000) expresa que los recursos humanos son claves para el desarrollo de las organizaciones en ámbito. Ante la falta de trabajadores adecuadamente capacitados, estos se tornan en un recurso escaso, lo cual puede impactar en el desempeño y productividad de las empresas.

2.2.3.7 Gestión ambiental

Martínez y Aragón (2006) expresan que las empresas tienen una responsabilidad social, principalmente en el cuidado del medio ambiente, poniéndola en una determinada situación en la que podría conseguir mejorar su imagen ante la sociedad.

Castellanos (2006) manifiesta que las exigencias sobre cuidado del medio ambiente son importantes para los consumidores, las organizaciones deben ser responsables con el medio ambiente. Una organización competitiva evalúa la empleabilidad de la normativa ambiental, genera programas en el tema, establece políticas de reciclaje, define políticas de tratamiento de desechos, entre otras medidas.

2.2.3.8 Sistemas de información

Aragón (2014) señala que la incorporación de sistemas y tecnología de la información favorece la competitividad de las organizaciones. Los sistemas de información deben gestionar, almacenar y proveer información que permita enfrentar la incertidumbre del entorno y promover la innovación. Además, las tecnologías de la información posibilitan la planificación y la ejecución de los programas producción y facilitan la inspección de los procesos y productos.

Cabe resaltar que la relación entre los recursos tecnológicos y la competitividad de las organizaciones es positiva. Además, las empresas que cuenta con niveles tecnológicos mayores, incrementan su rendimiento y poseen mejores oportunidades de contender en entornos más evolucionados (Baldwin y Sabourin, 2002).

Tabla 1 Indicadores de Mapa de Competitividad BID

Dimensión	Indicador	Descripción
Planeación estratégica	Procesos de planeación estratégica	Señala el cumplimiento de los procesos de planeación estratégica, así como la definición de estrategias de negocio.
	Implementación de la estrategia	Indica el logro obtenido de la ejecución y seguimiento de las estrategias.
Producción y operaciones	Planificación y proceso de producción	Denota la adecuada planificación y flexibilidad de la fabricación de productos.
	Capacidad del proceso	Muestra la capacidad de producción y la contingencia de ampliar la capacidad para responder la demanda.
	Mantenimiento	Señala la programación de mantenimiento de equipos y maquinaria.
	Investigación y desarrollo	Indica la incorporación de innovación en los procesos de fabricación, así como la existencia de investigación de materias primas.
	Aprovisionamiento	Denota el cumplimiento de planificación de compras y selección de proveedores.
	Manejo de inventarios	Muestra el nivel óptimo de inventarios de materias primas y productos terminados.
	Ubicación e infraestructura	Señala la adecuada ubicación de las instalaciones de la planta y su infraestructura.
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad	Indica el conocimiento de las normas de calidad establecidas en la empresa.
	Sistema de calidad	Denota el cumplimiento de las normas de calidad y ejecución de los controles para identificar los defectos.
Comercialización	Mercado y ventas	Muestra si se define plan de ventas anual y los índices de gestión claramente definidos. Además, el establecimiento de cuotas de ventas, penetración de mercado, posicionamiento y comercialización.
	Servicios	Señala la atención adecuada y el conocimiento de la satisfacción del cliente.
	Distribución	Indica el desarrollo de un sistema eficiente de distribución de los productos.
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad	Denota la confiabilidad de la información que provee el sistema de contabilidad y de costos para la toma de decisiones.
	Administración financiera	Muestra si se cuenta con una planeación financiera y si se conoce la rentabilidad de cada producto.

Dimensión	Indicador	Descripción
	Normas legales y tributarias	Señala el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias.
Recursos humanos	Aspectos generales	Indica si se cuenta con un organigrama, políticas y procedimientos, y que si son conocidos por el personal.
	Capacitación y promoción del personal	Denota si se tiene un programa definido de capacitación al personal, promociones y escalas salariales.
	Cultura organizacional	Muestra si existe una buena comunicación en los diferentes niveles de empresa y si se establecen programas para mejorar el clima laboral.
	Salud y seguridad industrial	Señala si se cuenta con un programa de salud ocupacional y seguridad industrial implementado.
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa	Indica el conocimiento y cumplimiento de las normas de ambientales.
	Estrategia para proteger al medio ambiente	Denota si se consideran las regulaciones ambientales durante la producción o cambios en la infraestructura de la planta.
	Concientización y capacitación	Muestra si se define las tareas y responsabilidades que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales.
	Administración del desperdicio	Señala si efectúa reciclaje o tratamiento de desperdicios.
Sistemas de información	Planeación de sistemas	Indica si se realiza un plan de desarrollo de nuevos requerimientos funcionales en la empresa y mantenimiento de equipos informáticos.
	Entradas de información	Denota el registro y archivamiento adecuado de la información en los sistemas informáticos.
	Procesos de respaldo y contingencia	Muestra la ejecución sistemática de copias de respaldo de la información más importante.
	Salidas de información de sistemas	Señala si la información generada por los sistemas informáticos es confiables, oportuna y útil para la toma de decisiones.

Nota: adaptado de «Mapa de competitividad para el diagnóstico de empresas», Martínez y Álvarez, 2006, p. 46.

Por otro lado, la categorización de los niveles de competitividad que se emplearan corresponde a los determinados por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Tabla 2. Calificación de nivel de competitividad

Nivel de competitividad	Rango de clasificación
Muy alto	81% - 100%
Alto	61% - 80%
Medio	41% - 60%
Bajo	21% - 40%
Muy bajo	0% - 20%

Nota: adaptado de «Mapa de competitividad para el diagnóstico de empresas», Martínez y Álvarez, 2006, p. 52.

2.2.4 Escala Likert

Para Llauradó (2014), la herramienta de la escala de Likert permite medir actitudes y comprender el nivel de conformidad del encuestado con respecto a alguna afirmación que le

planteemos. Su empleo resulta particularmente útil en circunstancias en las que pretendemos que el encuestado matice su juicio. En tal sentido, los valores de respuesta servirán para captar la intensidad de los sentimientos de la persona encuestada en dirección de dicha afirmación. La escala de Likert está conformada por cinco las categorías: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y completamente de acuerdo.

Los valores asignados en cada posición del cuestionario son arbitrarios y lo establecerá el propio investigador que realice la encuesta. Con los valores obtenidos se podrá calcular la media, la mediana o la moda. Las métricas más importantes son la mediana y la moda, debido a que realizar una explicación de la media numérica si consideramos categorías como «siempre o nunca», que aportaría o no aportaría información.

III. HIPOTESIS

3.1 Declaración de hipótesis

Los factores empresariales desde una perspectiva tienen un nivel de competitividad muy alto en la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio.

3.2 Operacionalización de variables

Sampieri, define de operacionalidad de variables como «el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado» (Sampieri, 2006, p. 99). Dicho de otra manera, establece que actividades u operaciones se deben cumplir para cuantificar una variable. Para la presente investigación se define la siguiente variable para la matriz de operacionalización:

Variable: Factores de competitividad empresarial

Tabla 3 Factores de competitividad empresarial

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Factores de Competitividad Empresarial	Los factores de competitividad se refieren a la capacidad de una organización para contender con otras, conseguir una colocación competente beneficioso que posibilita alcanzar un rendimiento mayor a las compañías de la competencia (Rubio y Aragón, 2006)	Planeación estratégica	Procesos de planeación estratégica
			Implementación de la estrategia
			Planificación y proceso de producción
		Producción y operaciones	Capacidad del proceso
			Mantenimiento
			Investigación y desarrollo
		Aseguramiento de la calidad	Aprovisionamiento
			Manejo de inventarios
			Ubicación e infraestructura
		Comercialización	Aspectos generales de la calidad
			Sistema de calidad
		Contabilidad y finanzas	Mercado y ventas
Servicios			
Distribución			
Recursos humanos	Monitoreo de costos y contabilidad		
	Administración financiera		
	Normas legales y tributarias		
	Aspectos generales		
	Capacitación y promoción del personal		
	Cultura organizacional		
	Salud y seguridad industrial		

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
		Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa
			Estrategia para proteger al medio ambiente
			Concientización y capacitación
			Administración del desperdicio
		Sistemas de información	Planeación de sistemas
			Entradas de información
			Procesos de respaldo y contingencia
			Salidas de información de sistemas

Nota: adaptado de «Mapa de competitividad para el diagnóstico de empresas», Martínez y Álvarez, 2006, p. 46.

IV. METODOLOGIA

4.1 Diseño de la investigación

Como refiere Hernández (2014), en la determinación del diseño de la investigación se tiene que considerar el alcance y el tipo de investigación que se requiere efectuar. También, en esta fase del estudio, se debe tener en cuenta, el lugar donde se realizará el estudio, la duración de la investigación, el tipo de muestra, etcétera. El diseño está supeditado a las características propias de cada estudio, de su propósito, de sus objetivos, entre otros.

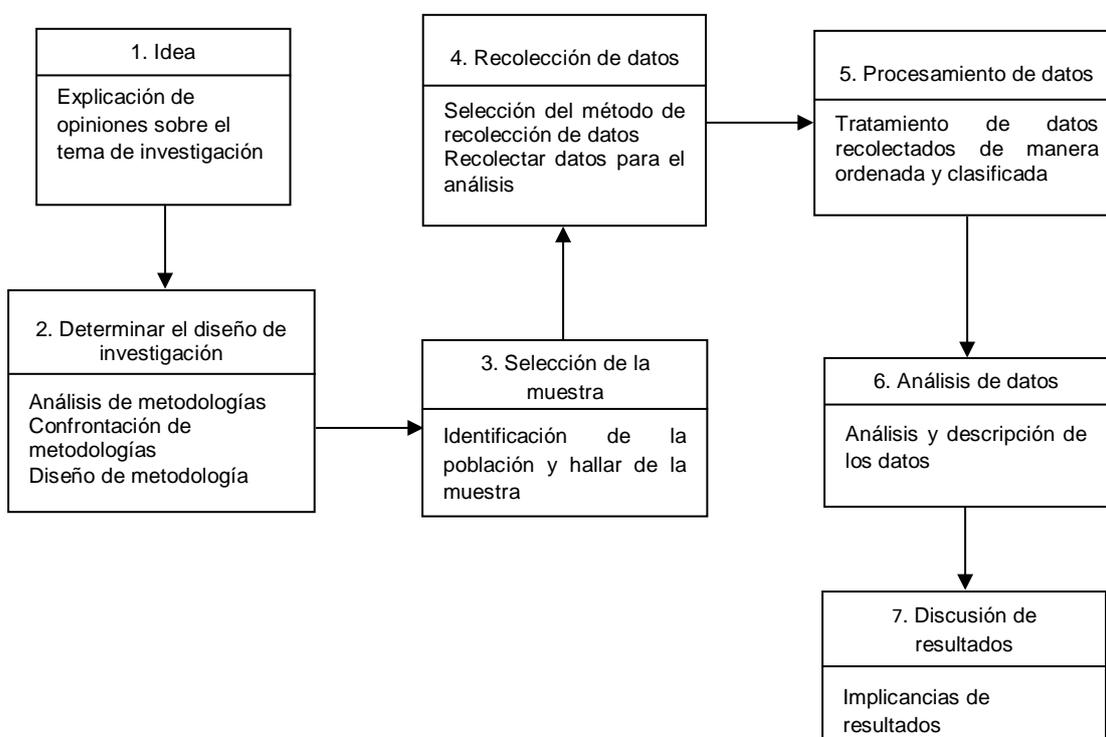


Figura 2. Diseño de investigación

Autoría propia

La índole de la presente investigación es descriptiva pues se utiliza para describir las características de una población o fenómeno en estudio. No responde preguntas sobre cómo / cuándo / por qué ocurrieron las características. Más bien aborda la pregunta «qué». Asimismo, el estudio es exploratorio, debido a que se busca realizar un análisis de circunstancia específica.

4.1.1 Idea de la investigación

La idea nació de la exposición de opiniones, con el relieve de investigar el asunto referente sobre los factores de competitividad empresarial de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio. Inicialmente las opciones se centraron en aspectos referentes a ventaja competitiva,

competitividad empresarial, estrategia competitiva, calidad de productos o servicio y satisfacción del cliente; pero, se eligió investigar sobre los factores de competitividad empresarial desde la perspectiva interna de la unidad de negocio.

4.1.2 Selección de la muestra

Conforme a los objetivos del estudio, es importante precisar la unidad de la muestra, en este caso se elegirá el número de empleados de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio de Nestlé. Teniendo definida la unidad de muestreo se procederá a delimitar la población (Hernández 2014).

Para el cálculo de la muestra, se partió del total de empleados de la Unidad de Negocio de Helados de D'Onofrio de Nestlé; así, para esta investigación se ha considerado la población compuesta de 6 ejecutivos y de 115 empleados, siendo un total de 121 trabajadores. La clasificación del personal se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Cantidad de empleados de la división de helados D'Onofrio

Cargo	Cantidad
Gerentes	6
Jefes	46
Representantes de Venta	21
Analistas	29
Asistentes	19
Total	121

Nota: adaptado de «Reporte de sostenibilidad», Nestlé, 2018, p. 54.

Para estimar el tamaño de la muestra en correlación con el presente estudio, se optará por usar la fórmula de muestreo proporcional, con una población total de 121 trabajadores de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio, un error máximo aceptable 5 por ciento; un nivel de confiabilidad de 95 por ciento; además, se considera asumir un 50 por ciento de población que tienen atributo deseado y 50 por ciento de población sin el atributo deseado.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza.

p: porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q: porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.

N: tamaño de la población.

e: error de estimación máximo aceptado.

n: tamaño de la muestra.

A continuación, se procede a colocar en la fórmula los siguientes valores y se efectúa el cálculo correspondiente:

$$n = \frac{(1.962)^2(121)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(121 - 1) + (1.962)^2(0.5)(0.5)} = 92.24$$

Luego de haber realizado el cálculo, se obtiene que la muestra para el estudio debe estar conformada por 92 empleados (n=92.24).

4.1.3 Recolección de datos

Obtenida la muestra, es importante recolectar los datos, el método utilizado para la recopilación es el cuestionario o encuesta; el cual, resultado pertinente para el presente estudio. Este método evidencia la validez y credibilidad de las respuestas de los integrantes de la muestra.

El cuestionario utilizado en la investigación (véase apéndice uno) se diseñó en base a preguntas con cinco probables contestaciones. La redacción de las preguntas fue ordenada y distribuida de forma simple y de fácil entendimiento, con la finalidad de conseguir de manera breve la recolección de los datos.

El propósito de aplicar el cuestionario fue identificar los principales factores de competitividad de la Unidad de Negocio de Helados.

4.1.4 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos implica tener en consideración una determinación de criterios y un ordenamiento de los datos obtenidos, dicho de otra manera, una apropiada tabulación en el procesamiento de los datos. Kothari manifiesta, la tabulación «es una parte del procesamiento técnico por el cual los datos clasificados se colocan en forma de tablas» (Kothari, 2004: 18).

Con los datos recogidos del cuestionario, se generó una matriz de tabulación con el fin de ordenar los datos obtenidos. Se eligió el programa Microsoft Excel para estructurar la matriz, debido a su simplicidad y practicidad. Para la confiabilidad y la validez de la medición de los datos se utilizará el coeficiente de Alpha de Cronbach (CAC).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems.

Vi: varianza de cada ítem.

Vt: varianza total.

La contabilización de los datos en la matriz, posibilitó el procesamiento de comparación, hallazgo de datos errados en el registro. También, facilitó la observación de resultados por medio de gráficos estadísticos.

4.1.5 Análisis de datos

Hernández (2014) indica que luego de la clasificación, organización y transferencia a una matriz en un archivo y sin errores, el investigador debe iniciar el análisis de los datos. Para Kumar, los datos deben ser «editados cuidadosamente, clasificados y tabulados

sistemáticamente, analizados científicamente, interpretados inteligentemente y concluidos racionalmente» (Kumar, 2002: 169).

Se examinaron los resultados de los cuestionarios por medio de un procedimiento sistemático y un análisis estadístico, esto permitió obtener una deducción e interpretación de los datos recopilados; estas tareas facilitaron la realización de una síntesis del análisis. También, los resultados conseguidos fueron expuestos en discusión con la finalidad de obtener conclusiones referentes al caso de la investigación. Posteriormente, se hizo una puntuación de los resultados obtenidos, Asimismo, se generaron gráficos correspondientes a los datos conseguidos en los cuestionarios.

4.1.6 Discusión de resultados

Hernández (2014), define que en esta etapa los resultados estructurados en tablas, graficas, cuadros, etcétera; es primordial discutir los hallazgos que permitirán esclarecer las repuestas a las interrogantes de la investigación.

En presente estudio se llevó a cabo la discusión de los resultados, la cual examina los descubrimientos obtenidos. También, se detalla el modo como fueron interpretados los resultados por el investigador, de la misma manera el análisis de las implicancias.

V. RESULTADOS

5.1 Medición del nivel de competitividad empresarial

Como se observa en la tabla 5, la dimensión con mayor nivel de competitividad de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio fue planeamiento estratégico con el 87 por ciento (muy alto); seguido por la producción y operaciones con el 85 por ciento (muy alto); seguido por aseguramiento de la calidad con el 84 por ciento (muy alto); seguido por comercialización con el 83 por ciento (muy alto); seguido por contabilidad y finanzas con el 82 por ciento (muy alto), recursos humanos 83 por ciento (muy alto), sistemas de información 80 por ciento (alto). La dimensión de gestión ambiental fue considerada de menor nivel de competitividad con el 76 por ciento (alto). La Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio presenta un nivel de competitividad de 82 por ciento (muy alto).

Tabla 5. Nivel de dimensiones de competitividad de helados los D'Onofrio

Dimensión	Nivel de competitividad	Porcentual
Planeamiento estratégico	Muy alto	87%
Producción y operaciones	Muy alto	85%
Aseguramiento de la calidad	Muy alto	84%
Comercialización	Muy alto	83%
Contabilidad y finanzas	Muy alto	82%
Recursos humanos	Muy alto	83%
Gestión ambiental	Alto	76%
Sistemas de información	Alto	80%
		82%

Autoría propia

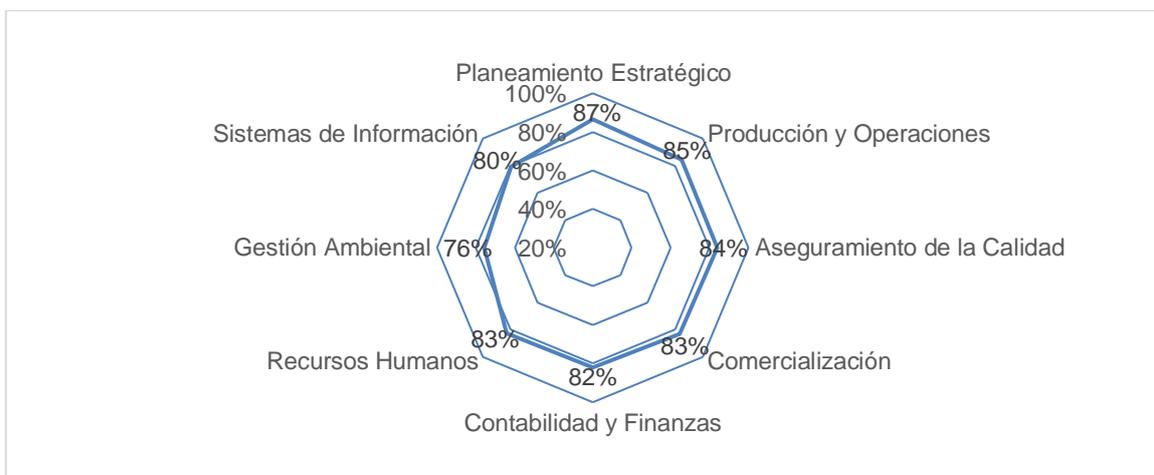


Figura 3. Nivel de dimensiones de competitividad de helados D'Onofrio

Autoría propia

Tabla 6. Nivel de competitividad de planeación estratégica

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	804	87%
Alto	83	9%
Medio	33	4%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
Total	920	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

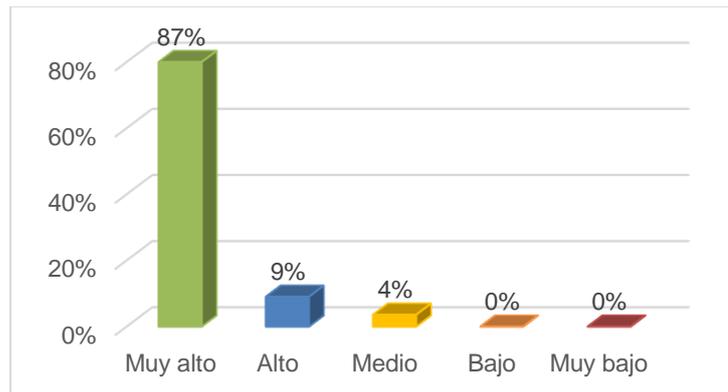


Figura 4. Nivel de competitividad de la dimensión de planeación estratégica

Fuente: tabla 6

Interpretación: en la figura 4, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de planeamiento estratégico; el 87 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de planeación estratégica con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 7. Nivel de competitividad de producción y operaciones

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	2030	85%
Alto	247	10%
Medio	79	3%
Bajo	36	2%
Muy bajo	0	0%
Total	2392	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

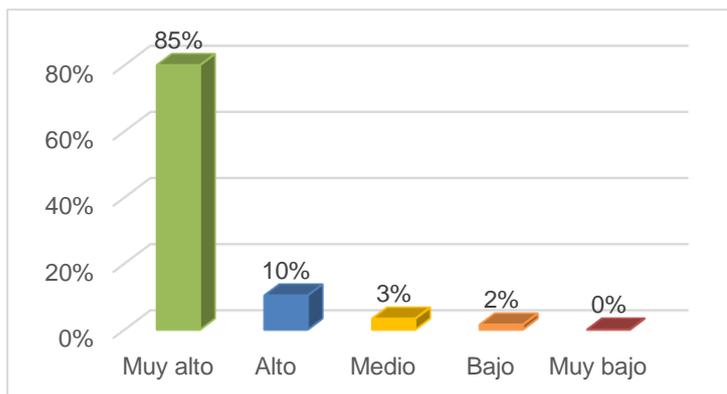


Figura 5. Nivel de competitividad de la dimensión de producción y operaciones

Fuente: tabla 7

Interpretación: en la figura 5, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de producción y operaciones; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de producción y operaciones con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 8. Nivel de competitividad de aseguramiento de la calidad

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	538	84%
Alto	80	12%
Medio	26	4%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
Total	644	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

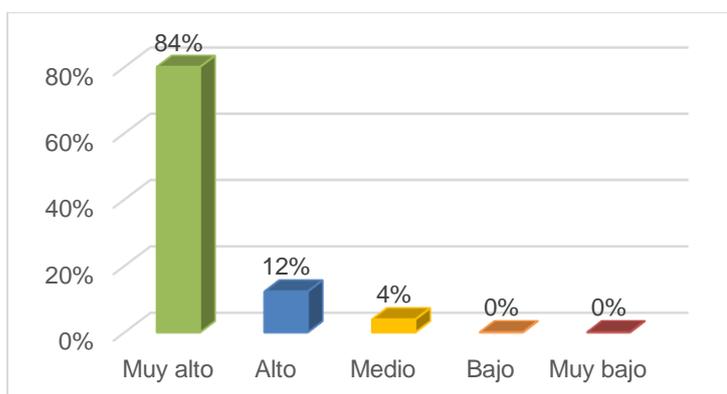


Figura 6. Nivel de competitividad de la dimensión aseguramiento de la calidad

Fuente: tabla 8

Interpretación: en la figura 6, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de aseguramiento de la calidad; el 84 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio,

un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de aseguramiento de la calidad con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 9. Nivel de competitividad de comercialización

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	1228	83%
Alto	187	13%
Medio	46	3%
Bajo	11	1%
Muy bajo	0	0%
Total	1472	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

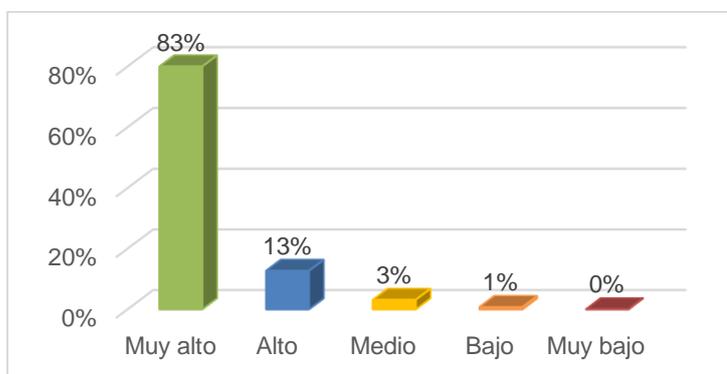


Figura 7. Nivel de competitividad de la dimensión de comercialización

Fuente: tabla 9

Interpretación: en la figura 7, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de comercialización; el 83 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 13 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de comercialización con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 10. Nivel de competitividad de contabilidad y finanzas

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	831	82%
Alto	101	10%
Medio	60	6%
Bajo	20	2%
Muy bajo	0	0%
Total	1012	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

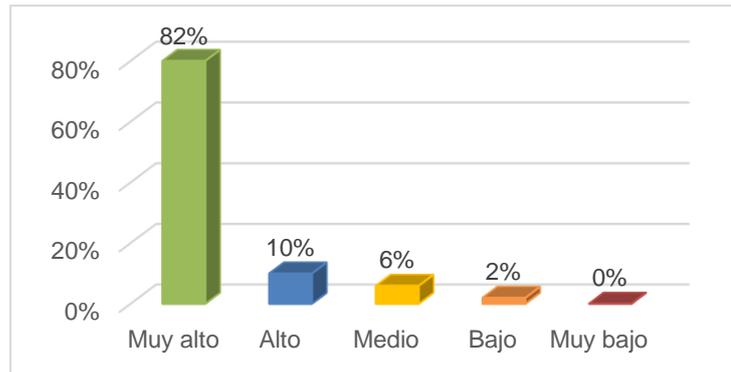


Figura 8. Nivel de competitividad de la dimensión de contabilidad y finanzas

Fuente: tabla 10

Interpretación: en la figura 8, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de contabilidad y finanzas; el 82 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de contabilidad y finanzas con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 11. Nivel de competitividad de recursos humanos

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	1063	83%
Alto	121	9%
Medio	83	6%
Bajo	21	2%
Muy bajo	0	0%
Total	1288	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

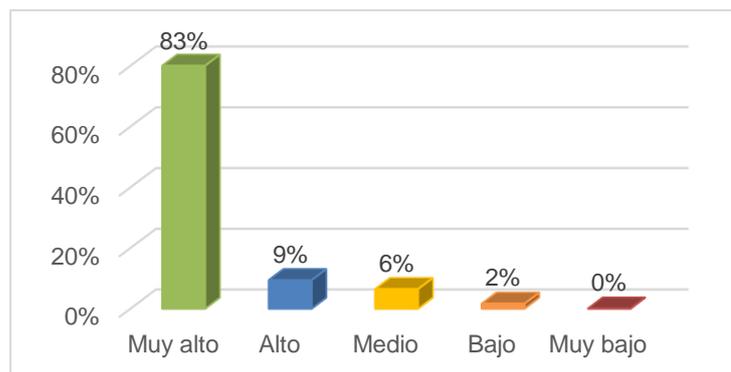


Figura 9. Nivel de competitividad de la dimensión de recursos humanos

Fuente: tabla 11

Interpretación: en la figura 9, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según los recursos humanos, el 83 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue

bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de recursos humanos con un nivel de competitividad muy alto.

Tabla 12. Nivel de competitividad de gestión ambiental

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	633	76%
Alto	123	15%
Medio	51	6%
Bajo	21	3%
Muy bajo	0	0%
Total	828	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

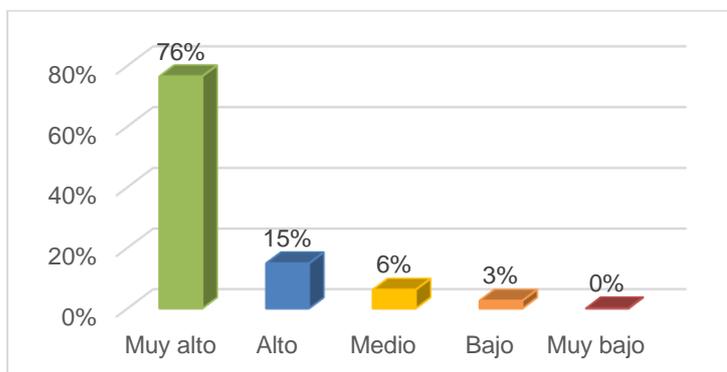


Figura 10. Nivel de competitividad de la dimensión de gestión ambiental

Fuente: tabla 12

Interpretación: en la figura 10, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de gestión ambiental; el 76 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 15 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 3 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de gestión ambiental con un nivel de competitividad alto.

Tabla 13. Nivel de competitividad de sistemas de información

Nivel de competitividad	Calificación	Porcentaje
Muy alto	659	80%
Alto	109	13%
Medio	45	5%
Bajo	15	2%
Muy bajo	0	0%
Total	828	100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

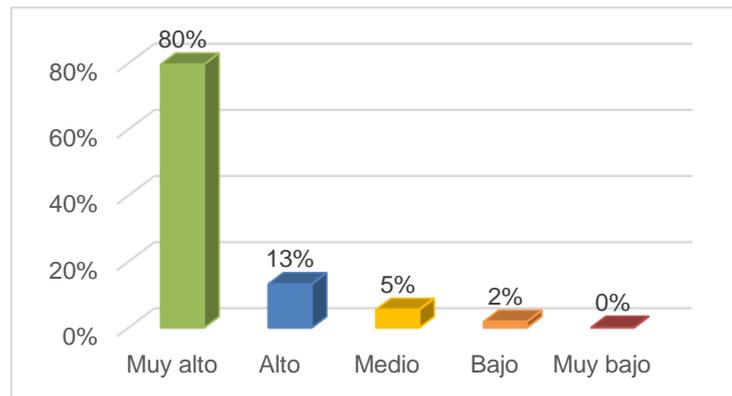


Figura 11. Nivel de competitividad de la dimensión de sistemas de información

Fuente: tabla 13

Interpretación: en la figura 11, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según la dimensión de sistemas de información, el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 13 por ciento fue alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran a la dimensión de sistemas de información con un nivel de competitividad alto.

5.2 Propuesta de mejoras correctivas de dimensiones de competitividad

A continuación, se describen las mejoras correctivas que debería aplicarse en las dimensiones con menor nivel de competitividad en la Unidad de Negocios de D'Onofrio.

Tabla 14. Plan de acciones de factores de competitividad

Dimensión	Acción	Tiempo	UM	Costo unitario (S./)	Costo total (S./)	Inversión anual (S./)
Planeamiento estratégico	Realizar investigaciones de impacto real de las políticas y programas que plante el gobierno.	3	día	30	720	8640
	Efectuar reuniones semanales de seguimiento de la ejecución y cumplimiento de las estrategias.	1	hora	214	856	10272
Producción y operaciones	Establecer programación de abastecimientos flexibles y eficientes que cumplan con los requerimientos de la planta.	3	hora	30	360	4320
	Potenciar el sistema de almacenamiento y administración de inventarios para que garantizan los niveles adecuados de rotación, uso y control del inventario.	4	día	25	800	9600
Aseguramiento de la calidad	Actualizar la documentación de las normas de calidad de los productos y comunicar a las personas responsables de las modificaciones.	8	hora	17	136	1632
	Determinar controles de identificación de defectos y sus causas en el proceso de producción para conseguir una retroalimentación correctiva.	4	hora	25	100	1200
Comercialización	Realizar una programación de entrega semanal de los productos en el sistema de distribución a los clientes.	8	hora	23	736	8832
	Efectuar el control de los recursos asignados a los socios estratégicos (material publicitario, activos, etcétera) y verificar su implementación eficiente en los puntos de venta.	8	hora	29	232	2784
Contabilidad y finanzas	Mejorar el sistema establecido por contabilidad para la rotación de sus inventarios para definir los costos en base a las características de los productos (método FIFO).	3	día	25	600	7200
	Efectuar comparaciones quincenales de los resultados financieros con los presupuestos para realizar correcciones respectivas.	3	hora	17	102	1224
Recursos humanos	Capacitar a los trabajadores nuevos y a los actuales y llevar a cabo procesos de formación por medio de los métodos de capacitación más conveniente que favorezca la motivación al personal para alcanzar los resultados esperados por la organización.	3	hora	15	45	540

Dimensión	Acción	Tiempo	UM	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)	Inversión anual (S/.)
	Establecer evaluaciones de desempeño laboral orientado a resultados con el propósito de cumplir con los objetivos de la compañía en un periodo establecido, lo que conllevará a contar con un plan de remuneraciones equitativo.	4	hora	15	60	720
Gestión ambiental	Definir un procedimiento que garantice el cumplimiento de las normas ambientales instituidas y documentar las actividades y responsabilidades internas y externas.	3	día	27	648	7776
	Minimizar el consumo de agua, electricidad e insumos contaminantes a través de la mejora de sus procesos de producción, reciclaje, suplencia de materia prima y el mantenimiento de equipos.	3	hora	21	252	3024
Sistemas de información	Establecer un procedimiento de contingencias para garantizar la operatividad normal de los sistemas de información.	2	hora	15	120	1440
	Realizar adaptaciones al procesamiento de la información del sistema de ventas para obtener oportunamente los pedidos y el inventario actualizado en tiempo real.	3	día	25	600	7200
Inversión total						76404

Autoría propia

El costo de la inversión para la implementación de las mejoras correctivas en las dimensiones de competitividad empresarial en la Unidad de Negocios de D'Onofrio asciende a 76404 soles.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

6.1 Discusiones

En la investigación titulada: Una propuesta para la determinación de la competitividad, Saavedra, M. (2012), publicada en el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de México: el objetivo de este estudio reside en proponer una metodología que proporcione una metodología determinar el nivel de competitividad en las organizaciones, establecido por áreas el nivel en que se hayan en las mismas. El resultado de este estudio hace posible contar con una metodología fácil de poner en práctica fundamentada en el Mapa de Competitividad del BID, que comprende factores tales como: Planeación estratégica permite determinar la dirección y actividades venideras de las organizaciones, se encuentra enlazada con las funciones y a las labores de los altos directivos. Producción y operaciones, la producción permite la generación de bienes o servicios, en tanto que, la operación posibilita que las acciones originen valor en forma de bienes y servicios al cambiar los insumos en productos concluidos. El aseguramiento de la calidad consiste en brindar un producto o servicio exento de defectos y que a un mismo tiempo satisfaga las necesidades del cliente. Comercialización permite entregar el producto o servicio se ha entregado al cliente, manteniendo como premisa la participación en el mercado. Contabilidad y finanzas facilita la información que se empleara para las decisiones, y es un preciado instrumento cuando es empleada para representar el futuro de la organización por medio de las proyecciones financieras. Recursos humanos permite la apropiada administración del personal puede ser comprendido como una estrategia organizacional que expresa las relaciones colectivas entre directivos, gestores o trabajadores, favoreciendo una cooperación activa de todos los empleados de la empresa. Gestión ambiental propicia el compromiso social de la organización en relación con el cuidado del medio ambiente, la pone en una posición en la que podría mejorar su representación en la sociedad. Sistemas de información favorece el soporte de las actividades operativas mediante las tecnologías de la información, la cual resulta trascendente para el progreso de una estructura competitiva del negocio. Por consiguiente, el Mapa de Competitividad contiene aspectos internos que están bajo el mando de la empresa y, por lo que, se considera que el nivel de competitividad de las organizaciones tiene dependencia con estos factores.

En la investigación titulada: Los factores competitivos y el desarrollo empresarial en las empresas de consumo masivo en el Ecuador de Zúñiga, X. (2018), publicada en el repositorio de la Universidad Mayor de San Marcos – Perú: el objetivo de este estudio reside en determinar los factores con mayor el nivel de competitividad en las empresas de consumo masivo y cómo influyen en su desarrollo empresarial. El resultado de este estudio presento que, la dimensión

de planeamiento estratégico presento un nivel de competitividad alto porque las empresas efectúan una planeación estratégica de modo constante y confieren a sus trabajadores los objetivos, metas y estrategias de la organización para continuar creciendo. La dimensión de producción y operaciones, aproximadamente la mitad de las organizaciones presentan un nivel de competitividad alto porque las empresas consideran que el uso de materias primas y de personal para generar productos, apoyan a la creación de valor para sus clientes. La dimensión de aseguramiento de la calidad presento un nivel de competitividad alto porque las empresas otorgan a este factor prioridad debido a la presencia de competidores en el sector, asimismo es considerado como relevante. La dimensión de contabilidad y finanzas presento un nivel de competitividad medio porque las empresas tienen dificultades para establecer los costos que les permita realizar una planificación financiera eficiente y este sirva para las decisiones a corto, mediano y largo plazo en asunto de inversión, rentabilidad, ingreso de nuevos productos, etcétera. La dimensión de comercialización presento un nivel de competitividad medio porque la utilización de los canales tradicionales de distribución, los cuales pueden ser un factor limitante del crecimiento, también no utilizar plataformas digitales para realizar la comercialización de maneras más rápida y eficiente. La dimensión de recursos humanos presento un nivel de competitividad medio porque es difícil contar con personal especializado, así como el clima laboral, la falta de capacitación y rotación laboral son circunstancias que perjudican la administración del personal en las empresas. La dimensión de gestión ambiental presento un nivel de competitividad medio porque las empresas están implementando o adaptando sistemas de gestión ambientales con el propósito de cumplir con las normas referente al cuidado y preservación del medio ambiente, así mismo identificar las actividades de las empresas que podrían afectar el medioambiente. La dimensión de sistemas de información presento un nivel de competitividad medio porque la automatización de procesos, la integración de sistemas y el procesamiento de la información en las empresas aún no es considerada de gran importancia para mejorar la productividad de sus operaciones en base a las decisiones de los directivos.

En la presente investigación se realizaron importantes hallazgos en cuanto a la medición del nivel de los factores de competitividad empresarial en la Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio, 2019. En el estudio se empleó las ocho dimensiones correspondientes al Mapa de Competitividad del Banco interamericano de Desarrollo (BID) plantearon ocho objetivos específicos cuyos resultados fueron:

La dimensión de planeación estratégica obtuvo un nivel de competitividad de 87 por ciento (muy alto). El planeamiento estratégico se cimienta en una visión de corto, mediano y a largo plazo, en el cual están definidos objetivos específicos, políticas y estrategias alineadas al crecimiento sostenible de la empresa; en la elaboración del planeamiento estratégico participan las áreas responsables de la ejecución y cumplimiento de la implementación de las estrategias. En la implementación de la estrategia, el personal de D'Onofrio está involucrado con lograr los

objetivos de la empresa, al igual que en los cambios en la ejecución de las estrategias. Por otra parte, D'Onofrio no considera en el análisis las políticas y programas que plantean el gobierno con la finalidad de adaptarse a los cambios que podrían generarse en su entorno; además, no se establece el seguimiento semanal de la implementación de la estrategia con el propósito de constituir las pautas necesarias para realizar un seguimiento efectivo.

La dimensión de producción y operaciones consiguió un nivel de competitividad de 85 por ciento (muy alto). La planificación y proceso de producción de helados D'Onofrio es apropiado y flexible para producir helados con calidad y costos competitivos; esto es debido a que la producción se establece de acuerdo a pronósticos de ventas; además, se establecen medidas de control de la secuencia de producción con el propósito de conocer la situación y el progreso de las órdenes de producción. La capacidad de producción se establece por cada línea de producción, lo cual permite conocer la producción de la maquinaria y equipos, y el esfuerzo del personal para responder a una demanda superior a su capacidad de producción. El mantenimiento se efectúa estrictamente según la programación anual de mantenimiento preventivo y predictivo a los equipos y maquinaria; también se cuenta con un inventario de las partes y repuestos de los equipos críticos para la producción. La investigación y desarrollo se realiza en cada etapa del proceso de producción de helados, así como también existe un programa de incorporación de equipos tecnológicos que posibiliten la innovación de productos. El aprovisionamiento se efectúa en base a criterios formales para la compra de insumos, materias primas, materiales y repuestos; también se establecen pautas para la sección de proveedores. El manejo de inventarios se hace mediante programaciones de entregas de materias primas; el inventario físico de materia prima, materiales y productos concluidos son registrados en el Kardex. La ubicación de la infraestructura favorece al abastecimiento de materias primas, materiales y mano de obra; asimismo, las instalaciones de la planta cumplen con las normas de seguridad. Por otra parte, D'Onofrio no cuenta con programación de abastecimientos flexibles y eficientes que cumplan con los requerimientos de la planta; potenciar el sistema de almacenamiento y administración de inventarios para que garantice los niveles adecuados de rotación, uso y control del inventario; además, no mantiene actualizado el inventario de repuestos y partes claves de los equipos críticos.

La dimensión de aseguramiento de calidad alcanzó un nivel de competitividad de 84 por ciento (muy alto). Los aspectos generales de calidad son establecidos por las normas de calidad de los productos, las cuales son conocidas por el personal responsable de su cumplimiento. El sistema de calidad incluye las normas técnicas de los productos, dichas normas están documentadas; se identifican las necesidades del cliente por medio de la comparación de los productos ofrecidos con el propósito de recomendar mejoras o rediseños; se identifican defectos y causas en los procesos de producción con el fin de efectuar acciones correctivas; se cuenta con especificaciones técnicas para la selección de materias primas y su respectiva verificación de calidad. Por otra parte, D'Onofrio no actualiza la documentación de las normas

de calidad de los productos y tampoco comunica de manera oportuna a las personas responsables de las modificaciones; además, no se determinan controles de identificación de defectos y sus causas en el proceso de producción para conseguir una retroalimentación correctiva.

La dimensión de comercialización logró un nivel de competitividad de 83 por ciento (muy alto). El mercadeo y ventas se determina mediante plan de mercado, el cual considera responsables e índices de gestión; D'Onofrio tiene fijado con claridad su mercado objetivo y posicionamiento; conoce los segmentos del mercado en el cual compete, su crecimiento y rentabilidad se desarrollan según las estrategias comerciales; las cuotas de ventas son establecidas de acuerdo a los objetivos y controla su cumplimiento; y se evalúan periódicamente los instrumentos de promoción, información de mercado y el seguimiento de las tendencias. El servicio se lleva a cabo acorde a las necesidades de los clientes y el personal atiende responsablemente y con autonomía; D'Onofrio cuenta con catálogos y especificaciones de técnicas de los productos. La distribución es realizada por una fuerza de ventas que apoya el cumplimiento de los objetivos; y el reparto de los productos son efectuados a los clientes de manera oportuna. Por otra parte, D'Onofrio no realiza una programación de entrega semanal de los productos en el sistema de distribución a los clientes; además, no se efectúa el control de los recursos asignados a los socios estratégicos (material publicitario, activos, etcétera) y verificar su implementación eficiente en los puntos de venta.

La dimensión de contabilidad y finanzas obtuvo un nivel de competitividad de 82 por ciento (muy alto). El monitoreo de costos y contabilidad cuenta con un sistema de información que suministra información de los costos para las decisiones de la gerencia de D'Onofrio; también se emiten informes de cuentas por cobrar organizados periódicamente. La administración financiera dispone de una planeación financiera (presupuestos, egresos flujos de caja, etcétera); se conoce la rentabilidad de cada producto; y se evalúa la utilidad de las inversiones (equipos u otros activos). Las normas legales y tributarias son claramente definidas según el cronograma tributario; se cuenta con indicadores tributarios que permiten el monitoreo de los resultados; se conocen los montos por pagar de los diferentes impuestos. Por otra parte, D'Onofrio no ha considerado hacer adaptaciones en el sistema establecido por contabilidad para la rotación de sus inventarios para definir los costos en base a las características de los productos (método FIFO); además, no efectúa comparaciones quincenales de los resultados financieros con los presupuestos para realizar correcciones respectivas.

La dimensión de recursos humanos consiguió un nivel de competitividad de 83 por ciento (muy alto). Los aspectos generales constan el organigrama y las responsabilidades están claramente definidas; se cuenta con políticas y procedimientos que son de conocimiento de los empleados; y D'Onofrio cumple con los requisitos legales vigentes (remuneraciones, seguridad industrial, etcétera). La capacitación y promoción del personal está definida según un programa de formación del personal y las calificaciones realizadas son hechas conforme a las habilidades

y competencias. La cultura organizacional está disponible en todos los niveles de D'Onofrio, la cual promueve el trabajo en equipo en las diferentes áreas; y se desarrollan programas para mejorar el clima laboral. La salud y seguridad industrial se rige de acuerdo a un programa ocupacional (plan de prevención de enfermedades, seguridad laboral, etcétera); se cuenta con un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes; y se lleva un registro de las enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. Por otra parte, D'Onofrio no cuenta con métodos de capacitación más conveniente que favorezca la motivación al personal para alcanzar los resultados esperados por la organización; además, no se instituyen evaluaciones de desempeño laboral orientado a resultados con el propósito de cumplir con los objetivos de la compañía en un periodo establecido, lo que conllevará a contar con un plan de remuneraciones equitativo.

La dimensión de gestión ambiental obtuvo un nivel de competitividad de 76 por ciento (alto). La política ambiental de la empresa se elaboró tomando en cuenta las regulaciones ambientales vigentes; y se definen medidas preventivas ante los riesgos ambientales. La estrategia para proteger al medio ambiente contempla las regulaciones cuando desarrollan nuevos productos, los cambios en la planta y el mantenimiento de los equipos. La concientización y capacitación contiene programas de entrenamiento sobre las normas ambientales. Por otra parte, D'Onofrio no cuenta con un procedimiento que garantice el cumplimiento de las normas ambientales instituidas y documentar las actividades y responsabilidades internas y externas; además, no se minimiza el consumo de agua, electricidad e insumos contaminantes a través de la mejora de sus procesos de producción, reciclaje, suplencia de materia prima y el mantenimiento de equipos.

La dimensión de sistemas de información consiguió un nivel de competitividad de 80 por ciento (alto). La planeación de sistemas se realiza en función de satisfacer los requerimientos de las áreas de D'Onofrio; y el diseño funcional y técnico de los sistemas cumplen con las normas de seguridad. Las entradas de información en los sistemas son registradas adecuadamente; y la información archivada genera transacciones en las diferentes áreas. Los procesos de respaldo y contingencia se llevan a cabo según el plan de almacenamiento de la información. Las salidas de información de sistemas generan información oportuna y útil para las áreas; y se emiten reportes que contienen los datos requeridos para la toma de decisiones. Por otra parte, D'Onofrio no dispone de un procedimiento de contingencias para garantizar la operatividad normal de los sistemas de información; además, no se realizan adaptaciones al procesamiento de la información del sistema de ventas para obtener oportunamente los pedidos y el inventario actualizado en tiempo real.

6.2 Conclusiones

La Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio obtuvo un nivel de competitividad empresarial global de 82 por ciento (muy alto), según la clasificación establecida por el Mapa de Competitividad del BID, además existe un buen desempeño en las ocho dimensiones que componen el instrumento.

El nivel de competitividad de la dimensión de planeación estratégica es 87 por ciento (muy alto). Asimismo, la dimensión de planeamiento estratégico es la que más contribuye con las acciones necesarias para lograr los objetivos empresariales de D'Onofrio.

El nivel de competitividad de la dimensión de producción y operaciones es 85 por ciento (muy alto). La producción y operaciones de D'Onofrio es apropiado y flexible para producir productos con calidad y costos competitivos, y cumplir con la demanda de los clientes.

El nivel de competitividad de la dimensión de aseguramiento de la calidad es 84 por ciento (muy alto). El aseguramiento de calidad establecido en D'Onofrio permite fabricar productos libres de defectos y satisfacer las necesidades del cliente.

El nivel de competitividad de la dimensión de comercialización es 83 por ciento (muy alto). La comercialización de D'Onofrio está claramente definido su mercado objetivo, el conocimiento de los segmentos del mercado y posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

El nivel de competitividad de la dimensión de contabilidad y finanzas es 82 por ciento (muy alto). La contabilidad y finanzas de D'Onofrio dispone de información contable y de costos, emplea métodos de administración financiera y conoce las normas legales y tributarias.

El nivel de competitividad de la dimensión de recursos humanos es 83 por ciento (muy alto). Recursos humanos de D'Onofrio cumple con las normas laborales, capacita al personal según sus habilidades y competencias, efectúa mejoras en el clima laboral y define planes de seguridad industrial.

El nivel de competitividad de la dimensión de gestión ambiental es 76 por ciento (alto). La gestión ambiental de D'Onofrio establece políticas ambientales y estrategias para proteger el medio ambiente; sin embargo, no se cuenta con un procedimiento que garantice el cumplimiento de las normas ambientales instituidas y tampoco minimiza el consumo de agua, electricidad e insumos contaminantes, reciclaje y suplencia de mataría prima.

El nivel de competitividad de la dimensión de sistemas de información es 80 por ciento (alto). Los sistemas de información de D'Onofrio son diseñados y desarrollados para satisfacer los requerimientos funcionales de áreas, la información es registrada y archivada adecuadamente; y la salida de información genera información oportuna; sin embargo, no cuenta con un procedimiento de contingencias para garantizar la operatividad normal de los sistemas de información.

El costo de la inversión para la implementación de las mejoras correctivas en las dimensiones de competitividad empresarial en la Unidad de Negocios de D'Onofrio asciende a 76404 soles.

REFERENCIAS

- Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México: ITAM.
- Ahuja, G., Katila, R. (2004). *Where so resources come from? The role of idiosyncratic situations*. Strategic Management Journal, 25 (8-9): 887-907.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (1999). *Estadística para administración y economía*. México: International Thomson Editores.
- Anaya, J. (2006). *La gestión operativa de la empresa: un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Aragón, A., Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz*. Revista Contaduría y Administración, (216), 35-69.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna A. y Chablé, J. (2010). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las mipymes de Tabasco*. Revista Investigación y Ciencia, (47), 4-12.
- Baldwin, J., Sabourin, D. (2002). *Advanced technology use and firm performance in Canadian manufacturing in the 1990's*. Industrial and corporate change, 11 (4) 761-789.
- Camelo, C., Lorenzo, J., Martín, F., Valle, R. (1999). *Competitividad regional y recursos intangibles: un análisis comparado Andalucía-España*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Castellanos, O., Gálvez, B., Montoya, L., Lagos, Y. y Montoya, I. (2006). *Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (57), 159-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605710>
- Charan, R., Bossidy, L. (1995). *The CEO as coach: an interview with allied signal's*. Harvard Business Review.
- David, F. (2013) *Naturaleza de la administración estratégica: conceptos de administración estratégica* (14avo. Edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Donrosoro, I., García, C., González, M., Lezámiz, M., Matey, J., Moso, M., Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*. Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Du, J., Banwo, A. (2015). *Promoting SME competitiveness: Lessons from China and Nigeria*. American Advanced Research in Management, 1-12.

Estrada, R., García, D., Sánchez, V. (2008). *Factores determinantes del éxito competitivo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

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

Fernández, Z. (2003). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de economía española. P. 56-79.

Flores, B., González, F. (2009). *La competitividad de las pymes morelianas*. Cuadernos del Cimbago, 11, 85-104.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. México: Editorial Díaz de Santos.

Lall, S., Albaladejo, M., Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. Argentina: BID.

Hernández, S, Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.

Hernández, R. (2006). *Formulación de hipótesis en metodología de la investigación* (4ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.

Ibarra, M., Gonzales, L., Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial*. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones. 107-130.

Kothari, C. (2004). *Research methodology: methods and techniques* (2da. Edition). Nueva Delhi: New Age International Publishers.

Kumar, A. (2002). *Research methodology in social science*. Nueva Dehli: Sarup & Sons.

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

Llauradó, O. (2014). *La escala de La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Llopis, J. (2000). *Dirigiendo: factores clave del éxito empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Martínez, J., Álvarez, C. (2006). *Mapa de competitividad para el diagnóstico de empresas*. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.

Medina, M., Naranjo, I. (2014). *Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanidades, 9(27), 116-129.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

- Olivares, A., Castro, E., Peralta, P., Espinoza, F., Suástegui (2019). *Competitividad organizacional: estudio de factores* (1era. Edición). México: Qartuppi.
- Pacey, A. (1998). *The culture of technology*. Cambridge, MA. MIT Press.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América Latina.
- Rothery, B. (2014). *ISO 9000*. México: Panorama Editorial.
- Rubio, A., Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en las empresas*. Revista de empresa, 17, 32-47.
- Viedma, J. (2002). *La excelencia empresarial española*. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Latinoamericana*. Pensamiento y gestión nro. 33.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context*. Technovation, 45 (2005), 1059-1070.
- Schumpeter, J. (2002). *Capitalismo, socialismo y democracia*. T. I., Ediciones Folio, Barcelona.
- Zevallos, E. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Revista de la Cepal, (79), 53-70.

APÉNDICE

Apéndice Nro. 1: Análisis de los factores de competitividad de D'Onofrio

1.1 Análisis de las fuerzas competitivas

Porter (2009) señala que, en la formulación de una estrategia competitiva es imprescindible determinar la relación entre la o y su contorno, debido a que se hallan fuerzas que impactan a las compañías. En el sector de comercio, en especial las empresas de consumo masivo exhiben distintas marcas producto de tener una oferta de productos semejantes en el mercado nacional y regional.

David (2013) manifiesta que la fuerza de la competitividad entre las empresas depende del cambio que se presente en una industria a otra. La rivalidad entre las organizaciones que se encuentran en una industria es severa, los recientes contendores pueden ingresar en el sector con relativa sencillez, y tantos proveedores clientes poseen cierta influencia. Según Porter, la esencia de la competitividad en un sector está configurada por las siguientes fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

1.1.1 Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores es moderada porque está establecida por una línea de producción, es decir, la competencia en el sector se conduce por un nicho de mercado particular, la cual existen pocos competidores. Pero, han comenzado a ingresar algunas empresas que, aunque no han presentado su producción, promueven la competitividad de helados en algunas zonas del mercado peruano.

Los competidores internacionales cuentan con una fuerza de grado bajo porque la continua innovación de los helados D'Onofrio ha permitido diferenciarse de sus competidores. Asimismo, la creación y renovación de los helados D'Onofrio han permitido hacer frente al riesgo de entrada y la competición nuevos productos de procedencia extranjera.

1.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderado porque la división de helados D'Onofrio cuenta con alianzas con sus proveedores de materia prima o insumos para la producción de helados durante todo el año. Entre los principales proveedores constan La Asociación Nacional de Productores de Leche, La Asociación Nacional de Productores de Cacao (VRAE) y T&C Representaciones, quienes suministran leche, cacao y manjar blanco y otras provisiones. Al contar con un proveedor que proporcione las provisiones conforme las

especificaciones de salubridad y los volúmenes que necesita Nestlé para asegurar la calidad de sus productos; lo cual significa impedimentos que deben vencer los rivales potenciales.

Para la producción de la división de helados D'Onofrio depende la leche como principalmente ingrediente en los productos. Los proveedores presentan una proporción significativa de los costos de ventas. La ganancia de ventas de los helados es repercutida por el costo de la materia prima o insumos establecidos en el mercado.

1.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de los productos sustitutos es mediano porque existe un ofrecimiento y diversidad de helados, los cuales son vendidos por medio de los canales de venta. Adicionalmente, el mercado de helados posee una conformación de diversa de precios por tener distintos elementos en su elaboración y calidad, con la finalidad de satisfacer las exigencias de los clientes.

En mercado de helados ha existido una continua innovación por parte de los competidores, lo cual ha dado como resultado una mejora de los productos y con ello se ha logrado la lealtad de los clientes a la marca D'Onofrio. Además, se debe tener en cuenta los cambios en las preferencias de consumo de los clientes y la exigencia de los consumidores finales.

1.1.4 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los compradores es bajo porque radica especialmente en el precio, la estructura de precio es determinada por el mercado, el cual transfiere el aumento de los costos de materia prima, costos operativos, etcétera al consumidor final. Por otra parte, los costos de intermediarios (canales de ventas) como distribuidoras, supermercados bodegas, grifos, entre otros. Nestlé posee una mayor participación en el mercado de helados, esto se debe a que la empresa cuenta con un fuerte poder negociación en los canales de ventas, con ello restringe la entrada de nuevos productos.

La decisión de la adquisición de los helados D'Onofrio por parte de los clientes no solo se basa en el precio, sino que tiene un poder de decisión de compra y preferencia por el cambio hacia otra marca, a raíz de sus nuevas exigencias y expectativas en los productos ofrecidos. En la actualidad helados D'Onofrio es una de las marcas mayor reconocidas y posicionadas en el mercado nacional.

1.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es bajo porque Nestlé se ha consolidado como el principal productor y comercializador de helados en el país, distanciándose de sus competidores como Yamboly, Ártika y Trendy. Los productos de mayor demanda de D'Onofrio corresponden a la categoría Max 5 (Alaska, Frio Ricos, Bombón, Sin Parar y Sándwich), los cuales representan el 40 por ciento de las ventas. Además, D'Onofrio tiene una participación

en el mercado de helados de 85 por ciento, siendo la marca con mayor reconocimiento a nivel nacional.

Tabla 15. Participación de mercado de helado en el Perú

Empresa	Participación
D'Onofrio	85,0 %
Yamboly	9,2 %
Artika	4,3 %
Trendy	1,5 %
	100 %

Nota: adaptado de «Reporte de opiniones y mercado», Ipsos Apoyo, 2017.

El liderazgo alcanzado por los helados D'Onofrio se debe a la competitividad en precios, integración de los procesos de producción y distribución. D'Onofrio ha conseguido generar economías de escalas que permiten disminuir los costos y aumentan las limitaciones de entradas de empresas competidoras. La empresa continúa invirtiendo en tecnología con el fin de mejorar la calidad de los helados e innovar con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

1.2 Entrevista a los clientes internos de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio

1.2.1 Formato de cuestionario de factores de competitividad

Cuestionario referente a los factores de competitividad de helados D'Onofrio.

Entrevistador/a: _____ Fecha: ____/____/____

El cuestionario consta de cinco partes, en las cuales se detallan los factores de la empresa, le pedimos que conteste la alternativa que más se asemeje a su opinión referente a los factores de competitividad.

Por favor marque encerrando en un círculo o un aspa la alternativa que más se asemeje a su opinión.

¿Cuál diría usted qué son los factores de competitividad de la empresa? Evalúe en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

Planeación Estratégica					
Procesos de planeación estratégica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años.	1	2	3	4	5
1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	1	2	3	4	5
1.3 Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégico.	1	2	3	4	5
1.4 El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	1	2	3	4	5
1.5 Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.	1	2	3	4	5
1.6 Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.	1	2	3	4	5
1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	1	2	3	4	5
Implementación de la estrategia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1.8 Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.	1	2	3	4	5
1.9 El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	1	2	3	4	5
1.10 El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	1	2	3	4	5
Producción y Operaciones					
Planificación y proceso de producción	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.1 El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	1	2	3	4	5
2.2 La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	1	2	3	4	5
2.3 El proceso de producción es suficiente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
2.4 El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las ordenes de producción.	1	2	3	4	5

2.5 La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio.	1	2	3	4	5
Capacidad del proceso	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.6 La empresa 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.	1	2	3	4	5
2.7 La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	1	2	3	4	5
Mantenimiento	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.8 Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados.	1	2	3	4	5
2.9 La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento.	1	2	3	4	5
2.10 La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	1	2	3	4	5
2.11 La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo.	1	2	3	4	5
2.12 La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado.	1	2	3	4	5
Investigación y desarrollo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.13 La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	1	2	3	4	5
2.14 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	1	2	3	4	5
2.15 La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.	1	2	3	4	5
2.16 La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.	1	2	3	4	5
Aprovisionamiento	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.17 Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.	1	2	3	4	5
2.18 Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	1	2	3	4	5
2.19 La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	1	2	3	4	5
2.20 En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, condiciones de pago.	1	2	3	4	5
Manejo de inventarios	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2.21 Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.	1	2	3	4	5
2.22 Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.	1	2	3	4	5
2.23 El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.	1	2	3	4	5
2.24 Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex.	1	2	3	4	5
Ubicación de infraestructura	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

2.25 La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	1	2	3	4	5
2.26 La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	1	2	3	4	5
Aseguramiento de la Calidad					
Aspectos generales de la calidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
3.1 La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.	1	2	3	4	5
3.2 Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.	1	2	3	4	5
Sistema de calidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
3.3 Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	1	2	3	4	5
3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	1	2	3	4	5
3.5 El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento	1	2	3	4	5
3.6 En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	1	2	3	4	5
3.7 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.	1	2	3	4	5
Comercialización					
Mercadeo y ventas	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
4.1 El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	1	2	3	4	5
4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	1	2	3	4	5
4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.	1	2	3	4	5
4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	1	2	3	4	5
4.5 La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	1	2	3	4	5
4.6 Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	1	2	3	4	5
4.7 Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	1	2	3	4	5
4.8 Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etcétera). Son adecuados y se usan de manera eficiente.	1	2	3	4	5
4.9 La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus decisiones de compra.	1	2	3	4	5

4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	1	2	3	4	5
Servicios	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
4.11 El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	1	2	3	4	5
4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en sus análisis.	1	2	3	4	5
4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	1	2	3	4	5
Distribución	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
4.15 La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	1	2	3	4	5
4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	1	2	3	4	5
Contabilidad y Finanzas					
Monitoreo de costos y contabilidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
5.1 El sistema de contabilidad y costos y prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
5.2 La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.	1	2	3	4	5
5.3 La empresa tiene un sistema establecido para contabilidad y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	1	2	3	4	5
Administración financiera	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
5.4 La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etcétera)	1	2	3	4	5
5.5 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos.	1	2	3	4	5
5.6 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman correctivas.	1	2	3	4	5
5.7 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones.	1	2	3	4	5
Normas legales y tributarias	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
5.8 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	1	2	3	4	5
5.9 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	1	2	3	4	5
5.10 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.	1	2	3	4	5
5.11 La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	1	2	3	4	5
Recursos Humanos					
Aspectos generales de recursos humanos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	1	2	3	4	5
6.2 La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	1	2	3	4	5
6.3 Existe una junta directiva que lidera la empresa.	1	2	3	4	5
6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etcétera).	1	2	3	4	5
Capacitación y promoción del personal	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1	2	3	4	5
6.6 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.	1	2	3	4	5
Cultura organizacional	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
6.7 Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	1	2	3	4	5
6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	1	2	3	4	5
6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	1	2	3	4	5
6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	1	2	3	4	5
Salud y seguridad industrial	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
6.11 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etcétera).	1	2	3	4	5
6.12 La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	1	2	3	4	5
6.13 La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.	1	2	3	4	5
6.14 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1	2	3	4	5
Gestión Ambiental					
Política ambiental de la empresa	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
7.1 En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	1	2	3	4	5
7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	1	2	3	4	5
7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	1	2	3	4	5
7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.	1	2	3	4	5
Estrategia para proteger al medio ambiente	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física.	1	2	3	4	5
7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones.	1	2	3	4	5
Concientización y capacitación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
7.7 Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.					

Administración del desperdicio	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
7.8 La empresa 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.	1	2	3	4	5
7.9 La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	1	2	3	4	5
Sistemas de Información					
Planeación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
8.1 El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable.	1	2	3	4	5
8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	1	2	3	4	5
8.3 El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	1	2	3	4	5
Entradas	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
8.4 Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.	1	2	3	4	5
8.5 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.	1	2	3	4	5
Procesos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	1	2	3	4	5
8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso.	1	2	3	4	5
Salidas	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8.9 La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.	1	2	3	4	5

Notas: adaptado del Mapa de Competitividad de BID.

1.3 Análisis de datos de factores de competitividad

1.3.1 Cálculo de coeficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems.

Vi: varianza de cada ítem.

Vt: varianza total.

α : coeficiente de Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{102}{102-1} \left[1 - \frac{54.75}{2699.46} \right]$$

$$\alpha = 0,989$$

Luego de realizar el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach, se obtuvo el resultado de 0,989 (excelente adecuación muestral) para la medición de los factores de competitividad de la Unidad de Negocio de D'Onofrio; por lo tanto, el instrumento de medición es confiable. Además, se puede afirmar que las preguntas de la encuesta están relacionadas entre sí.

1.3.2 Medición de nivel competitivo de los indicadores empresariales

En la tabla 16, se puede observar que el indicador con mayor nivel de competitividad de la Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio fue procesos de planeación estratégica con el 88 por ciento (muy alto), seguido por la planeación y procesos de producción con el 87 por ciento (muy alto), capacidad del proceso de producción con el 86 por ciento (muy alto) y mercado y ventas con el 86 por ciento (muy alto). El indicador de administración del desperdicio fue considerado de menor nivel de competitividad con el 70 por ciento (alto).

Tabla 16. Medición de nivel de indicadores de competitividad

Dimensión	Nivel de competitividad
Planeamiento Estratégico	
Procesos de planeación estratégica	88%
Implementación de la estrategia	85%
<i>Evaluación de dimensión</i>	87%
Producción y Operaciones	
Planificación y proceso de producción	87%
Capacidad del proceso	86%
Mantenimiento	85%
Investigación y desarrollo	84%
Aprovisionamiento	85%
Manejo de inventarios	82%
Ubicación e infraestructura	84%
<i>Evaluación de dimensión</i>	85%

Dimensión	Nivel de competitividad
Aseguramiento de la Calidad	
Aspectos generales de la calidad	85%
Sistema de calidad	83%
<i>Evaluación de dimensión</i>	84%
Comercialización	
Mercadeo y ventas	85%
Servicios	83%
Distribución	80%
<i>Evaluación de dimensión</i>	83%
Contabilidad y Finanzas	
Monitoreo de costos y contabilidad	80%
Administración financiera	84%
Normas legales y tributarias	82%
<i>Evaluación de dimensión</i>	82%
Recursos Humanos	
Aspectos generales	84%
Capacitación y promoción del personal	80%
Cultura organizacional	83%
Salud y seguridad industrial	82%
<i>Evaluación de dimensión</i>	83%
Gestión Ambiental	
Política ambiental de la empresa	80%
Estrategia para proteger al medio ambiente	77%
Concientización y capacitación	74%
Administración del desperdicio	71%
<i>Evaluación de dimensión</i>	76%
Sistemas de Información	
Planeación	82%
Entradas	80%
Procesos	77%
Salidas	79%
<i>Evaluación de dimensión</i>	80%
Nivel de competitividad	82%

Autoría propia

a. Planeación estratégica

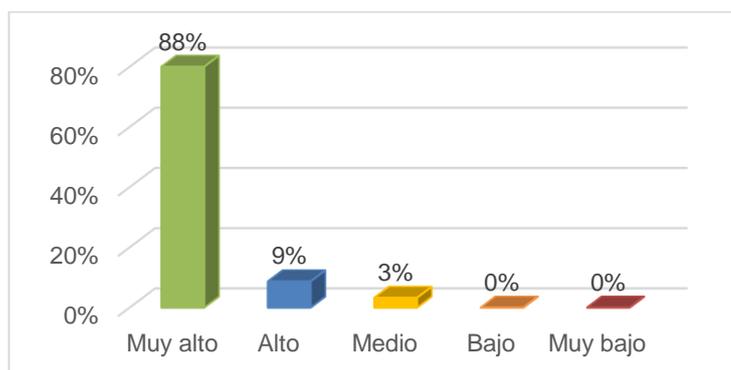


Figura 12. Evaluación porcentual de procesos de planeación estratégica

Autoría propia

Interpretación: en la figura 12, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados División según el indicador de procesos de planeación estratégica; el 88 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de planeación con un nivel de competitividad muy alto.

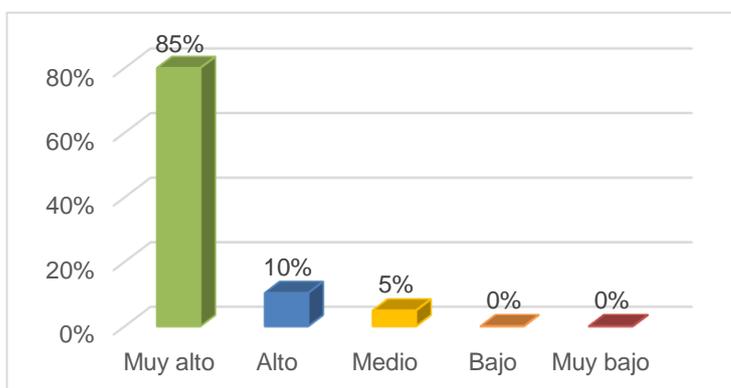


Figura 13. Evaluación porcentual de implementación de la estratégica

Autoría propia

Interpretación: en la figura 13, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de implementación de la estrategia; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo que, se concluye que los empleados consideran al indicador de implementación de la estrategia con un nivel de competitividad muy alto.

b. Producción y operaciones

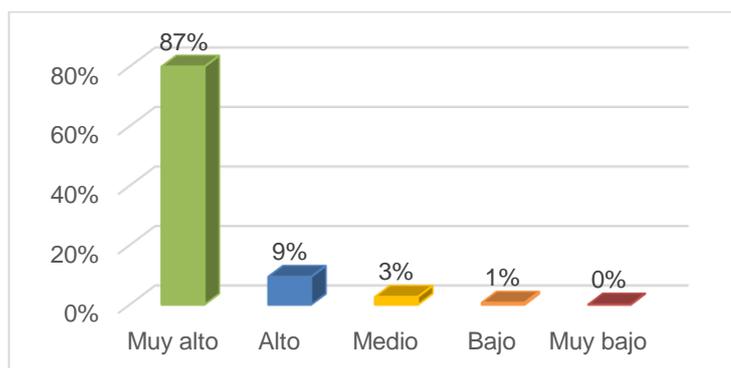


Figura 14. Evaluación porcentual de planificación y procesos de producción
Autoría propia

Interpretación: en la figura 14, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de planeación y procesos de producción; el 87 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de planificación y procesos de producción con un nivel de competitividad muy alto.

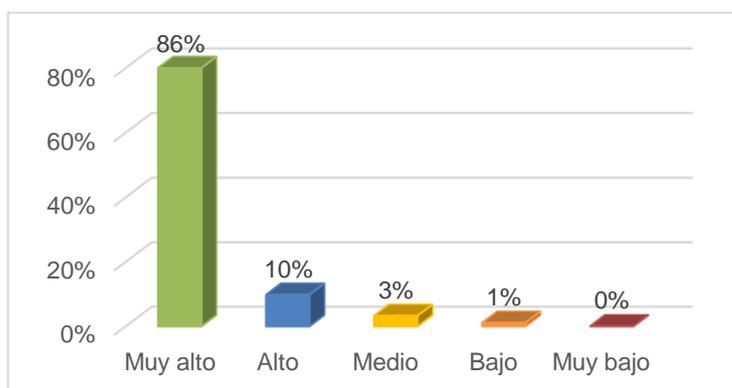


Figura 15. Evaluación porcentual de capacidad del proceso
Autoría propia.

Interpretación: en la figura 15, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de capacidad de proceso; el 86 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador capacidad del proceso con un nivel de competitividad muy alto.

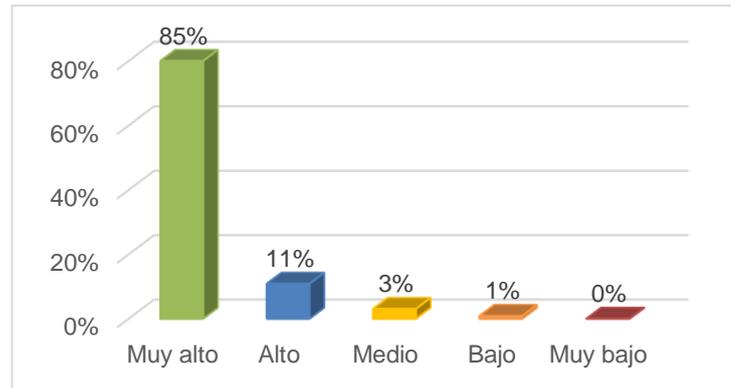


Figura 16. Evaluación porcentual de mantenimiento

Autoría propia

Interpretación: en la figura 16, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de mantenimiento; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 11 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de mantenimiento con un nivel de competitividad muy alto.

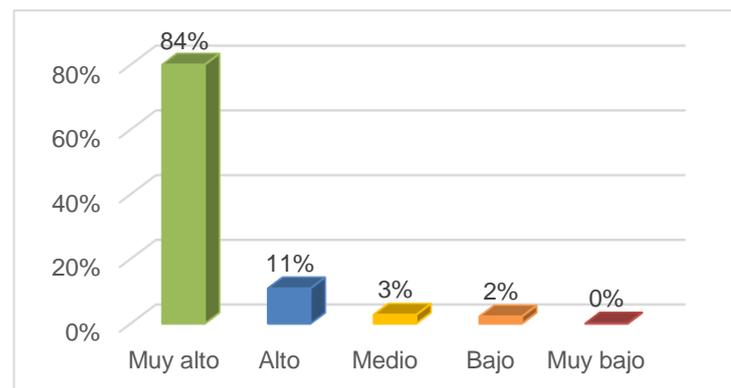


Figura 17. Evaluación porcentual de investigación y desarrollo

Autoría propia

Interpretación: en la figura 17, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de investigación y desarrollo; el 84 por ciento de las respuestas fueron muy alto, 11 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador investigación y desarrollo con un nivel de competitividad muy alto.

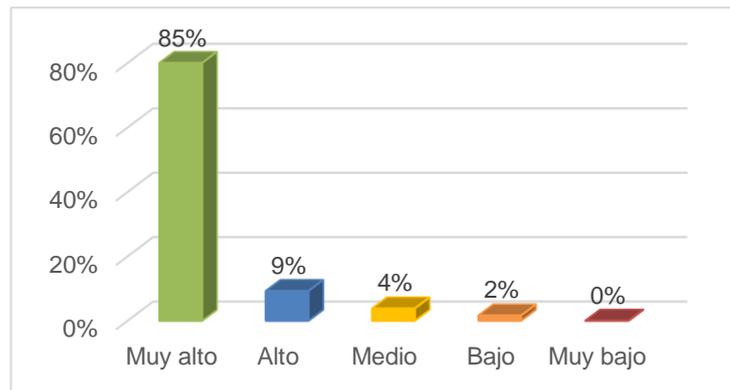


Figura 18. Evaluación porcentual de aprovisionamiento

Autoría propia

Interpretación: en la figura 18, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de aprovisionamiento; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo que, se concluye que los empleados consideran al indicador de aprovisionamiento con un nivel de competitividad muy alto.

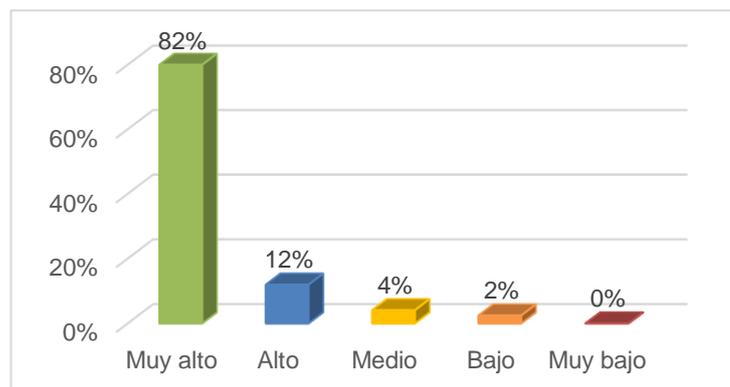


Figura 19. Evaluación porcentual de manejo de inventarios

Autoría propia

Interpretación: en la figura 19, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de manejo de inventarios; el 82 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue a medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de manejo de inventarios con un nivel de competitividad muy alto.

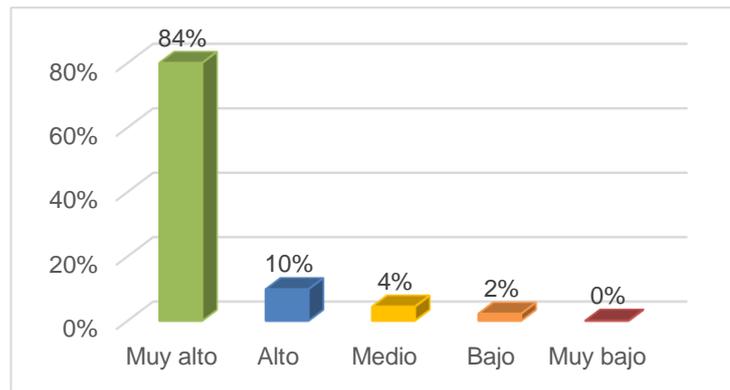


Figura 20. Evaluación porcentual de ubicación de infraestructura

Autoría propia

Interpretación: en la figura 20, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de ubicación de infraestructura; el 84 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue a medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador de ubicación de infraestructura con un nivel de competitividad muy alto.

c. Aseguramiento de la calidad

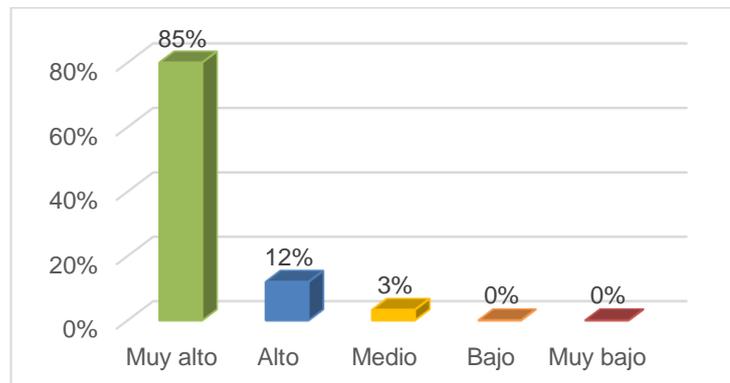


Figura 21. Evaluación porcentual de aspectos generales de la calidad

Autoría propia

Interpretación: en la figura 21, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de aspectos generales de la calidad; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue alto, el 3 por ciento de las respuestas fue a medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de aspectos generales de la calidad con un nivel de competitividad muy alto.

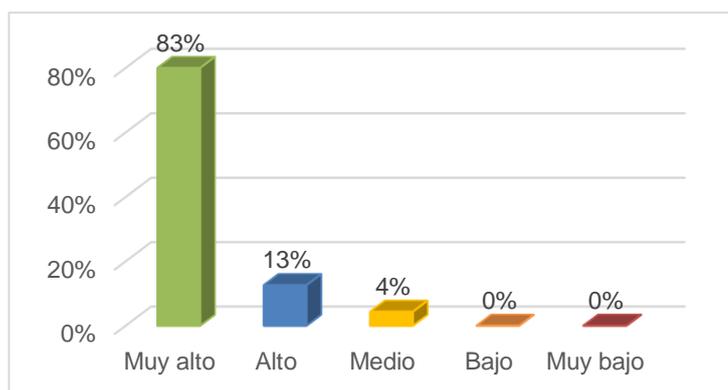


Figura 22. Evaluación porcentual del sistema de calidad

Autoría propia.

Interpretación: en la figura 22, del 100 por ciento del personal de la División de Helados D'Onofrio según el indicador del sistema de calidad; el 83 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 13 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de sistema de calidad con un nivel de competitividad muy alto.

d. Comercialización

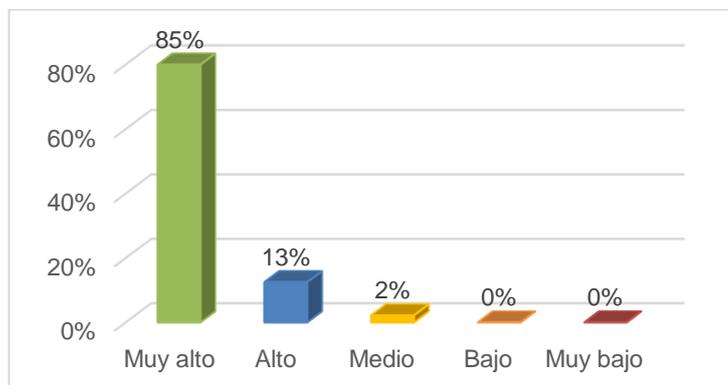


Figura 23. Evaluación porcentual de mercadeo y ventas

Autoría propia

Interpretación: en la figura 23, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de mercadeo y ventas; el 85 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 13 por ciento fue alto, el 2 por ciento de las respuestas fue medio, un 0 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo que, se concluye que los empleados consideran al indicador de mercado y ventas con un nivel de competitividad muy alto.

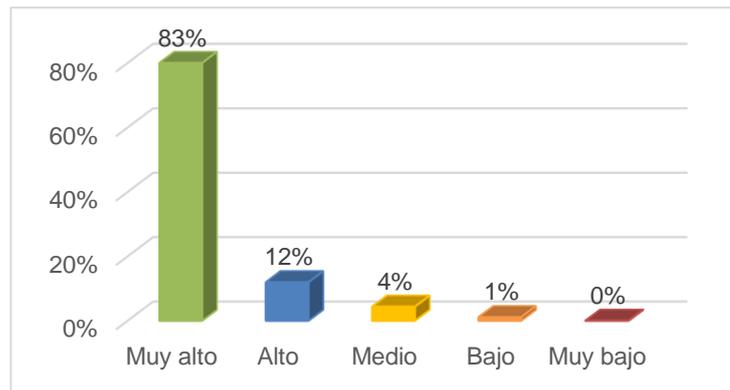


Figura 24. Evaluación porcentual de servicios

Autoría propia

Interpretación: en la figura 24, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de servicios; el 83 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador servicios con un nivel de competitividad alto.

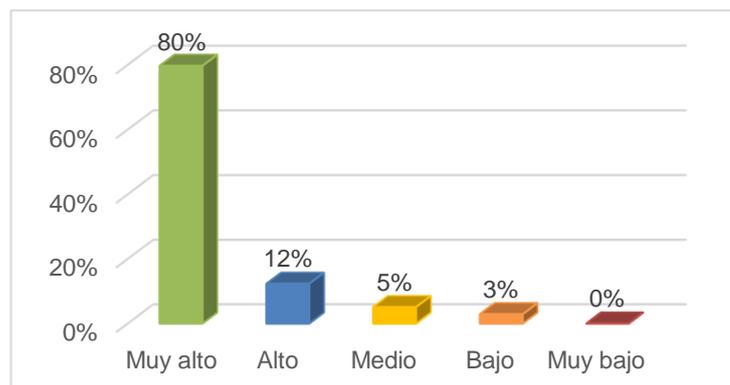


Figura 25. Evaluación porcentual de distribución

Autoría propia

Interpretación: en la figura 25, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de distribución; el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue casi alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio un 3 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador distribución con un nivel de competitividad alto.

e. Contabilidad y finanzas

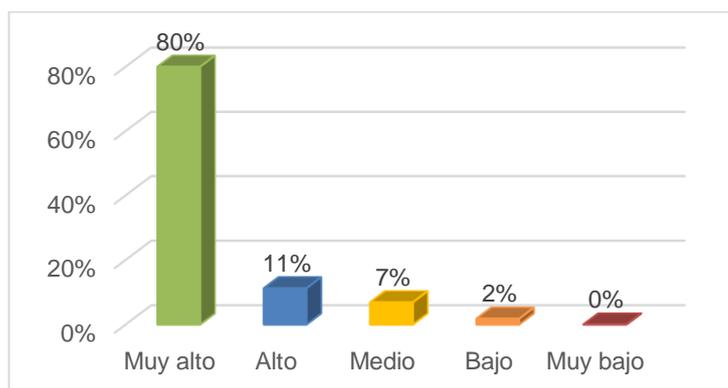


Figura 26. Evaluación porcentual de monitoreo de costos y contabilidad

Autoría propia

Interpretación: en la figura 26, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de monitoreo de costos y contabilidad; el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 11 por ciento fue alto, el 7 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de monitoreo de costos y contabilidad con un nivel de competitividad alto.

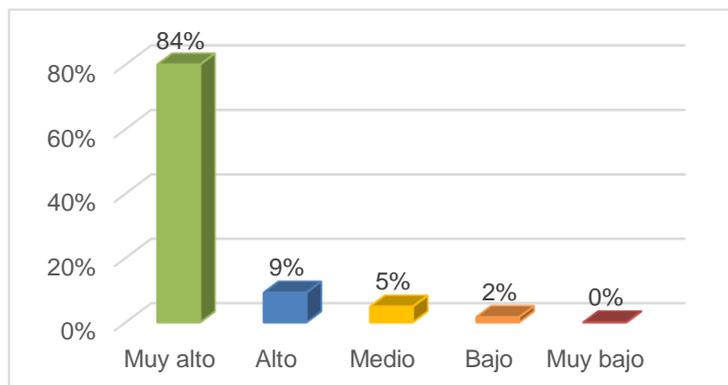


Figura 27. Evaluación porcentual de administración financiera

Autoría propia

Interpretación: en la figura 27, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de administración financiera el 84 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de administración financiera con un nivel de competitividad muy alto.

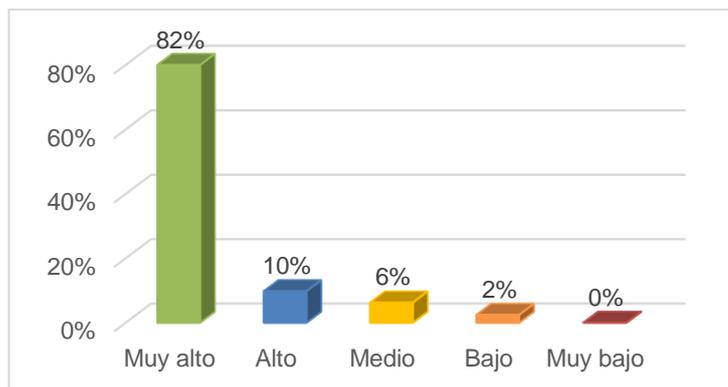


Figura 28. Evaluación porcentual de normas legales y tributarias
Autoría propia

Interpretación: en la figura 28, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de normas legales y tributarias; el 82 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo que, se concluye que los empleados consideran al indicador de normas legales y tributarias con un nivel de competitividad muy alto.

f. Recursos humanos

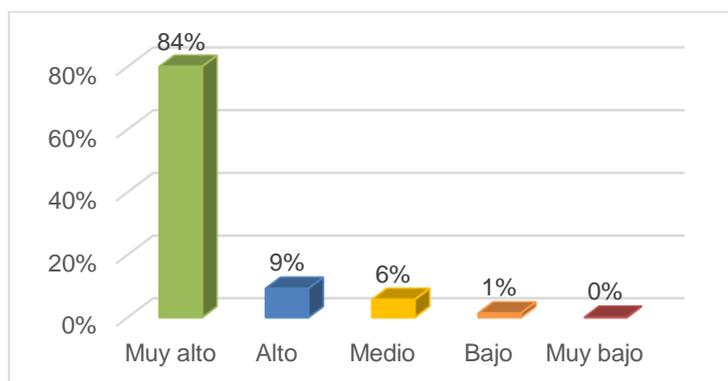


Figura 29. Evaluación porcentual de aspectos generales
Autoría propia

Interpretación: en la figura 29, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de aspectos generales de recursos humanos; el 84 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 9 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de aspectos generales con un nivel de competitividad muy alto.

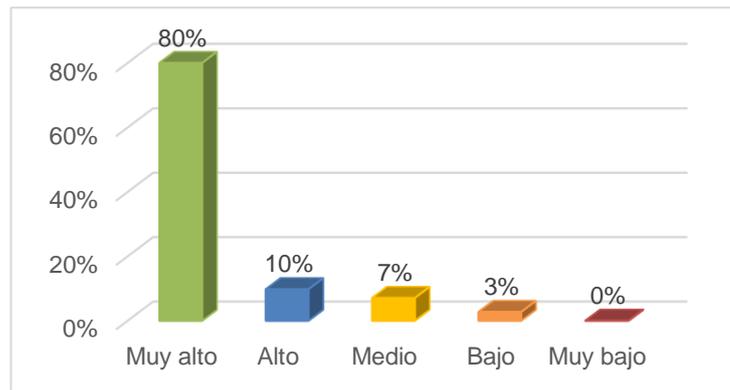


Figura 30. Evaluación porcentual de capacitación y promoción del personal

Autoría propia

Interpretación: en la figura 30, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de capacitación y promoción del personal; el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue Alto, el 7 por ciento de las respuestas fue a medio, un 3 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador de capacitación y promoción del personal con un nivel de competitividad alto.

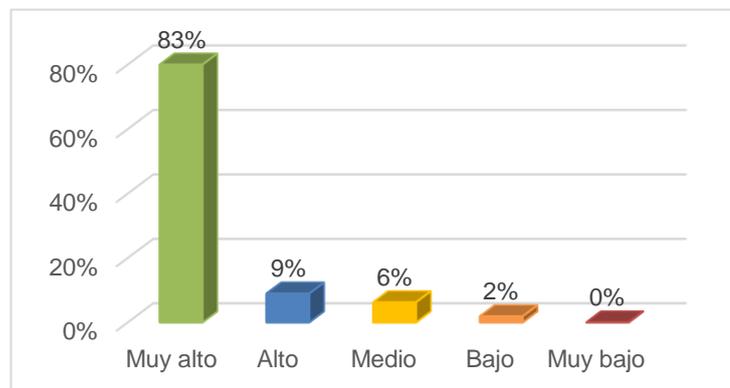


Figura 31. Evaluación porcentual de cultura organizacional

Autoría propia

Interpretación: en la figura 31, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de cultura organizacional; el 83 por ciento de las respuestas fueron muy alta, el 9 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de cultura organizacional con un nivel de competitividad muy alto.

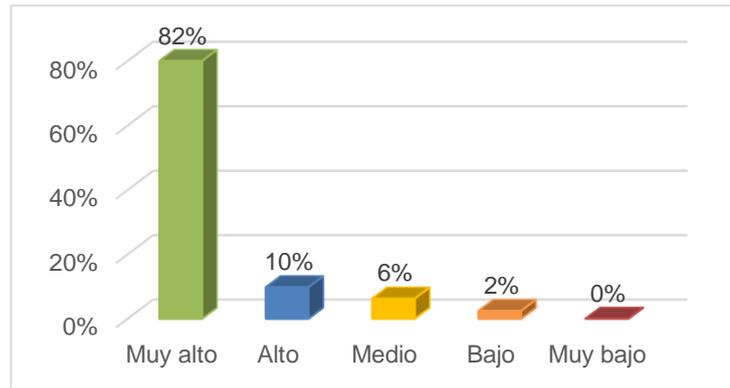


Figura 32. Evaluación porcentual de salud y seguridad industrial

Autoría propia

Interpretación: en la figura 32, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de salud y seguridad industrial; el 82 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 10 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue a medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran a la salud y seguridad con un nivel de competitividad muy alto.

g. Gestión ambiental

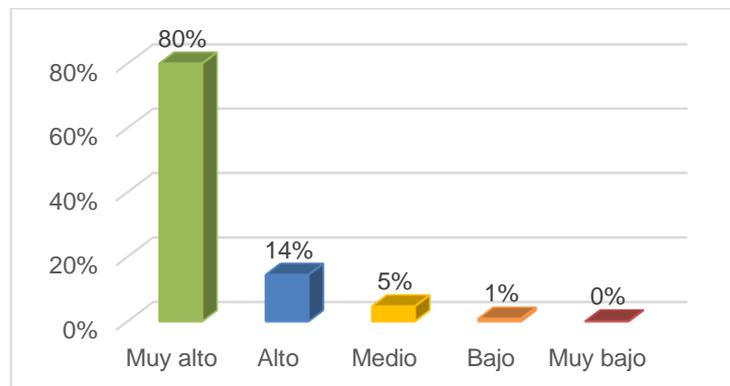


Figura 33. Evaluación porcentual de política ambiental de la empresa

Autoría propia.

Interpretación: en la figura 33, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de política ambiental en la empresa; el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 14 por ciento fue alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo que, se concluye que los empleados consideran al indicador de política ambiental con un nivel de competitividad alto.

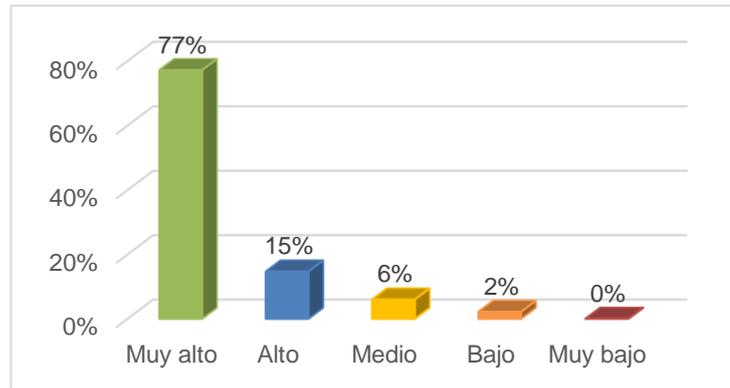


Figura 34. Evaluación porcentual de estrategia para proteger al medio ambiente
Autoría propia

Interpretación: en la figura 34, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de estrategia para proteger al medio ambiente; el 77 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 15 por ciento fue alto, el 6 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de estrategia para proteger al medio ambiente con un nivel de competitividad alto.

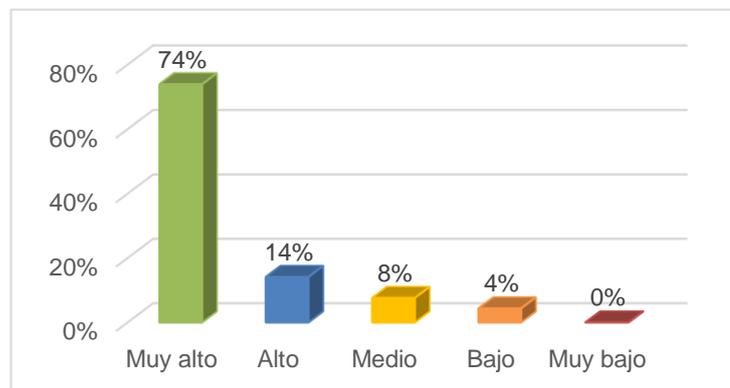


Figura 35. Evaluación porcentual de concientización y capacitación
Autoría propia

Interpretación: en la figura 35, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de concientización y capacitación; el 74 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 14 por ciento fue alto, el 8 por ciento de las respuestas fue a medio, un 4 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador de concientización y capacitación con un nivel de competitividad alto.

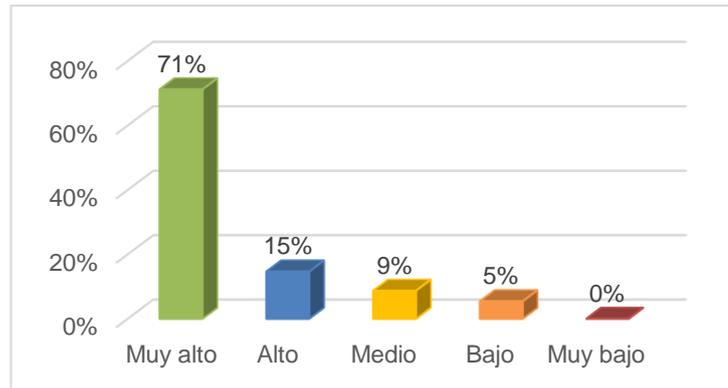


Figura 36. Evaluación porcentual de administración del desperdicio
Autoría propia

Interpretación: en la figura 36, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de administración del desperdicio; el 71 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 15 por ciento fue alto, el 9 por ciento de las respuestas fue a medio, un 5 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de administración de desperdicios con un nivel de competitividad alto.

h. Sistemas de información

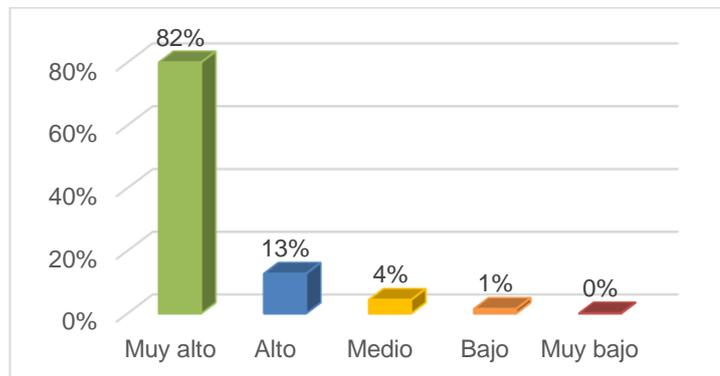


Figura 37. Evaluación porcentual de planeación de sistemas
Autoría propia

Interpretación: en la figura 37, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de planeación de sistemas; el 82 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 13 por ciento fue alto, el 4 por ciento de las respuestas fue medio, un 1 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de planeación de sistemas con un nivel de competitividad muy alto.

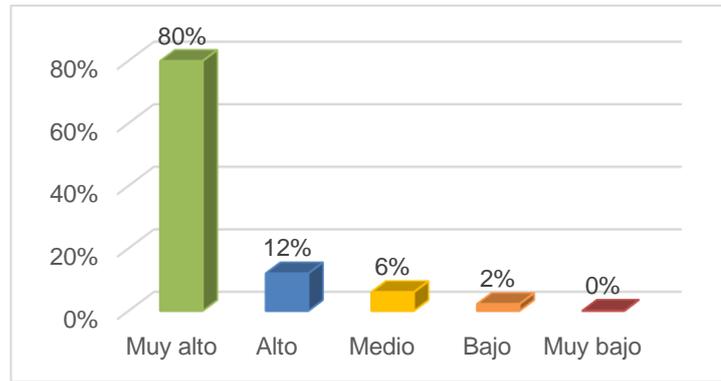


Figura 38. Evaluación porcentual de entradas de información

Autoría propia

Interpretación: en la figura 38, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de entradas de información; el 80 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue Alto, el 6 por ciento de las respuestas fue a medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo cual, se concluye que los empleados consideran al indicador de entradas de información con un nivel de competitividad alto.

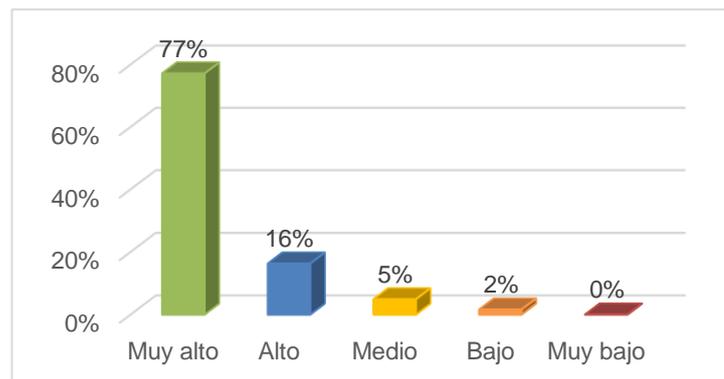


Figura 39. Evaluación porcentual de procesos de respaldo y contingencia

Autoría propia

Interpretación: en la figura 39, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador de procesos de respaldo y contingencia; el 77 por ciento de las respuestas fueron muy alta, el 16 por ciento fue alto, el 5 por ciento de las respuestas fue medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por ende, se concluye que los empleados consideran al indicador de procesos de respaldo y contingencia con un nivel de competitividad alto.

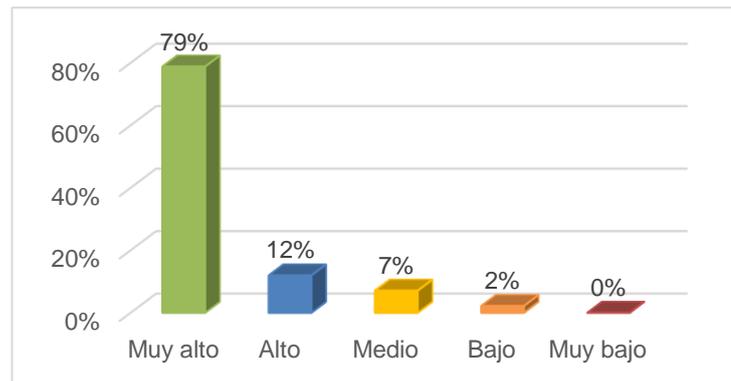


Figura 40. Evaluación porcentual de salidas de información de sistemas
Autoría propia

Interpretación: en la figura 40, del 100 por ciento del personal de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio según el indicador salidas de información de sistemas; el 79 por ciento de las respuestas fueron muy alto, el 12 por ciento fue alto, el 7 por ciento de las respuestas fue a medio, un 2 por ciento fue bajo y por último el 0 por ciento fue muy bajo. Por lo tanto, se concluye que los empleados consideran al indicador de salidas de información de sistemas con un nivel de contingencia alto.

Apéndice Nro. 2: Análisis de datos de satisfacción de cliente

2.1 Encuesta de satisfacción de cliente

2.2.1 Formato de encuesta de nivel de satisfacción de cliente

Encuesta referente al nivel de satisfacción de los clientes de helados D'Onofrio.

Encuestado(a): _____ Edad: __ Fecha: ____/____/____

En la encuesta están formuladas las preguntas con respecto a las preferencias del consumidor, le pedimos que conteste la alternativa que más se asemeje a su opinión referente a los helados D'Onofrio.

Por favor marque encerrando en un círculo o un aspa la alternativa que más se asemeje a su opinión. Evalúe en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es ni acuerdo – ni desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es completamente de acuerdo.

Preguntas	Alternativas				
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Empatía					
1. ¿La empresa le ofrece una atención individualizada?	1	2	3	4	5
2. ¿La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada?	1	2	3	4	5
3. ¿La empresa se preocupa por mejorar sus intereses o beneficios?	1	2	3	4	5
4. ¿Los empleados entienden sus necesidades?	1	2	3	4	5
5. ¿La empresa ofrece horarios de atención convenientes?	1	2	3	4	5
Fiabilidad	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
6. ¿La empresa cumple con sus promesas en el tiempo establecido?	1	2	3	4	5
7. ¿La empresa demuestra interés en resolver sus problemas?	1	2	3	4	5
8. ¿La empresa ofrece productos de buena de aceptación a la primera vez?	1	2	3	4	5
9. ¿La empresa entrega los productos en el tiempo prometido?	1	2	3	4	5
10. ¿La empresa entrega productos libre de errores o defectos?	1	2	3	4	5
Seguridad	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
11. ¿El comportamiento de los empleados le inspira confianza?	1	2	3	4	5
12. ¿Usted siente confianza en sus relaciones con la empresa?	1	2	3	4	5
13. ¿Los empleados son amables con usted?	1	2	3	4	5
14. ¿Los empleados tiene conocimiento para responder sus preguntas?	1	2	3	4	5
Sensibilidad	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
15. ¿La empresa lo mantiene informado cuándo se entregarán los productos?	1	2	3	4	5
16. ¿Los empleados lo atienden rápidamente?	1	2	3	4	5

Preguntas	Alternativas				
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
17. ¿Los empleados demuestran disposición para ayudarlos?	1	2	3	4	5
18. ¿Los empleados no están demasiados ocupados para ayudarlo?	1	2	3	4	5
Elementos tangibles	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
19. ¿La maquinaria de la empresa tiene aspecto moderno?	1	2	3	4	5
20. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son seguras?	1	2	3	4	5
21. ¿Los empleados tienen buena apariencia?	1	2	3	4	5
22. ¿Los materiales y equipos de ventas son atractivos?	1	2	3	4	5

Autoría propia.

2.2 Análisis de datos de satisfacción de cliente

2.2.1 Cálculo de coeficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems.

Vi: varianza de cada ítem.

Vt: varianza total.

α : coeficiente de Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left[1 - \frac{24,35}{335,98} \right]$$

$$\alpha = 0,972$$

Luego de realizar el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach, se obtuvo el resultado de 0,972 (excelente adecuación muestral) para la encuesta de satisfacción de clientes de helados D'Onofrio en el distrito de Trujillo: por lo tanto, el instrumento de medición es confiable. Además, se puede afirmar que las preguntas de la encuesta están relacionadas entre sí.

2.2.2 Medición de los indicadores de satisfacción de clientes en el distrito de Trujillo

Como se observa en la tabla 17, la dimensión con mayor importancia para los clientes de D'Onofrio, fue la dimensión de fiabilidad con el 23,29 por ciento, seguido por la dimensión de empatía con el 22,66 por ciento, sensibilidad con el 18,47 por ciento y seguridad con el 18,00 por ciento. La dimensión de elementos tangibles fue considerada la menos importante por los clientes con el 17,57 por ciento.

Tabla 17. Evaluación porcentual de satisfacción de clientes de helados D'Onofrio

Dimensión	Porcentaje
Fiabilidad	23,30%
Empatía	22,67%
Sensibilidad	18,45%
Seguridad	18,01%
Elementos tangibles	17,57%
	100 %

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

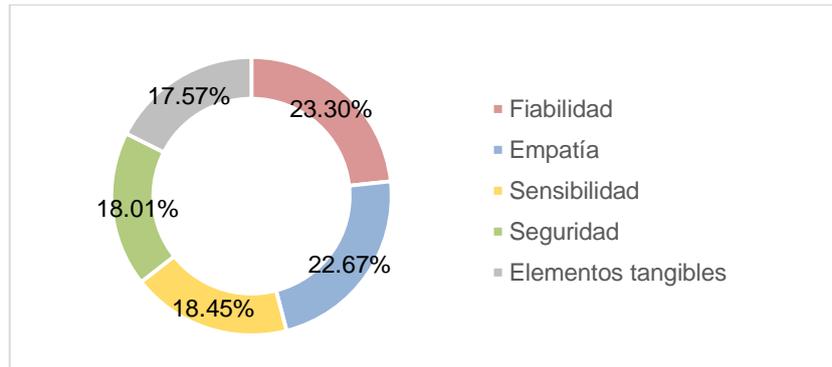


Figura 41. Evaluación porcentual de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo

Fuente: tabla 17

En primer lugar, se coloca la dimensión de fiabilidad con el 23,30 por ciento. Los clientes consideran que, la aceptación de productos a la primera vez (5,10%) como principal, D'Onofrio innova constantemente con la finalidad cumplir exigencias y preferencias de los clientes. Otro elemento es la entrega de productos libres de errores (4,97%), D'Onofrio aplica estándares de calidad para otorgar productos fiables y libres de errores. Por otra parte, D'Onofrio debería brindar capacitaciones a sus empleados para incentivar el interés en resolver problemas (3,95%) del cliente y poder proporcionar una solución de manera inmediata.

En segundo lugar, se posesiona la dimensión de empatía con el 22,67 por ciento. Los clientes consideran que, la preocupación de los intereses del cliente (5,02%) como indispensable, D'Onofrio produce una diversificación de sabores con el propósito de agradar y encantar el paladar de sus clientes y conseguir su fidelización. Otro componente es el entendimiento de las necesidades (4,75%), D'Onofrio investiga y analiza las experiencias de los clientes con la intención de fabricar helados con mayor variedad de sabores. Por otro lado, D'Onofrio debería incrementa el número de empleados dedicados a la atención personal (3,91%) con el objetivo de evitar que los clientes esperen demasiado tiempo para ser atendidos.

En tercer lugar, se sitúa la dimensión de sensibilidad con el 18,45 por ciento. Los clientes consideran que, la disposición de empleados para ayudar como importante (4,99%) como fundamental, D'Onofrio desarrolla capacitaciones orientadas a preparar los empleados concernientes a brindar apoyo al cliente cuando este lo requiera. Otro elemento es la rápida

atención en la venta (4,77%), el personal de D'Onofrio atiende al cliente mediante un protocolo establecido, el cual tiene como fin atender con prontitud y amabilidad. Por otra parte, D'Onofrio debería implementar una herramienta tecnológica para que auxilie y facilite el trabajo del personal y evitar que los empleados estén demasiados ocupados para ayudar (4,16%).

En cuarto lugar, se ubica a dimensión de seguridad con el 18,01 por ciento. Los clientes consideran que, las relaciones confiables con la empresa (4,97%) como clave, D'Onofrio gestiona las relaciones confiablemente con el motivo mantener el vínculo cercano con los clientes. Otro componente es el comportamiento de empleados inspira confianza (4,73%), el personal de D'Onofrio se conduce correctamente, motivando a los clientes se sentirse seguros de compartir sus opiniones o inquietudes. Por otro lado, el conocimiento de los empleados para responder preguntas (3,90%) debería mejorar mediante el entendimiento de toda la información relativa a los productos para responder adecuadamente las interrogantes de los clientes.

En quinto lugar, se coloca la dimensión de elementos tangibles con el 17,57 por ciento. Los clientes consideran que, los materiales y equipos de venta atractivos (4,75%) como necesario, D'Onofrio diseña los contenidos de publicidad y equipos novedosos que facilitan adecuadamente la venta. Otro elemento es la maquinaria de aspecto moderno (4,38%), D'Onofrio adquiere o renueva artefactos, herramientas o dispositivos con el fin de mejorar las instalaciones de la fábrica. Por otra parte, D'Onofrio debe contar con un sistema de gestión de seguridad internacional con la finalidad de contar con instalaciones físicas seguras (3,93%).

Tabla 18. Evaluación porcentual de indicadores de satisfacción de clientes en Trujillo

Dimensión	Indicador	Porcentaje
Empatía (22,66%)	Atención personalizada (EP1)	4,55%
	Empleados dedicados a la atención personal (EP2)	3,91%
	Preocupación de los intereses del cliente (EP3)	5,02%
	Entendimiento de las necesidades (EP4)	4,75%
	Horarios de atención convenientes (EP5)	4,45%
Fiabilidad (23,29%)	Cumplimiento de promesas (FB1)	4,66%
	Resolución de problemas (FB2)	3,95%
	Aceptación de productos (FB3)	5,10%
	Promesa de entrega de productos (FB4)	4,62%
	Entrega de productos libres de errores (FB5)	4,97%
Seguridad (18,00)	Comportamiento de empleados inspira confianza (SG1)	4,73%
	Relaciones confiables con la empresa (SG2)	4,97%
	Amabilidad de empleados (SG3)	4,41%
	Empleados demasiados ocupados (SG4)	3,90%
Sensibilidad (18,47%)	Mantener informado al cliente (SS1)	4,53%
	Rápida atención al cliente (SS2)	4,77%
	Disposición de empleados para ayudar (SS3)	4,99%
	Empleados demasiados ocupados (SS4)	4,16%
Elementos tangibles (17,57%)	Maquinaria moderna (ET1)	4,38%
	Instalaciones físicas seguras (ET2)	3,93%
	Buena apariencia de los empleados (ET3)	4,51%
	Materiales y equipos de ventas atractivos (ET4)	4,75%
		100%

Fuente: base de datos de la encuesta aplicada

Autoría propia

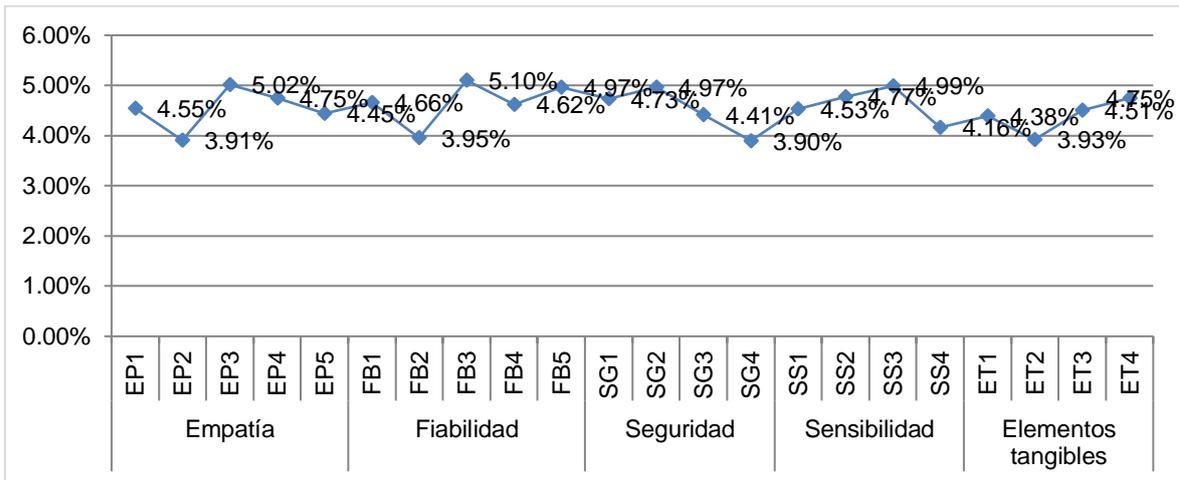


Figura 42. Indicadores de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo

Fuente: tabla 18

a. Empatía

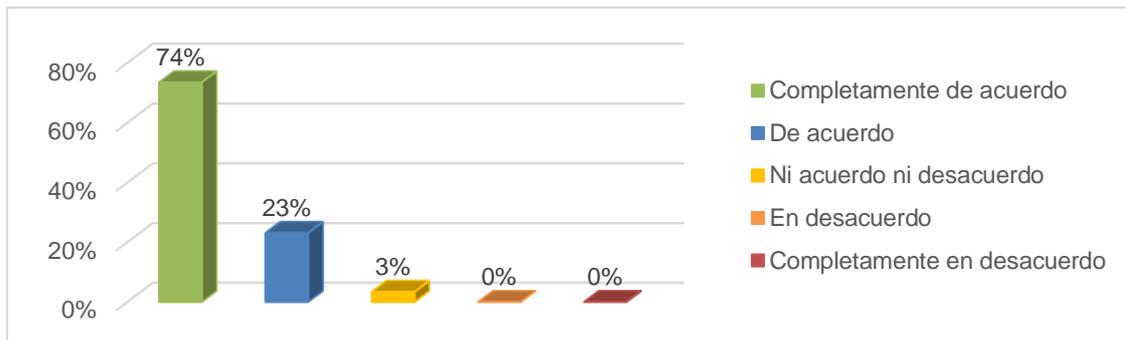


Figura 43. Evaluación porcentual de atención personalizada

Autoría propia

Interpretación: en la figura 43, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de atención personalizada; el 74 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 23 por ciento fue de acuerdo, el 3 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa brinda una atención personalizada.

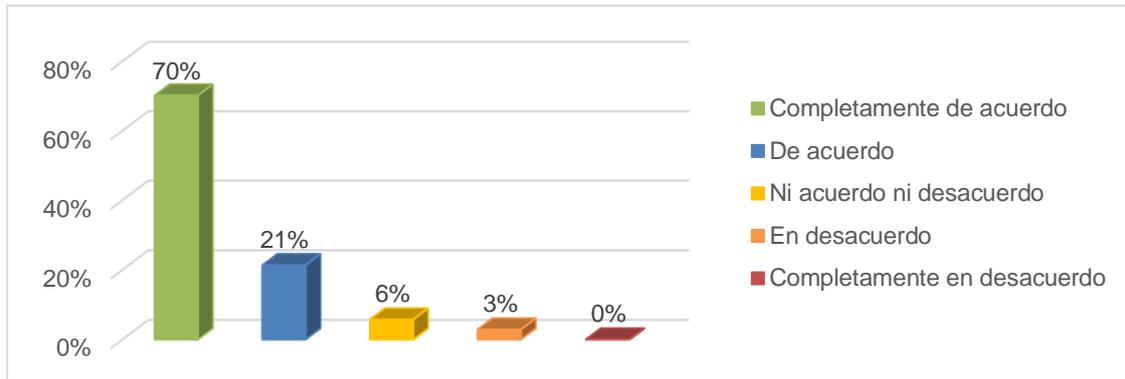


Figura 44. Evaluación porcentual de empleados dedicados a la atención personal

Autoría propia

Interpretación: en la figura 44, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de empleados dedicados atención personalizada; el 70 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 21 por ciento fue de acuerdo, el 6 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 3 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa tiene empleados que brindan una atención personalizada.

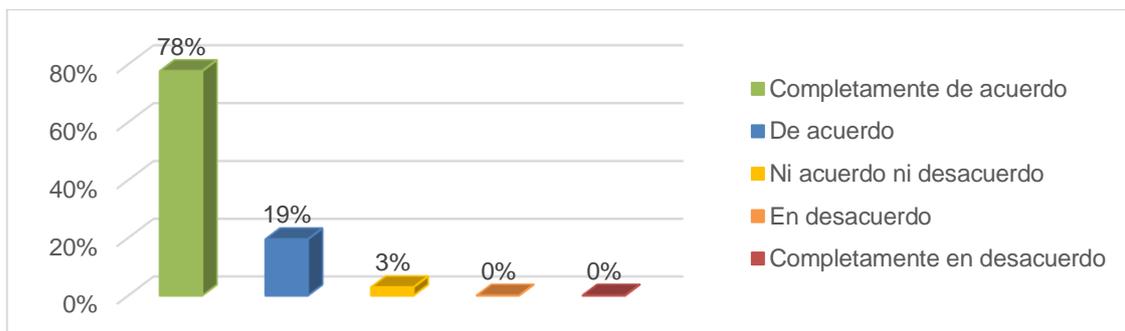


Figura 45. Evaluación porcentual de preocupación de los intereses del cliente

Autoría propia

Interpretación: en la figura 45, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de preocupación de los intereses del cliente; el 78 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 19 por ciento fue de acuerdo, el 3 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa se preocupa por mejorar sus intereses o beneficios.

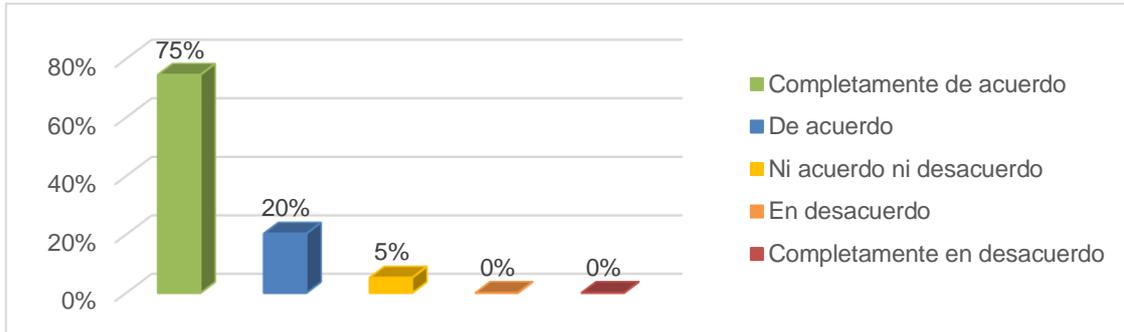


Figura 46. Evaluación porcentual de entendimiento de las necesidades de cliente

Autoría propia

Interpretación: en la figura 46, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de entendimiento de las necesidades; el 75 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 20 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados entienden sus necesidades.

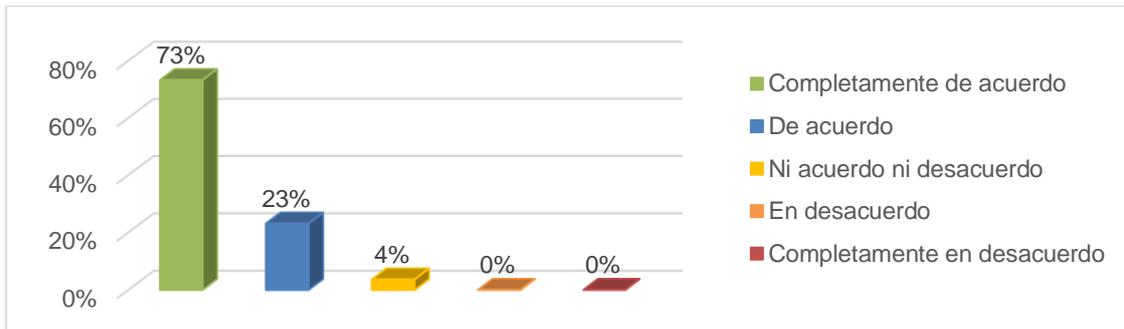


Figura 47. Evaluación porcentual de horarios de atención convenientes

Autoría propia

Interpretación: en la figura 47, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de horarios de atención convenientes; el 73 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 23 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa ofrece horarios de atención convenientes.

b. Fiabilidad

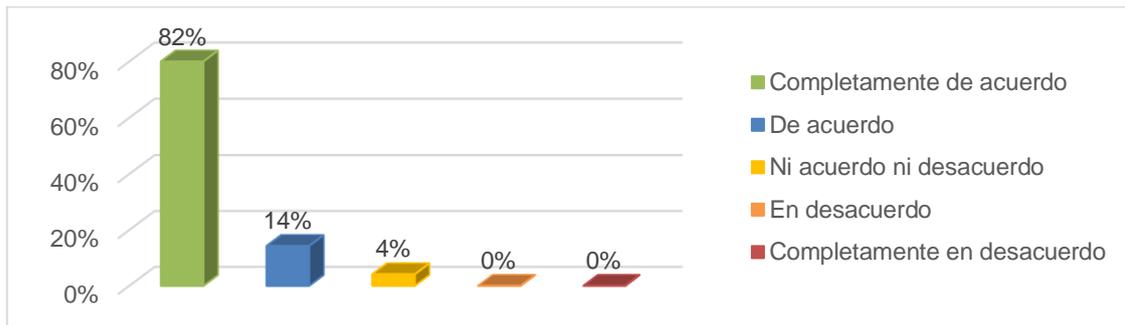


Figura 48. Evaluación porcentual de cumplimiento de promesas

Autoría propia

Interpretación: en la figura 48, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de cumplimiento de promesas; el 82 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 14 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa cumple con sus promesas en el tiempo establecido.

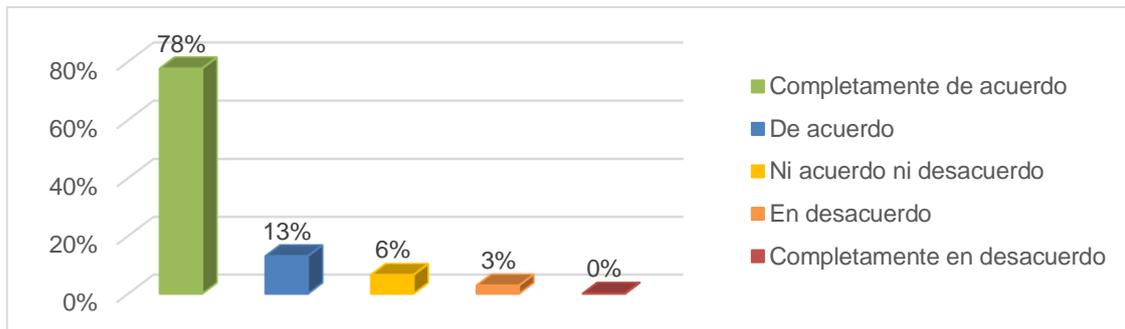


Figura 49. Evaluación porcentual de interés por resolución de problemas

Autoría propia

Interpretación: en la figura 49, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de interés por resolución de problemas; el 78 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 13 por ciento fue de acuerdo, el 6 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 3 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa demuestra interés en resolver los problemas.

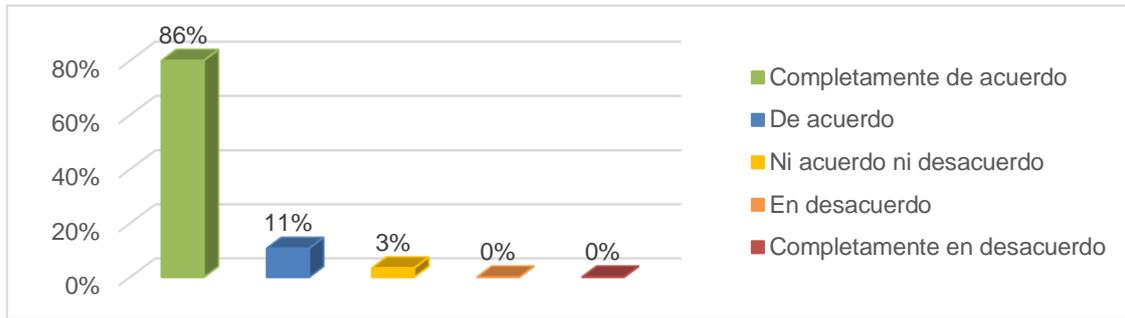


Figura 50. Evaluación porcentual de aceptación de productos

Autoría propia

Interpretación: en la figura 50, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de aceptación de productos; el 86 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 11 por ciento fue de acuerdo, el 3 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa produce helados de buena aceptación a la primera vez.

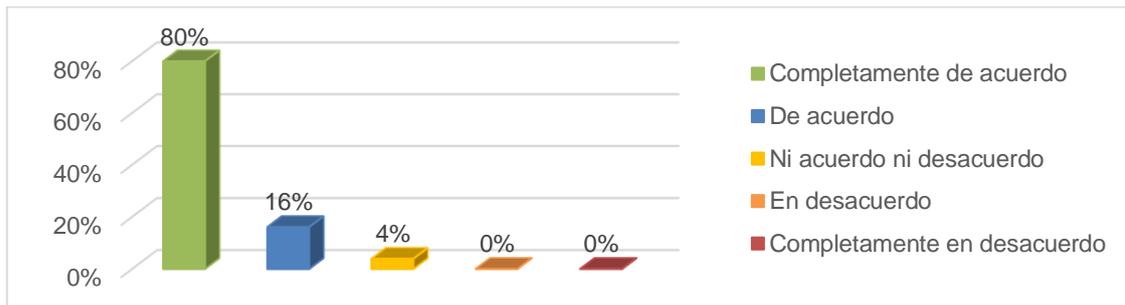


Figura 51. Evaluación porcentual de entrega de productos a tiempo

Autoría propia

Interpretación: en la figura 51, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de entrega de productos a tiempo; el 80 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 16 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa entrega los productos en el tiempo prometido.

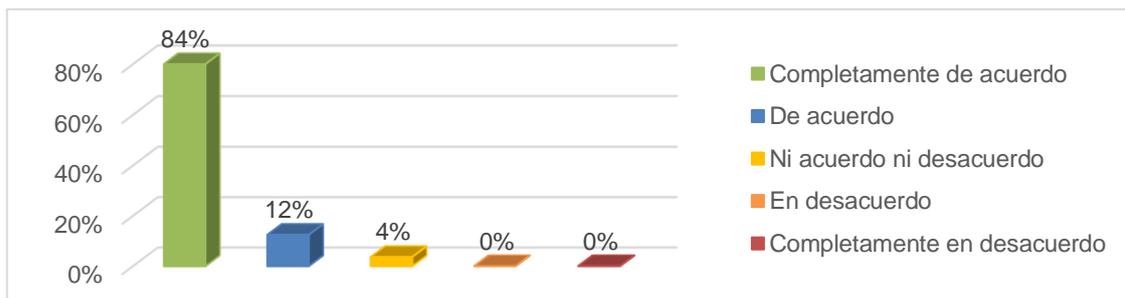


Figura 52. Evaluación porcentual de productos libres de errores

Autoría propia

Interpretación: en la figura 52, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de productos libre de errores; el 84 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 12 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa entrega productos libre de errores o defectos.

c. Seguridad

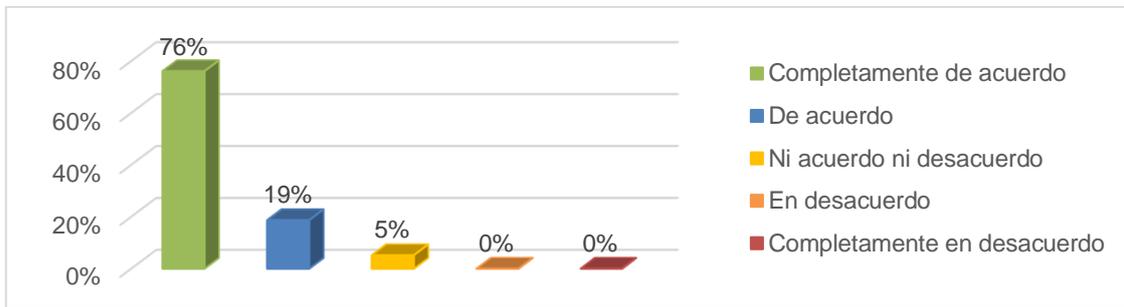


Figura 53. Evaluación porcentual de comportamiento de los empleados inspira confianza

Autoría propia.

Interpretación: en la figura 53, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de comportamiento de los empleados inspira confianza; el 76 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 19 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que el comportamiento de los empleados le inspira confianza.

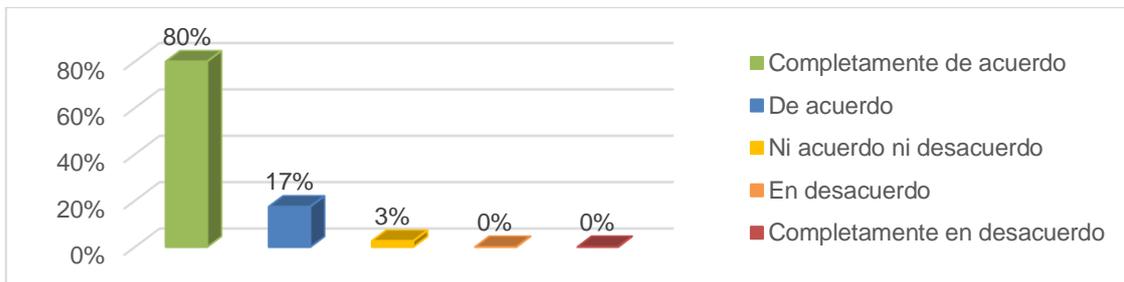


Figura 54. Evaluación porcentual de confianza en relaciones confiables con la empresa

Autoría propia.

Interpretación: en la figura 54, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de confianza en las relaciones con la empresa; el 80 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 17 por ciento fue de acuerdo, el 3 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el

0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo en la confianza de las relaciones con la empresa.

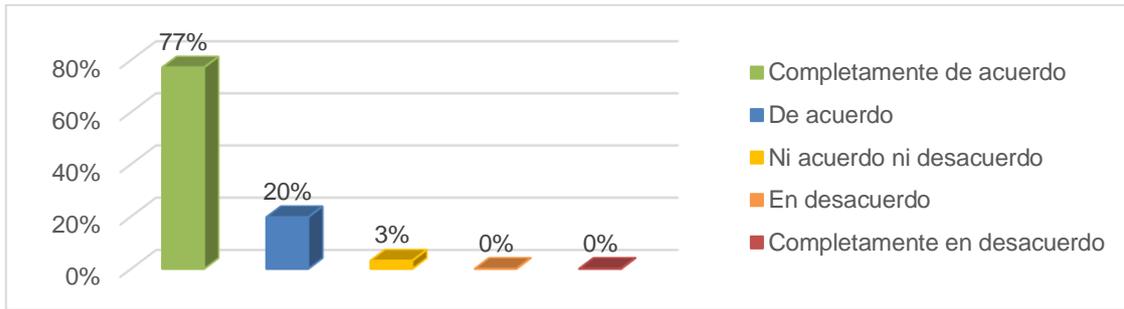


Figura 55. Evaluación porcentual de amabilidad de empleados

Autoría propia

Interpretación: en la figura 55, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de amabilidad de empleados; el 77 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 20 por ciento fue de acuerdo, el 3 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados son amables.

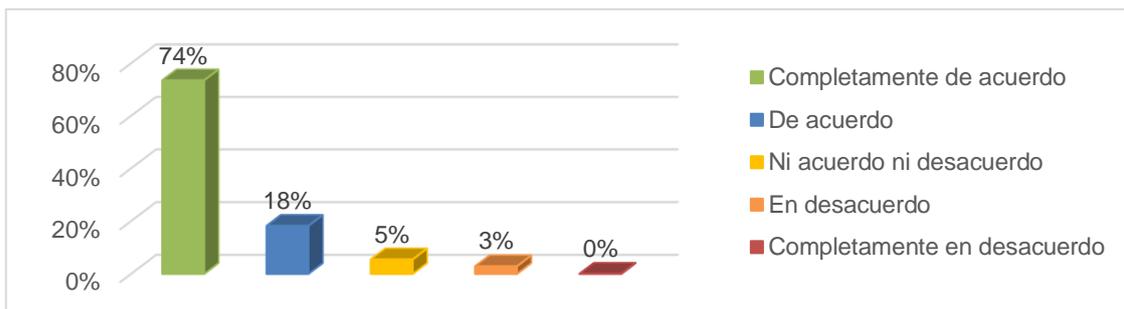


Figura 56. Evaluación porcentual de conocimiento de empleados para dar respuesta

Autoría propia

Interpretación: en la figura 56, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de conocimiento de empleados para dar respuesta; el 74 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 18 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 3 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados tienen conocimiento para responder sus preguntas.

d. Sensibilidad

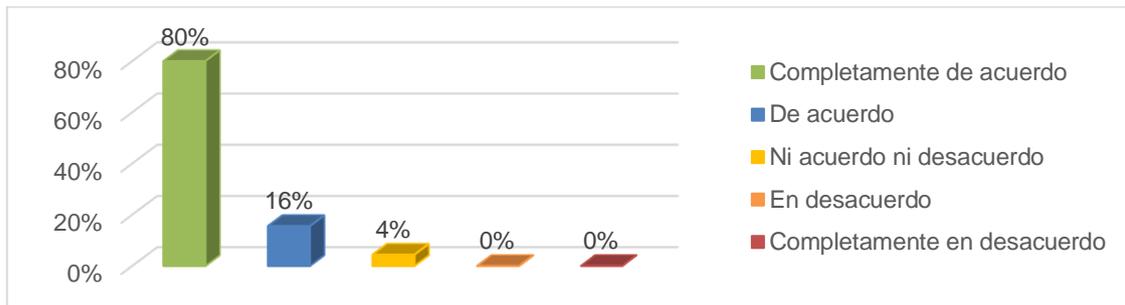


Figura 57. Evaluación porcentual de mantener informado al cliente
 Autoría propia

Interpretación: en la figura 57, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de mantener informado al cliente; el 80 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 16 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la empresa lo mantiene informado cuando se entregan los productos.

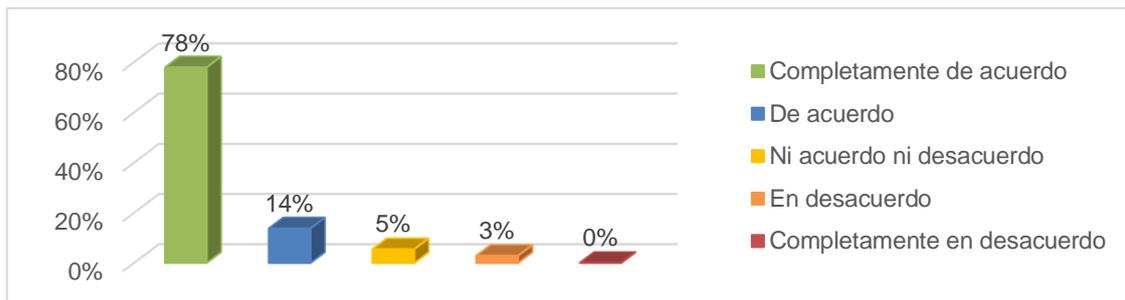


Figura 58. Evaluación porcentual de rápida atención al cliente
 Autoría propia

Interpretación: en la figura 58, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de rapidez en la atención al cliente; el 78 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 14 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 3 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados atienden rápidamente.

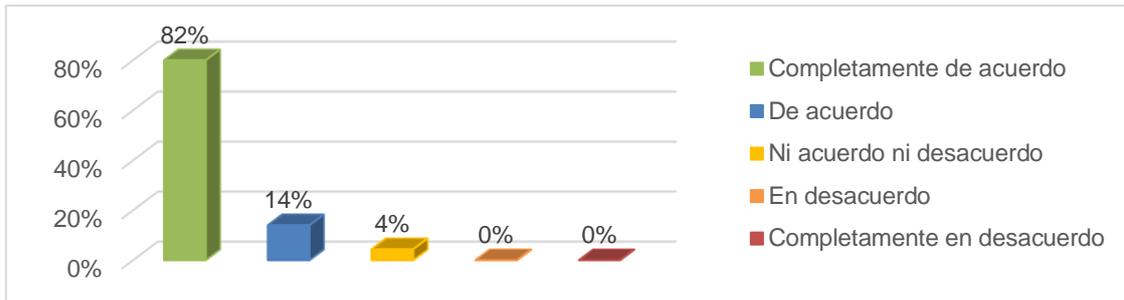


Figura 59. Evaluación porcentual de disposición de empleados para ayudar
 Autoría propia

Interpretación: En la figura 59, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de disposición de empleados para ayudar; el 82 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 14 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 4 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados demuestran disponibilidad durante la atención.

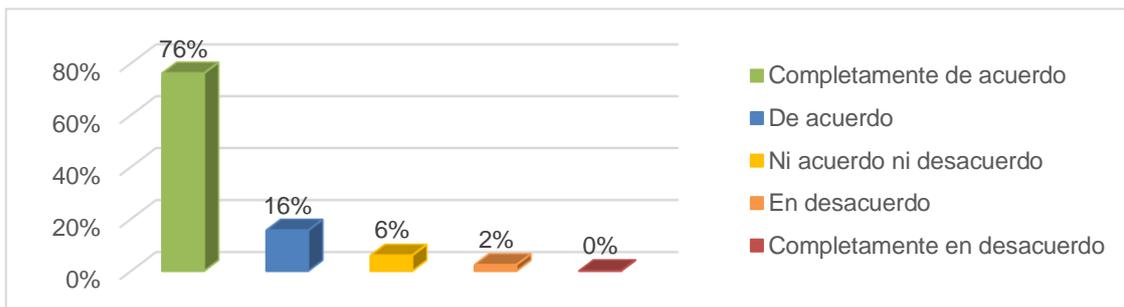


Figura 60. Evaluación porcentual de empleados no demasiados ocupados
 Autoría propia

Interpretación: en la figura 60, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de empleados no demasiados ocupados; el 76 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 16 por ciento fue de acuerdo, el 6 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 2 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados no están demasiados ocupados para ayudarlos.

e. Elementos tangibles

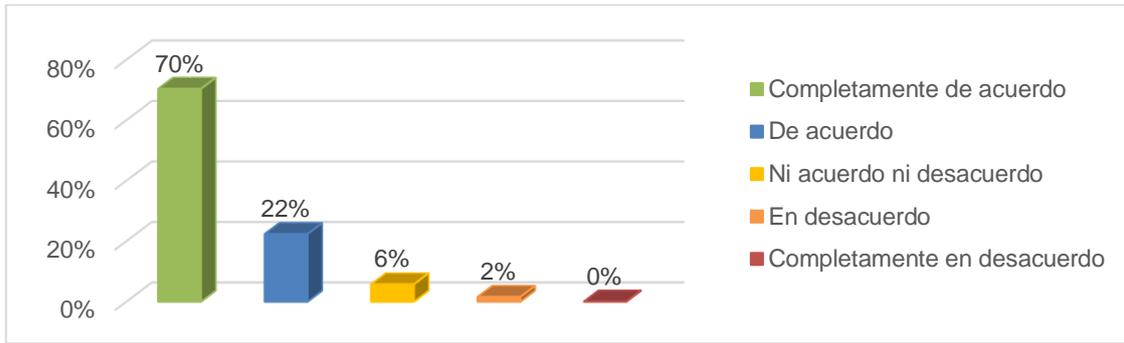


Figura 61. Evaluación porcentual de maquinaria moderna

Autoría propia

Interpretación: en la figura 61, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de maquinaria moderna; el 70 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 22 por ciento fue de acuerdo, el 6 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 2 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que la maquinaria de la empresa es moderna.

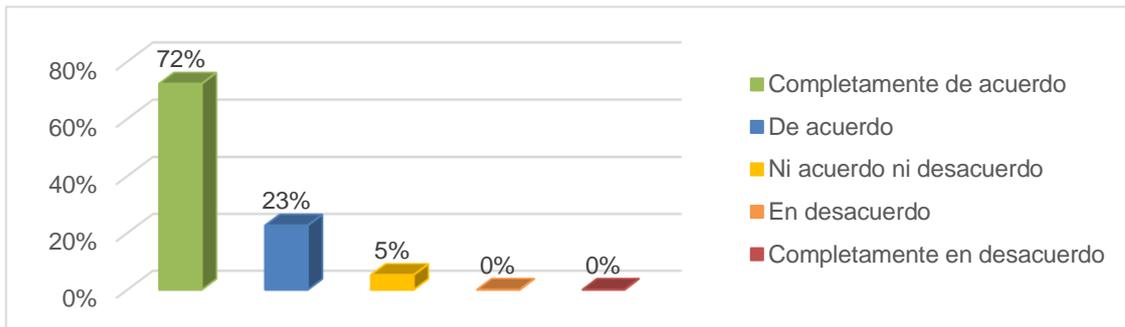


Figura 62. Evaluación porcentual de instalaciones físicas seguras

Autoría propia

Interpretación: en la figura 62, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de empleados no demasiados ocupados; el 72 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 23 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que las instalaciones de la empresa son seguras.

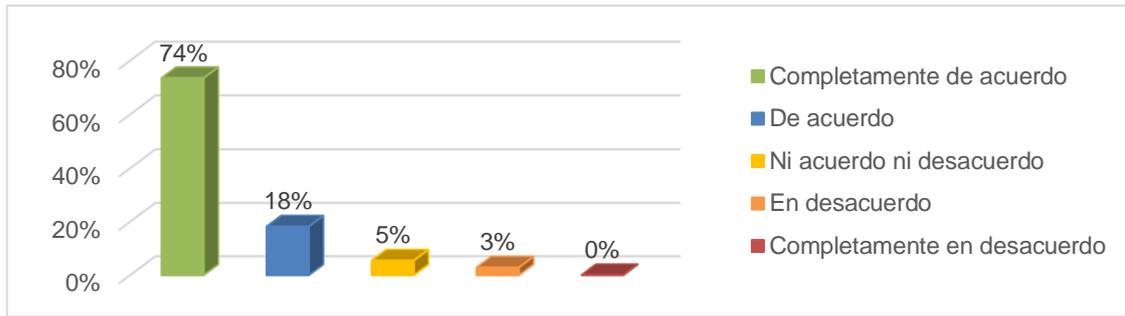


Figura 63. Evaluación porcentual de empleados con buena apariencia

Autoría propia

Interpretación: en la figura 63, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de empleados con buena apariencia; el 74 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 18 por ciento fue de acuerdo, el 5 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 3 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los empleados tienen una buena apariencia.

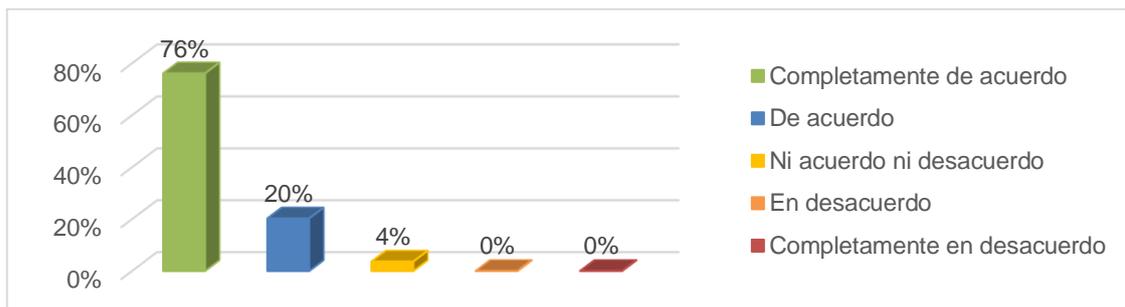


Figura 64. Evaluación porcentual de materiales y equipos de ventas atractivos

Autoría propia

Interpretación: en la figura 64, del 100 por ciento de los clientes encuestados según el indicador de materiales y equipos de ventas son atractivos; el 76 por ciento de las respuestas fueron completamente de acuerdo, el 20 por ciento fue de acuerdo, el 4 por ciento de las respuestas fue ni acuerdo – ni desacuerdo, un 0 por ciento en desacuerdo y por último el 0 por ciento fue completamente en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que los clientes están completamente de acuerdo que los materiales y equipos de ventas son atractivos.