

**UNIVERSIDAD NACIONAL
"HERMILIO VALDIZÁN"**



FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

E.A.P. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**La cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva en la
industria galletera Félix e.i.r.l. 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

TESISTA: Malpartida Ambicho, María Isabel

**HUÁNUCO – PERÚ
2016**

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme su amor incondicional y por guiar mi camino.

También dedico a mis Padres, Claudia Ambicho Trujillo y José Gilberth Malpartida Trujillo a quienes le debo toda mi vida, les agradezco por todo su cariño y comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino...

También dedico a todos los docentes que han participado en mi formación profesional brindando cada uno de sus conocimientos...

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, damos gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que di, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado, por su apoyo incondicional y por estar conmigo en cada momento de mi vida.

A mi asesor el Dr. David Martel Zevallos por su apoyo con tanto esmero en esta etapa de mi formación profesional de mi vida.

A mis docentes, que me brindaron sus conocimientos durante los cinco años de estudios en la E.A.P. Ciencias Administrativas.

NDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
INTRODUCCIÓN	V

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4 HIPOTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS	14
1.5 VARIABLES E INDICADORES	16
1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	18
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.8 VIABILIDAD	21
1.9 LIMITACIONES	23

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES	24
2.2 BASES TEORICAS	30
2.2.1. LA CADENA DE VALOR	30
2.2.1. LA VENTAJA COMPETITIVA	49
2.2.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA GALLETERA FELIX E.I.R.L	63
2.2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	64

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	74
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	74
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	76
3.4. METODO DE INVESTIGACIÓN	77
3.5. POBLACION Y MUESTRA	77
3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADAS	80
3.7. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	80

CAPITULO IV
RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	81
--------------------------------	----

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5.1 CON LAS BASES TEÓRICAS	104
5.2 CON LOS ANTECEDENTES	106
5.3 CON LAS HIPÓTESIS	109
CONCLUSIONES	136
SUGERENCIAS	142
BIBLIOGRÁFICAS	145
BIOGRÁFICA	148
ANEXOS	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1. Variables de la Hipótesis General.
- Ilustración 2. Variables de la Hipótesis Específica.
- Ilustración 3. Operacionalización de la variable independiente.
- Ilustración 4. Operacionalización de la variable dependiente.
- Ilustración 5. Esquema de la cadena de valor industrial.
- Ilustración 6. La cadena genérica de valor.
- Ilustración 7. La cadena de valor: algunos factores a considerar a la hora de evaluar las actividades de apoyo de una empresa.
- Ilustración 8. Subdivisión de una cadena de valor genérica.
- Ilustración 9. La cadena de valor: algunos factores a tener en cuenta a la hora de analizar las actividades primarias de una empresa.
- Ilustración 10. Ejemplos para un liderazgo en costes.
- Ilustración 11. Áreas y la cantidad de trabajadores de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- Ilustración 12. Áreas y la cantidad de trabajadores para la muestra. de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- Ilustración 13. Técnicas e instrumentos de investigación.
- Ilustración 14. Gráfico de los resultados de la tabla 1.
- Ilustración 15. Gráfico de los resultados de la tabla 2.
- Ilustración 16. Gráfico de los resultados de la tabla 3.
- Ilustración 17. Gráfico de los resultados de la tabla 4.
- Ilustración 18. Gráfico de los resultados de la tabla 5.
- Ilustración 19. Gráfico de los resultados de la tabla 6.
- Ilustración 20. Gráfico de los resultados de la tabla 7.
- Ilustración 21. Gráfico de los resultados de la tabla 8.
- Ilustración 22. Gráfico de los resultados de la tabla 9.
- Ilustración 23. Gráfico de los resultados de la tabla 10.
- Ilustración 24. Gráfico de los resultados de la tabla 11.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la pregunta N° 1 sobre la relación que existe entre la gestión con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 2. Resultados de la pregunta N° 2 Sobre relación que existe entre la administración del potencial humano con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 3. Resultados de la Pregunta N° 3 sobre la investigación y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 4. Resultados de la pregunta N° 4 la implementación de la tecnología y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. – 2016.

Tabla 5. Resultados de la pregunta N° 5 sobre el proceso de compra o adquisiciones de los materiales o insumos y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 6. Resultados de la pregunta N° 6 sobre la logística interna y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 7. Resultados de la pregunta N° 7 sobre el procesos de producción y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 8. Resultados de la pregunta N° 8 sobre los medios de distribución y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 9. Resultados de la pregunta N° 9 sobre la publicidad y las promociones y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 10. Resultados de la pregunta N° 10 sobre la dirección de las ventas y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. - 2016.

Tabla 11. Resultado de la pregunta N° 11 sobre la atención o servicio a los clientes y su relación con la ventaja competitiva en la industria Galletera Félix E.I.R.L. – 2016.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado como tema de investigación “la cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. 2015”; para esta investigación se ha desarrollado el presente informe de investigación el cual está conformado por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: este capítulo está relacionado con el problema de investigación el cual trata sobre el la cadena de valor y las ventajas competitivas, en este capítulo se define el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis y sistema de hipótesis, variables e indicadores, Operacionalización de las variables, justificación de la investigación, viabilidad y limitaciones.

CAPÍTULO II: Trata del marco teórico en el cual se mencionan los antecedentes del problema, las bases teóricas de la cadena de valor, tipos de la cadena de valor, actividades de la cadena de valor de la empresa y las bases teóricas de la ventaja competitiva donde se indica la importancia de la ventaja competitiva, tipos de la ventaja competitiva y recursos de la empresa, la reseña histórica de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. y finalmente las definiciones conceptuales.

CAPÍTULO III: En este capítulo se analiza el marco metodológico en el que se detallan el nivel de la investigación, los tipos de la investigación, diseño y esquema de la investigación, los métodos de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y finalmente las técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

CAPÍTULO IV: Se plantean los resultados de los datos obtenidos gracias al cuestionario, guía de observación y guía de entrevista los cuales han sido procesados por medio de la estadística descriptiva, los que se representan en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis e interpretaciones.

CAPÍTULO V: En este capítulo se plantea la discusión de resultados en los cuales se tratan de contrastar los análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos en el capítulo IV con los antecedentes, las bases teóricas y las hipótesis específicas; en este punto se verifica si las hipótesis planteadas son aceptadas o rechazadas.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones en función a la investigación realizada sobre cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.; así mismo se especifican la bibliografía y los anexos del presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se plantea con el propósito de determinar la relación que existe entre la cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. 2015

Para el presente trabajo de investigación se ha hecho el estudio e interpretación minuciosa de los temas de la cadena de valor y la ventaja competitiva con el objetivo de obtener la información necesaria y veraz para llevarlos a la comparación de lo teórico con lo práctico. La cadena de valor es un tema que tiene mucha importancia para todos los empresarios que quieren tener el conocimiento pleno del panorama completo de su empresa, este conocimiento que todo empresario debería tener les ayudara a poder aplicar estrategias eficaces para el éxito de su empresa así mismo para tomar decisiones frente a inconvenientes o problemas sean estos internos o externos. La ventaja competitiva es otro de los temas en el cual nos debemos enfocar si uno quiere ser líder en el mercado al cual participa, porque el hecho de contar con una característica diferenciador frente a la competencia en el mercado ya siendo en la calidad del producto, servicio al cliente diferenciado o bajos costos, esta característica diferenciado permitirá a la empresa tener la posibilidad de obtener la posición de líder en el mercado.

La relación que existe entre la cadena de valor que es el conjunto de actividades por los cuales está conformado una empresa tienen una relación directa y muy determinantes para obtener una ventaja competitiva, ya que la

cadena de valor de la empresa está conformado por diversas actividades de la empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí, las cuales trabajan y deben trabajar bajo un mismo fin; por ello es muy importante que la dirección de la cadena de valor esté controlada y supervisada de tal manera que todos se desarrollen conforme a lo planificado para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

En la actualidad existe mucha competencia en todos los sectores y los clientes cada día son más exigentes con la calidad de los productos y servicios debido a las mil opciones que estas tienen en la mano para satisfacer sus necesidades, por ello casi todas las empresas exitosas toman en cuenta mucho el análisis de su cadena de valor ya que es la base de su éxito si este es bien direccionado. Hoy en día todas las empresas luchan en el mercado por obtener el liderazgo aplicando estrategias diversas para lograrlo, por ello es muy importante conocer la cadena de valor de nuestras empresas y también de la competencia para así poder aplicar las acciones necesarias para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores en el mercado.

Finalmente indico que tener el control de la cadena de valor de nuestras empresas y conocer por medio de que característica diferenciador podemos obtener una ventaja competitiva, nos permitirá obtener la posición de líder en el mercado; para este resultado planteado que es muy tentador para cualquier empresario es necesario clasificar, analizar, evaluar, agrupar y dirigir todas las actividades de la empresa según el modelo que nos

proporciona Michael Porter el cual es aplicada por muchos de las empresas exitosas y con resultados favorables. También es importante conocer su cadena de valor porque les permitirá tomar la decisión de cómo hacer frente a la competencia, si lo enfrentarás con bajos costos si es que cuentas y tienes las posibilidades según tu análisis de tu cadena de valor o si deseas competir con la diferenciación en la calidad del producto o servicio al cliente, el cual también teniendo en cuenta si tienes las posibilidades según el análisis de tu cadena de valor. Entonces si nos podemos dar cuenta la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva es muy estrecha y directa, porque obtener la ventaja competitiva dependerá mucho de cuanto conocen su cadena de valor y de cómo lo direcciona.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La información sobre la cadena de valor que proporcionan las empresas es muy limitada, ya que este es fuente que permite una ventaja competitiva frente a sus rivales, motivo por el cual muchas de las empresas importantes optan por reservarse información sobre su cadena de valor.

Las empresas que se pueden mencionar son:

La empresa NESTLE que se centra en tener un inventario bajo usando una logística tercerizado y monitoreado con GPS, Y los insumos que ingresan son supervisados según los parámetros de calidad; con respecto a las operaciones, Nestlé usa procesos de control electrónica, usan tecnología de punta y certifican sus productos según ISO 9001,14001; en el marketing su finalidad es colocar sus productos en muchos puntos la cual se respalda con la publicidad en tv, radio, y eventos como skateboard, tabla hawaiana, salas de futbolito, etc.; la empresa NESTLÉ también se dedica a brindar apoyo a las comunidades aledañas brindándoles información sobre la nutrición con un nutrimovil, así mismo capacita a los productores de leche para

mejorar su producción y calidad de la leche y da donaciones. Y es de esta manera que Nestlé ha logrado posicionarse en el mercado como una empresa que se dedica a producir alimentos de alta calidad, y ha creado una barrera de entrada para otros competidores al tener eficiencias en costos, procesos productivos eficientes, canales de distribución flexibles.

Otra empresa como ejemplo de la cadena de valor y su incidencia en la ventaja competitiva tenemos a KOLA REAL que maneja un inventario adecuado de inventario y maneja costos bajos en sus productos, así mismo rompen los factores de estacionalidad y realizan inversiones en activos fijos y adquiriendo e implementando nuevas tecnologías y maquinarias; también la empresa invierte en una red de distribución y su propia distribución como también usan como distribución microempresarios y usan envases que facilita la distribución a grandes distancias; ofrecen productos a bajos precios con un excelente calidad y además usan para mayor rendimiento envases de alto litraje para bajar costos; y con respecto a su personal ellos lo seleccionan y entrenan según el puesto de trabajo y por ultimo lo más importante invierten en la investigación de mercado y usan sistemas automatizadas.

Tenemos también a la empresa de ALICORP esta empresa busca una estandarización en todas sus áreas con respecto a la calidad

y excelencia, para el cual pone gran énfasis en cada área para supervisar y no dejar que ningún detalle incida en la calidad de sus procesos, y otros sistemas.

Otra de las empresas es el AJEMEX GROUP una empresa que tiene como política la capacitación y entrenamiento continua para sus trabajadores, así mismo cuenta con personal especializados para cada área y también buscan una buena relación con sus empleados, con respecto a la tecnología la empresa se basa a una cultura de mejora para el cual realiza inversiones en compra de terrenos y compra de tecnología de punta para nuevos puntos de producción y mejora de sus procesos; AJEMEX se caracteriza por la utilización de gran cantidad de insumos para el cual usa la integración vertical combinada para disminuir costos, también la empresa tiene un control adecuado de sus inventarios y aplica la centralización en sus compras y tiene costos bajos gracias al royalt 8; así mismo la empresa cuenta con ubicaciones estratégicas de embotelladores ganando tiempo en la distribución, también invierten en nuevas tecnologías para su proceso de producción, sus productos cuentan con las certificaciones de calidad de Haccap y el ISO 9001. AJEMEX cuenta con una distribución horizontal gracias a los microempresarios con el cual prescindió en la inversión en una red de distribución y hacen un uso masivo del envase

PET. La publicidad de la empresa está centrada en precios bajos y en la cantidad.

En conclusión AJEMEX a través de su estrategia de integración vertical (hacia atrás) lograba ofrecer más producto por menos precio dado los costos de producción bajos que esta estrategia le proporcionaba, adicionándole a esto que Ajemex era dueña de su propia Esencia, marca y no pagaba un royalty, así como de utilizar un sistema de distribución manejado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

En este punto se muestra el problema general y los problemas específicos, los cuales se mencionan a continuación.

1.2.1. Problema general:

PG: ¿Qué relación existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

1.2.2. Problemas específicos:

PE₁: ¿Qué relación existe entre la infraestructura y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₂: ¿Qué relación existe entre la administración del potencial humano y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₃: ¿Qué relación existe entre el desarrollo tecnológico y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₄: ¿Cuál es la relación que existe entre las adquisiciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₅: ¿Qué relación existe entre la logística de entrada y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₆: ¿Qué relación existe entre las operaciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₇: ¿Qué relación existe entre la logística de salida y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₈: ¿Qué relación existe entre la mercadotecnia - ventas y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

PE₉: ¿Qué relación existe entre el servicio al cliente y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1. Objetivo general:

OG: Identificar la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

1.3.2. Objetivos específicos:

- OE₁:** Analizar la relación que existe entre la infraestructura y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₂:** Analizar la relación que existe entre la administración del potencial humano y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₃:** Analizar la relación que existe entre el desarrollo tecnológico y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₄:** Analizar la relación que existe entre las adquisiciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₅:** Analizar la relación que existe entre la logística de entrada y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₆:** Analizar la relación que existe entre las operaciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₇:** Analizar la relación que existe entre la logística de salida y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
- OE₈:** Analizar la relación que existe entre la mercadotecnia y las ventas y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

OE₉: Analizar la relación que existe entre el servicio y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

1.4. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS.

A continuación se muestra la hipótesis general y las hipótesis específicas respectivamente.

1.4.1. Hipótesis general:

HG_a : La cadena de valor se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HG_o : La cadena de valor se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

1.4.2. Hipótesis específicos:

HI_{a1} : La infraestructura se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o1} : La infraestructura se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a2} : La administración del potencial humano se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o2} : La administración del potencial humano se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a3}: El desarrollo tecnológico se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o3}: El desarrollo tecnológico se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a4}: Las adquisiciones o compras se relacionan favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o4}: Las adquisiciones o compras se relacionan desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a5}: La logística de entrada se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o5}: La logística de entrada se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a6}: Las operaciones se relacionan favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{o6}: Las operaciones se relacionan desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI_{a7}: La logística de salida se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI₀₇: La logística de salida se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI₀₈: La mercadotecnia y las ventas se relacionan favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI₀₈: La mercadotecnia y las ventas se relacionan desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

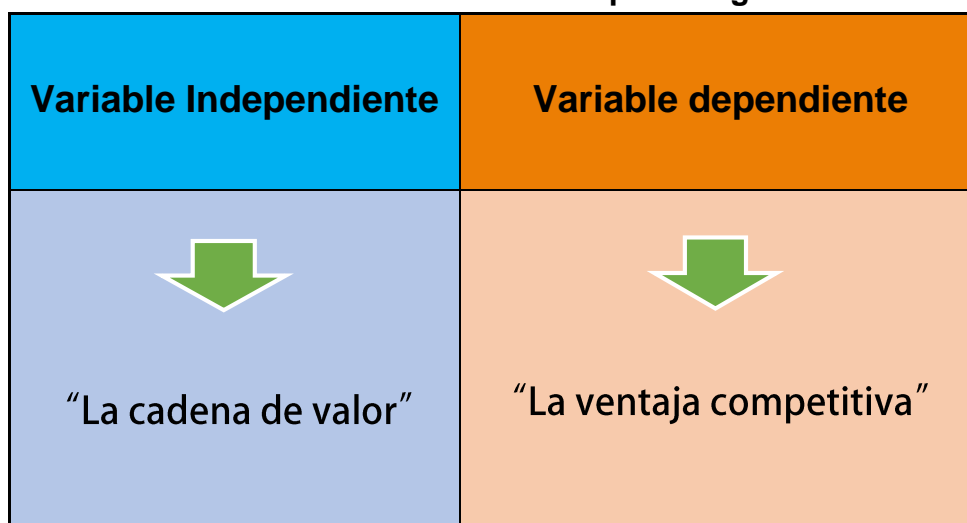
HI₀₉: El servicio al cliente se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

HI₀₉: El servicio al cliente se relaciona desfavorablemente con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

1.5. VARIABLES E INDICADORES:

1.5.1. De la hipótesis general:

Ilustración 01: Variables de la hipótesis general



1.5.2. De la hipótesis específicas:

Ilustración 02: Variables de la hipótesis específica

VARIABLE INDEPENDIENTE VARIABLE DEPENDIENTE

<i>H_{i1}</i>	"La infraestructura"	"La ventaja competitiva"
<i>H_{i2}</i>	"La administración del potencial humano"	"La ventaja competitiva"
<i>H_{i3}</i>	"El desarrollo tecnológico"	"La ventaja competitiva"
<i>H₄</i>	"Adquisiciones"	"La ventaja competitiva"
<i>H₅</i>	"Logística de entrada"	"La ventaja competitiva"
<i>H₆</i>	"Operaciones"	"La ventaja competitiva"
<i>H₇</i>	"Logística de salida"	"La ventaja competitiva"
<i>H₈</i>	"El mercadotecnia y las ventas"	"La ventaja competitiva"
<i>H₉</i>	"Los servicios"	"La ventaja competitiva"

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

1.6.1. Ilustración 03: Operacionalización de la variable independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE	"CADENA DE VALOR"				
DEFINICIÓN	TIPOS	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
"Es un modelo o herramienta de gestión que clasifica y organiza los procesos y/o actividades que generan valor a una empresa, con el propósito de emplear los programas de mejoramiento".	Actividades primarias	Logística interna Operaciones Logística externa Mercadotecnia y ventas Servicios	-Control de inventario -Proceso de producción -Equipo y maquinaria -Distribución oportuna -Ventas -Publicidad -Atención al cliente	Observación	La guía de observación
	Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa Administración de la potencia humana Desarrollo de tecnología Adquisiciones	-Gestión -Capacitación -Investigación -Compras	Encuesta	Cuestionario

1.6.2. Ilustración 04: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	“VENAJA COMPETITIVA”				
DEFINICIÓN	TIPOS	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<i>“Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras siendo únicos y destacándose de los demás”</i>	Liderazgo en costos	-Economía de escala -Costos bajos -Precios bajos -Producto Básico	-Rentabilidad -Estandarización -Costes bajos -Productividad -Precio	Observación	La guía de observación
	Diferenciación	-Costos elevados -Precios altos -Productos sofisticados y únicos. -Valor agregado -Servicio especializada	-Calidad -Valor agregado -Posicionamiento -Satisfacción del cliente -competitividad	Encuesta	Cuestionario

1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Los lineamientos que permitieron justificar y sustentar la relevancia del presente informe de investigación son los siguientes:

1.7.1. Justificación práctica.- El análisis de la cadena de valor permitirá tener una mejor visión de la situación interna de la Industria Galletera Félix E.I.R.L para poder dar mejoras a las actividades que la necesitan y de esta manera generar valor competitivo a la empresa frente a su competencia y obtener de esta manera una mejor rentabilidad y ser líder en el mercado de productos de panificación.

Es por esto, que el presente informe de investigación tiene como fin realizar un estudio sobre la cadena de valor en la Industria Galletera Félix E.I.R.L, que permitirá, recolectar datos y a su vez ofrecer a la Gerencia de la misma una información clara y concisa referente a la efectividad y calidad de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor y de la ventaja competitiva, que se desarrolla en la industria, para que basados en dichos resultados se pueda tener la posibilidad de adoptar medidas, soluciones y mejoras que logren aumentar sus niveles de competitividad, así como también obtener una

ventaja competitiva, incrementando de esta manera su rentabilidad.

1.7.2. Justificación social.-Con el mejor desarrollo de la Industria Galletera Félix E.I.R.L se incidirá en el desarrollo de la localidad, ya que se generara más puestos de trabajo y oportunidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

1.7.3. Justificación económica.-El presente informe de investigación permitirá el mejor desarrollo de la Industria, ya que mejorando su cadena de valor lograra disminuir costos optimizando sus recursos, incrementando su rentabilidad y mejorar la calidad, logrando así una mejor posición en el mercado de productos de panificación.

1.8. VIABILIDAD

Los aspectos que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo de investigación son los siguientes:

1.8.1. Aspecto bibliográfico.- Para el presente informe de investigación se cuenta con los libros necesarios acerca de la cadena de valor en la biblioteca de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y libros de otras fuentes, así mismo, se cuenta con las páginas web que servirán como fuentes de consulta permanente.

- 1.8.2. Aspecto económico.-** Para el presente informe de investigación se cuenta con los recursos económicos necesarios, provenientes del tesista para la elaboración del presente proyecto de investigación.
- 1.8.3. Aspecto temporal.-** Para el presente informe de investigación se contó con 8 meses de tiempo. Los primeros 4 meses para el desarrollo del proyecto de investigación y los 4 meses restantes para la implementación del proyecto de investigación.
- 1.8.4. Aspecto de asesoramiento.-** Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se contó con el apoyo del Mg. Walter Gill Meneses y el asesoramiento del Dr. David Julio Martel Zevallos, quienes brindaron orientación y asesoramiento para el desarrollo del presente informe de Investigación.
- 1.8.5. Aspecto de accesibilidad.-** Para el desarrollo del presente informe de investigación se cuenta con la autorización debida del Señor Carlos Aponte Espinoza Gerente General de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., para aplicar los instrumentos de investigación que se requiere para el acopio de datos y otras informaciones que el tesista necesita acerca del trabajo y de la empresa.

1.9. LIMITACIONES:

1.9.1. Aspecto Tecnológico.- No se cuenta con un software para el procesamiento de datos.

1.9.2. Aspecto tiempo.- Poca coordinación con los asesores por la disponibilidad de las partes, debido a las actividades laborales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Luego de haber visitado la biblioteca central de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, la Escuela de Post Grado y los sitios web con el objetivo de obtener información sobre estudios realizados con anterioridad, se ha logrado recopilar información sobre labores investigativas similares, encontrándose así los siguientes antecedentes de estudio:

2.1.1. A nivel local

No se encontraron investigaciones que se hayan desarrollado en la ciudad de Huánuco sobre la variable independiente del proyecto “la cadena de valor”, así mismo tampoco se identificaron investigaciones sobre la variable dependiente “la ventaja competitiva”.

Existen temas relacionados, como Gestión estratégica y la competitividad, administración estratégica etc., pero de las cuales abordan temas generales, mas no específicas como se requiere para la presente investigación.

2.1.2. A nivel nacional

- RAMIREZ MEDINA, Paola Michella (2013), con el título “ESTUDIO DE CASO DE LA CADENA DE VALOR COMPUESTA POR LOS PRODUCTORES DE KISHUARÁ, CAPAC PERÚ Y SUPERMERCADOS PERUANOS. 2009 – 2013”, Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Social, llegando a la siguiente conclusión:

Después de estudiar las diversas teorías de la cadena de valor, se encontró que los diversos enfoques parten de los conceptos de competitividad y afines. Para las primeras aproximaciones al concepto de cadenas, esto era la lucha competitiva de aplicar estrategias incluso fuera de la propia organización, para poder lograr un eje competitivo que permita ser más competitivo, aún sin prestar atención a las externalidades que esto conllevaba.

Estos enfoques luego mutaron a una cadena de valor con un enfoque de desarrollo, las mismas que rescatan la cooperación entre los actores, tienen un enfoque de ganar-ganar en su interrelación, potencian los valores intangibles a favor del producto, usando esta información a lo largo de la cadena, y enfocándose en tener un producto diferenciado.

- GARNICA MONCAYO, Cristian Paúl (2007), con el título “DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS DE GESTION BANCARIA” tesis presentada para obtener el título de ingeniero en administración de procesos, arribando a la siguiente conclusión:

-El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial poderosa que sirve para identificar fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, el mero análisis no mejora los procesos por sí solo, debe haber un compromiso desde la alta gerencia para que surta un efecto dominó en los colaboradores, caso contrario no tiene sentido iniciar una filosofía de mejoramiento continuo. Puedo afirmar, que en GARYCORP S.A. existe ese compromiso de superación por quienes manejan a la empresa.

2.1.3. A nivel Internacional

- BASADAS DIAS, Fabián y BEJARANO GARCIA (2009), Manuela con el título “ESTUDIO DEL IMPACTO GENERADO SOBRE LA CADENA DE VALOR A PARTIR DEL DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO EN LA CANTERA

SALITRE BLANCO DE AGUILAR CONSTRUCCIONES S.A.” para optar el título de ingeniero/ra. Llegaron a la conclusión que:

El impacto del mantenimiento en la cadena de valor queda demostrado al calcular costos y tiempos de ahorro que alcanzan reducciones del 30% de los montos actuales en diferentes rubros que se muestran en los estados financieros, adicionalmente estos ahorros se traducen en beneficios intangibles como conocimiento del proceso, mejor utilización de los recursos de la compañía, aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos al mejorar el flujo de dinero, información y materiales a través de la cadena valor, disminución de las probabilidades de accidentes laborales, menores tiempos muertos, entre otros, que al momento de mostrar resultados de gestión denotan claros avances en todos los frentes en los que se mueve la organización.

Todos los procesos siempre son susceptibles de identificar oportunidades de mejora que deberán ser evaluadas de forma empírica para generar un primer acercamiento con los beneficios que se recibirán al implementarlas y los costos que éstas conllevan. Se encontraron diversas oportunidades de mejora para Grupo

Aguilar las cuales se esperan sean tomadas en cuenta dentro de los procesos de mejoramiento continuo para aumentar el nivel de ahorros y beneficios para el grupo.

• CHÁVEZ MARTÍNEZ, Juan Carlos (2012), con el título “CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA” ; que para obtener el grado de Maestro en ciencias en desarrollo regional y tecnológico, en la cual llegó a las siguientes conclusiones:

- El análisis del sistema de valor nos permite obtener los cuellos de botella, los puntos críticos y las ventajas competitivas para mejorar la producción de café, ya sea orgánico o comercial en la zona de estudio. En el sistema de valor del café existen intermediarios que restan valor a la producción de café, ofreciendo precios por debajo del valor real del producto. Sin embargo la organización YNLT ha avanzado sorteando a los intermediarios y creando vínculos directos con el eslabón “transformación”. Pero existe la posibilidad que YNLT escale en la cadena de producción y se constituya en agroindustria, exportador y se expanda a otros

mercados, como cafés de altura, cafés amigables, además del orgánico.

-Los datos obtenidos del cuestionario aplicado nos muestran a través de los valores de los indicadores las áreas más vulnerables y prioritarias de las actividades primarias de la cadena de valor que se deben atender, entre estas tenemos: a la logística de entrada con un índice de 0.47, la mercadotecnia y ventas con un índice de 0.39 y el servicio posventa con un índice de 0.39. Asimismo, de las actividades de apoyo de la cadena de valor tenemos a las adquisiciones con un índice de 0.32 y al desarrollo tecnológico con un índice de 0.50; estas actividades han sido seleccionadas ya que presentan un valor menor o igual a 0.50 ya que representa el valor medio en una escala del 0 al 1; las actividades al obtener valores bajos indican que deben mejorar de tal forma que se coordinen y optimicen adecuadamente.

2.2. BASES TEÓRICAS

Después de haber revisado diversas fuentes de información como libros, revistas, páginas web sobre la variable independiente (la cadena de valor) y la variable dependiente (ventaja competitiva), a continuación se detallan los conceptos, importancia y dimensiones sobre cada una de estas.

2.2.1. BASE TEÓRICA N° 01. LA CADENA DE VALOR

DEFINICIÓN

Según Michael Porter (2006: 33;34), *“la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”*.

Entonces podemos decir que la cadena de valor permite a la empresa a clasificar, analizar y definir cada una de sus actividades según su campo de acción y su importancia en generar valor a la empresa, así mismo nos da a conocer que todas las actividades de la empresa están interrelacionadas entre sí, interactuando conjuntamente para el logro de un fin que la empresa se propone, esta conexión que existe entre las actividades es muy importante, ya que las actividades individuales no obtendrían resultados.

En una cadena de valor de una empresa está inmersa muchas de las oportunidades que la empresa necesita para obtener una ventaja competitiva, para identificar estas oportunidades es necesario emplear el análisis interno de la empresa utilizando como herramienta de análisis a la cadena de valor; porque la cadena de valor permite ser más específico en el análisis interno ya que esta desgrega cada actividad, identificando su actuar e intervención que tiene esta en la marcha de la empresa.

Según BUSINESS TRAINING MEXICO en la página <http://www.businessstraining.com.mx/egaidocs/Cadena%20de%20Valor.pdf> *“La cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.*

La cadena de valor de la empresa como herramienta o modelo no solo nos permite clasificar y organizar las actividades de la empresa, sino también nos permite identificar los problemas o deficiencias en cada uno de los procesos o actividades, dando a conocer de esta manera la situación problemática que se tiene que mejorar para obtener los resultados más óptimos.

Se denomina cadena de valor, a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales

van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Entonces la cadena de valor no solo nos brindara un panorama completo del funcionamiento de la empresa, sino también nos brindara un panorama clasificado y debidamente organizado, que nos facilitara a tomar las decisiones más óptimas para el mejor funcionamiento de la empresa y de esta manera ser más competitivos en el mercado.

Wilson Romero, Alvarado citado a Kaplinsky (2004:80); *“La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarios (indispensables) para llevar el producto o servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de las transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final y la eliminación después de su uso”*.

La cadena de valor muestra en forma específica todas las actividades que son necesarios para el desarrollo de una empresa. Esta herramienta de análisis nos muestra el proceso global que la empresa tiene que desarrollar para poder entregar un producto de calidad desde su concepción hasta su uso a sus clientes.

Entonces decimos que mediante el uso de la herramienta de la cadena de valor podemos asegurarnos también en supervisar y evaluar que el producto llegue a los consumidores en excelente calidad.

Entonces frente a todo lo mencionado indico en mi opinión que la cadena de valor representa la esencia de toda empresa para identificar oportunidades de ventaja, definir nuestras debilidades y

fortalezas para tener un control de cada una de ellas y para confrontarlas y utilizarlos para establecer la ventaja frente a los competidores.

OBJETIVO DE LA CADENA DE VALOR

En 1985, Porter (citado en pag. 13) establece que *“la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generen una ventaja competitiva.”*

Así mismo decimos que la cadena de valor permite a la empresa desarrollar estrategias especializadas para cada actividad según lo requiera, para que de esta manera se logre obtener mejoras en todas las actividades de la empresa según su necesidad, agregando de esta manera valor a toda la empresa y mejorando su posición en el sector industrial.

Tener el conocimiento de las actividades también permite a la empresa controlar la asignación de los costes que requiere cada actividad para llevarlas a cabo de forma más eficiente y efectivo.

Lo que las empresas buscan al conocer su cadena de valor es la ventaja frente a sus competidores. El análisis de la empresa a través de la cadena de valor permite tener conocimientos más específicos del funcionamiento de la empresa y su situación frente a los competidores

y necesidades del mercado, permitiéndole de esta manera planificarse mejor para ser más competitivo en el mercado.

IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR

Según Michael E. Porter (2009:34) *“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto”*

Según lo indicado entonces podemos decir que, para lograr entregar productos a sus clientes, la empresa tendrá que desarrollar muchas actividades que conlleven a lograrlo. Entonces es ahí donde tenemos que resaltar lo importante que es conocer su cadena de valor para cada empresario, ya que esto permitirá al empresario a ser estratégicos en la producción y venta de sus productos y diferenciarse de lo común en la competencia del mercado.

Además la cadena de valor es muy importante para las empresas, porque, Según Michael E. Porter (1986:51) *“...la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas y relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”*, situación que permitirán a la empresa ser únicos en el mercado y tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Una empresa está constituido por diversas actividades que son necesarias para el buen funcionamiento de esta, actividades que la cadena de valor identifica e integra cada una de ellas según su valor

para mejorar el análisis estratégico permitiendo de esta manera a los empresarios a tomar decisiones correctas y exitosas en el mercado competitivo, así mismo permite disminuir costos y lograr una ventaja frente a su competencia.

Para Michael E. Porter (2009:36) *“la cadena de valor y la forma en que realizan sus actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades”*

Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Pero una empresa es rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio, por eso las empresas deben tratar de entender no solo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores, ya que esto les permitirá ser más competitivos en su sector.

Entonces el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor.

Entonces por el mismo hecho del gran sistema de valor que representa la cadena de valor para una empresa, decimos que es un factor muy importante para cada empresario conocer, analizar y comprender a su cabalidad todas las actividades que integra la cadena de valor. El objetivo principal de lo mencionado es identificar en ella fuentes principales de ventaja competitiva que llevaran a la empresa al éxito en su desempeño.

TIPOS DE CADENA DE VALOR

Bastardo B. José y Ruz J. Sonia, en la página web http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/12345678947291658.4012/B316c_01.pdf (citado Michael E. Porter y Zamacona, 2003 cap. 3 pp. 152-154); hace referencia que en la cadena de valor debe considerarse tres tipos de cadenas de valor que se indican a continuación.

- **Cadena de valor del proveedor.-** Son las que crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- **Cadena de valor de los canales.-** Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- **Cadena de valor de los clientes.-** Es la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que la función de los productos termina las necesidades del cliente, el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena de los clientes.

Ilustración 05: Esquema de la cadena de valor industrial



Fuente: Creación de Valor en la Empresa a través del Análisis Estratégico de Costos, Zamacona Rosario, 2003, cap. 3.

ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LA CADENA DE VALOR

Según Michael E. Porter (2009:38) “las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo”.

Ilustración 06: La cadena genérica de valor



Fuente: Michael E. Porter (2009:37)

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Fíjese en la ilustración 07, las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento o compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

• **Infraestructura organizacional.-** A diferencia de las otras actividades de apoyo esta generalmente respalda a toda la cadena de valor y no las individuales, entre estas actividades podemos mencionar: (La administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad).

Según Gregory G. Dess, (2003:90); propone algunos factores a considerar a la hora de evaluar las actividades de apoyo de una empresa.

• **Administración del potencial humano.-** Esta actividad está constituida por las actividades conexas a: (reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y todo tipo de

compensación al personal). Esta actividad apoya tanto a las actividades primarias como a las de apoyo.

- **Desarrollo tecnológico.-** Esta actividad hace referencia que toda actividad relacionadas con valores comprende de la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde los que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporados al producto propiamente dicho. Más aun las actividades de valor en lo general se sirve de una tecnología que combinan varias sub tecnologías, entre estas podemos mencionar: (Diseño de componente, prueba de campo, telecomunicaciones, investigación y diseño y tecnologías informáticos).
- **Abastecimiento (Adquisición o Aprovisionamiento).-** En esta actividad consiste en comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Los materiales comprados incluyen las materias primas los suministros y otros elementos consumibles así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.

Ilustración 07: La cadena de valor: Algunos factores a considerar a la hora de evaluar las actividades de apoyo de una empresa.

Gestion General o Infraestructura
Sistema de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos globales.
Capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno.
Capacidad de conseguir fondos a bajos costes para desembolso de capital y el capital circulante.
Excelentes relaciones con diversos grupos de interés.
Capacidad de coordinar e integrar actividades a través de "la cadena de valor"
Alta visibilidad de la alta dirección para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores.
Gestion de Recursos Humanos
Mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados.
Relaciones de calidad con los sindicatos.
Entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo.
Programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.
Desarrollo Tecnológico
Actividades eficaces de investigación y desarrollo para iniciativas en procesos y productos.
Relaciones de colaboración positiva entre el departamento de I+D y otros departamentos.
Instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.
Cultura para aumentar la creatividad y la innovación.
Personal de excelente capacitación profesional.
Capacidad de cumplir con fechas de entrega límites críticas.
Aprovisionamiento
Suministro de materias primas para optimizar la calidad y la velocidad, y minimizar los costes asociados.
Desarrollo de relaciones de colaboración ganar-ganar con proveedores.
Procesos eficaces de compra de publicidad y de servicio por parte de los medios de comunicación.
Análisis y selección de fuentes alternativas de materiales para minimizar la dependencia en un proveedor.
Capacidad de realizar contratos de arrendamiento apropiados versus decisiones de compra.

Fuente: Gregory G Dess, (2003:90)

b) Actividades primarias

Según Michael E. Porter (2009:38) *“Son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como en la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan a continuación”*.

- **Logística de entrada.-** Son las actividades asociadas con recepción, almacenamiento y disgregación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

También podemos decir que son las operaciones de recepción y manejo de materiales, manipulación, control de inventarios y devoluciones.

- **Operaciones.-** En esta actividad se transforma la materia prima e insumos en producto final, en la cual se tienen en cuenta los siguientes puntos: (Maquinado, ensamble, empaquetado, mantenimiento de equipo y realización de pruebas).
- **Logística de salida.-** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de productos terminados, manejo de productos, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Así mismo también podemos decir que en esta actividad se da la obtención del producto, almacenamiento y la distribución de los productos a los clientes, para lo cual se pone énfasis en los siguientes puntos: (Almacenamiento de producto, procesamiento de pedidos, distribución de productos, operaciones de transporte y entrega al cliente final).

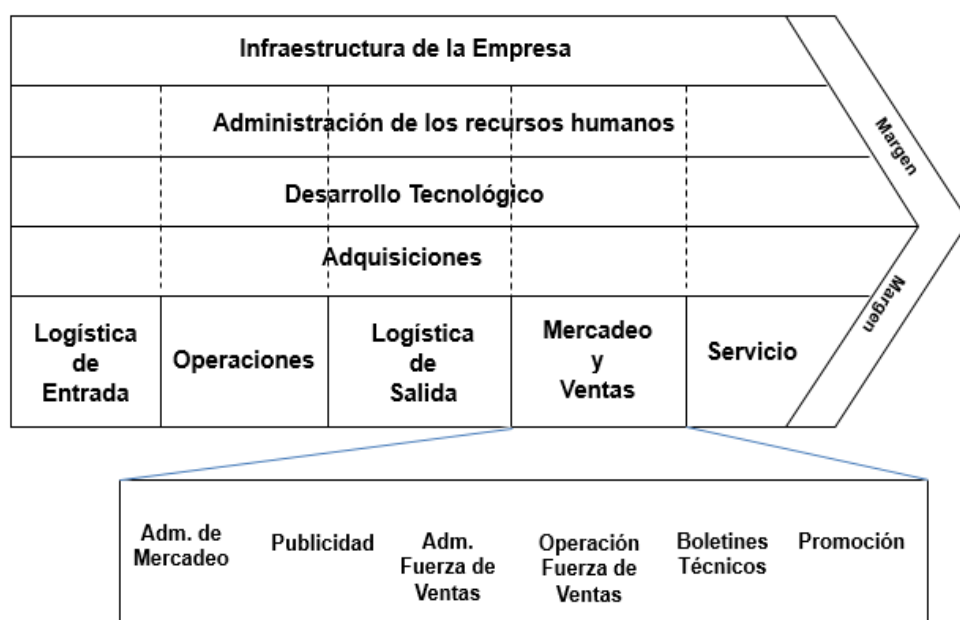
- **Mercadotecnia y ventas.-** En esta actividad se enfatizan en los medios que permite al cliente comprar los productos y la empresa inducirle a ella, entre estos medios tenemos: (Publicidad, promoción, fuerza de venta, cotizaciones, selección de canales y fijación de precios).

Esta actividad ayuda a la empresa a tener mayor conocimiento de su mercado y enfocarse netamente a fijar estrategias para incrementar sus ventas, posicionarse en la mente de los consumidores y de esta manera fidelizar a sus clientes, llevando de esta manera a obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

- **Servicio post-venta.-** En esta actividad se busca mejorar o conservar el valor del producto, para las cuales ponemos énfasis en: (Instalación, reparación, capacitación, suministro y atención a reclamos).

En esta actividad es el cliente o consumidor final quienes juegan un papel muy importante, porque esta actividad será efectiva siempre y cuando los clientes muestren satisfacción frente a su necesidad.

Ilustración 08: Subdivisión de una cadena de valor genérica.



Fuente: Michael E. Porter (2009:46)

Según Gregory G. Dess (2003:85) nos propone la siguiente figura:

Ilustración 09: La cadena de valor: Algunos factores a tener en cuenta a la hora de analizar las actividades primarias de una empresa.

Logística interna	Producción	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios
Ubicación de las instalaciones de recepción para minimizar el tiempo de transporte.	Plantas de producción eficientes para minimizar costes.	Procesos de carga eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros.	Fuerza de ventas competente y altamente motivada.	Uso adecuado de procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar en base a esa información.
Excelentes materiales y sistemas de control de inventarios.	Nivel apropiado de automatización en la fabricación.	Procesos eficientes de almacenaje de productos terminados.	Métodos innovadores para promocionar y publicitar.	Rápida respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes.
Sistema para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores.	Sistema de control de calidad en la producción para reducir costes y elevar la calidad.	Transporte de productos en lotes de gran tamaño para minimizar los costes de transporte.	Selección de los canales de distribución más apropiados.	Capacidad de reemplazar las piezas que lo requieran.
Disposición del almacén y diseños para incrementar la eficiencia de las operaciones con los materiales entrantes.	Disposición en planta eficiente diseño de flujos de trabajo.	Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos.	Identificación de segmentos de clientes adecuados y de sus necesidades.	Gestión eficaz del inventarios de piezas y equipos.
			Estrategias eficaces de precios.	Calidad del personal de servicio y formación continua.
				Garantía apropiada y política de garantía.

Fuente: Gregory G. Dess 2003:85

TIPOS DE CADENA DE VALOR

Según Michael E. Porter (2009:43) *“Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta”*:

- ✚ **Actividades directas.**-Estas actividades son las que intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, como: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de venta, publicidad, diseño de producto y reclutamiento.
- ✚ **Actividades indirectas.**-Estas actividades son aquellas que van a permitir desarrollar y realizar las actividades directas de forma continua, como: Mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación y mantenimiento de los registros por parte de los proveedores.
- ✚ **Aseguramiento de la calidad.**- Esta actividad nos permitirá la garantía de la calidad de las actividades directas e indirectas, mediante: Supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajustes y trabajo.

Interrelaciones entre actividades de la cadena de valor dentro de la empresa y a través de las organizaciones.

Conocer la interrelación entre las actividades es muy importante para todas las empresas, las cuales muchas veces son ignoradas.

Según Gregory G. Dess (2003:94), nos indica que las interrelaciones deben ser estudiadas en dos niveles:

- Las interrelaciones entre las actividades de la empresa
- Las relaciones entre actividades de la empresa con otras organizaciones.

TIPOS DE RECURSOS DE LA EMPRESA

Según Gregory G Dess (2003:97), “el recurso de la empresa es el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc.”

Según Gregory G. Dess (2003:95), nos habla de los tres tipos claves de recursos:

- **Recursos tangibles.-** son aquellos recursos físicos y financieros las mismas que son muy fáciles de identificar. Por ejemplo tenemos; entre los recursos financieros (la tesorería, capacidad de endeudamiento, etc.) y entre los recursos físicos (las instalaciones, equipos, etc.)
- **Recursos intangibles.-** son aquellos recursos que son muy difíciles de explicar e imitar, ya que estas se encuentran enraizados

en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Entre ellas podemos mencionar; en recursos humanos tenemos (la experiencia, capacidad, confianza, eficacia, habilidades, etc.), entre los recursos de innovación (conocimientos técnicos y científicos, ideas, etc.), entre los recursos de reputación e imagen (nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y confianza ante los consumidores, producto de calidad, etc.) también cabe indicar que la cultura también puede ser un recurso intangible que genere ventaja competitiva.

- **Recursos organizacionales.-** son las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar la materia prima en producto final. En pocas palabras se refiere a la capacidad que tiene una organización para desplegar recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, generalmente de forma combinado y de potenciar estas capacidades para llegar al fin deseado. Por ejemplo entre estas tenemos (servicio al cliente de alto nivel, capacidades excelentes de desarrollo de productos, estupendos procesos de innovación y flexibilidad en los procesos de fabricación).

Los recursos por si mismos no suelen producir una ventaja competitiva, sino que estas necesitan interrelacionarse con las actividades generadoras de valor.

Según Gregory G. Dess (2003:100), nos indica que “para que un recurso proporcione el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible, debe poseer cuatro atributos.”

- ✚ El recurso debe ser valioso en el sentido de que explota oportunidades y/o neutraliza amenazas en el entorno de la empresa. Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa implantar y formular estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.
- ✚ El recurso debe ser raros con respecto a su posesión entre los competidores actuales y potenciales de la empresa,
- ✚ El recurso debe ser difícil de imitar por los competidores para tener una ventaja competitiva sostenible.
- ✚ El recurso no debe tener sustitutos estratégicos equivalentes.

2.3. BASE TEÓRICA N° 02 LA VENTAJA COMPETITIVA

DEFINICIÓN

Michael E. Porter (1986:78); *“es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”*

Una ventaja competitiva se refiere a la posición sobresaliente con la que cuenta una empresa frente a otras, gracias a su diferenciación ya sea en los indicadores de calidad o de costes.

También podemos decir que es la capacidad máxima con la que cuenta una empresa en un mercado competitivo, teniendo como beneficio ser una de las empresas más reconocidas por su gran diferenciación de la competencia.

Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Johana Quintero y José Sánchez (2006:383); afirman que la Ventaja competitiva se entienden a *“...todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa”*.

Podemos decir que una ventaja competitiva se puede lograr de diversas formas de enfoque, una ventaja puede estar inmersa tanto en las características propias del producto o también en los servicios y actividades que son necesarios para la satisfacción del cliente.

Entonces decimos que la ventaja competitiva se obtiene de aquellos atributos diferenciados de un producto o servicio con la que cuenta una empresa frente a sus competidores.

Según la página web <http://www.monografias.com/trabajos67/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva2.shtml> ; nos indica otra definición interesante ofrecida por Barney *"la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es además sustentable, cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia"*

Una ventaja competitiva puede obtenerse a través de diferentes acciones o medios, solo que estas deberán dar valor diferenciado y muy difícil de imitar por sus competidores para que estas sean sustentables.

Para toda empresa es muy importante lograr que su ventaja competitiva tenga una larga duración en el mercado, para el cual deberán emplear acciones estratégicas e innovadores para no ser desplazados del mercado fácilmente.

Juan P. García y Juan Fernández barba en la página web httpscompetitivestrategy404a.files.wordpress.com201106ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf nos indica que *“Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a os clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia”*.

Para que una ventaja competitiva sea efectiva esta debe cumplir con las siguientes características: ser única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado.

Entonces podemos decir que una ventaja competitiva se refiere a todos esos factores que ayudan a una, organización o compañía a destacarse sobre los demás, sobrepasando a sus competidores, y es importante continuar desarrollando capacidades convirtiéndolas en parte de su ventaja competitiva.

IMPOTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva en una empresa es importante porque; busca generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores; por lo tanto, determinar donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma importancia no sólo desde el punto de vista teórico, sino que fundamentalmente desde el punto de vista práctico, porque es el elemento central del análisis estratégico.

Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva.

Cabe recalcar a ello también que el criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sostenible, porque no es suficiente identificar la fuente de ventaja y hacerlos nuestros, sino también es muy importante mantenerlo y saber cómo hacerlo.

Según Jorge Iván Ramírez Sandoval y Enrique Federico Gochicoa Gramer en la página web <http://www.uv.mx/iiescafiles201212imagen2010-1.pdf> (pág.:4); indica que *“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una organización en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.”*

Entonces para poder examinar de una forma sistemática todas las actividades que desempeña una empresa es necesario tener como herramienta a la cadena de valor, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo

comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Según Michael E. Porter (2009:60-163),indica los tipos de ventajas competitivas que una empresa puede lograr, las cuales se indican a continuación....

EL LIDERAZGO EN COSTES

Es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El liderazgo en costos totales bajos consiste en obtener costos más bajos que los competidores, un buen producto básico con pocos elementos superfluos; reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable y transformar las características del producto para su bajo costo.

El análisis del costo consiste primero en identificar las actividades de la cadena de valor y luego asignarles los costos operativos y los activos, ya que todas las actividades contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo.

Los costos operativos se asignan a aquellos a las que se destinaron y los activos se asignan a los que utilizan, controlan o más influyen en su uso.

Las fuentes de esta ventaja son diversos y están subordinadas a la estructura de la industria. Puede ser la búsqueda

de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas etc.

Un líder en costo debe alcanzar la paridad y proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja se funde en el liderazgo en costos.

Según Gregory G Dess (2003:179); indica que la estrategia de liderazgo en costos requiere de un fuerte grupo de tácticas interrelacionados entre las cuales se incluyen:

- ✓ Construcción agresiva de plantas e instalaciones con escala eficiente.
- ✓ Reducción de costes partiendo de la experiencia.
- ✓ Contención de costes y fuerte control general.
- ✓ Evitar la administración de cuentas de clientes.
- ✓ Minimización de costes en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa como I+D, servicios, gastos de ventas y publicidad.

Según Gregory G. Dess (2003:179) *“un concepto importante relacionado con el liderazgo de costes es la curva de experiencias, lo cual significa que, en muchos sectores, el coste unitario decrece a medida que se van acumulando las unidades producidas. En definitiva con el tiempo el negocio aprende como reducir costes mientras va ganando experiencia en sus procesos de producción”*.

Según Gregory G Dess (2003:179), indica algunos ejemplos de cómo una empresa podría lograr el liderazgo en costes bajos en sus actividades primarias y de apoyo.

Ilustración 10: Ejemplos para un liderazgo en costes

- Reducción del staff de apoyo a la dirección.	INFRAESTRUCTURA
- Utilización de prácticas contables estandarizadas para minimizar el número de personal requerido.	
- Minimizar los costes asociados al pago de la nómina a través de políticas de recursos humanos efectivas.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- Programas de orientación y formación dirigidos a maximizar la productividad de los empleados.	
- Uso eficiente de la automatización tecnológica	DESARROLLO TECNOLÓGICO
- Experiencia en el proceso de ingeniería para reducir los costes de producción.	
- Establecimiento de políticas de compras que aseguren la elección de los materiales que presenten la calidad adecuada y coste más bajo.	APROVISIONAMIENTO
- Servicios de compra compartidos con otras unidades de negocio de la empresa.	
- Efectividad máxima en la recepción y almacenamiento de la materia prima	LOGÍSTICA INTERNA
- Uso efectivo de la inspección de calidad para evitar retoques en el producto final.	OPERACIONES
- Efectiva utilización de la flota de entrega.	LOGÍSTICA EXTERNA
- Compra de espacios publicitarios en grandes cantidades.	MARKETING Y VENTAS
- Utilización máximo de la fuerza de ventas por zona geográfica.	
- Establecimiento de normas en el servicio de reparación para minimizar la duplicidad de llamadas de mantenimiento.	SERVICIOS
- Uso de un solo tipo de vehículo de reparación para minimizar costes.	

Fuente: Gregory Dess

Riesgos potenciales del liderazgo en costes

- ✓ **Centrarse demasiado en una o unas pocas de las actividades de la cadena de valor.**- las empresas necesitan prestar atención a todas las actividades de la cadena de valor para gestionar su exceso de costes.
- ✓ **Todos los competidores comparten un input o materia prima común.**- las empresas que quieren competir con los costes bajos son vulnerables a las subidas de precios en los factores de producción, porque estas son menos capaces en elevar los precios

porque están compitiendo en costes y temen que los clientes realicen sus pedidos a los competidores.

- ✓ **La estrategia es fácilmente imitable.-** las empresas se basan por lo común en actividades creadoras de valor fácilmente imitables.
- ✓ **Falta de igualdad (paridad) respecto a los atributos de la diferenciación.-** muchas de las empresas para tener un liderazgo en costes exitosas necesitan obtener un nivel de paridad con respecto a los atributos de la diferenciación. La paridad puede ser conseguida en dimensiones de diferenciación como son la reputación y la calidad.
- ✓ **Erosión de las ventajas del coste, cuando aumenta la información disponible para los clientes sobre los precios.-** este punto se está convirtiendo cada vez más un reto para los empresarios, a que casi todas las empresas cuentan con la disponibilidad suficiente de información sobre la estructura de los costes, haciendo que muchos opten tener la ventaja en costes.

LA DIFERENCIACIÓN

La cual consiste en la capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores intentando distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores, con muchas variaciones en los productos, inventar formas de crear valor para los compradores, integrar características que estén dispuestos a

pagar los clientes y usar características para crear una reputación e imagen de la marca.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse, pueden basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores. La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en la industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad.

Entonces el objetivo de la empresa que maneje este tipo de liderazgo tendrá que buscar la paridad de costos o una proximidad con sus rivales, para la cual reduce costos en todas las áreas que no afecte la diferenciación.

Según Gregory G. Dess (2003:187), nos menciona que *“...La estrategia de diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al conjunto del sector de actividad”*.

Así mismo nos indica que la diferenciación puede tomar diferentes formas:

- Prestigio o imagen de marca
- Tecnología
- Innovación
- Características

- Servicio al cliente
- Red de distribución

Entonces podemos decir que las empresas pueden diferenciarse mediante diferentes dimensiones al mismo tiempo. Las empresas consiguen, sostienen y desarrollan las ventajas de diferenciación por encima de la media, cuando su sobreprecio excede los costes extra en los que se incurre por llegar a ser únicos.

Otro de los aspectos de la diferenciación en mercados tan competitivos como los de hoy en día es la velocidad o, desde el punto de vista de la empresa, una respuesta rápida.

Riesgos potenciales de la diferenciación

- ✘ **La singularidad que no se valora.-** una empresa debe proporcionar productos y/o servicio que los clientes valoren altamente, no es suficiente con ser diferentes.
- ✘ **Demasiada diferenciación.-** una empresa no debe buscar la calidad que supere lo que desean los consumidores, ya que este mismo hecho puede dar ventaja a los competidores en ofrecer un nivel apropiado de calidad a un precio menor.
- ✘ **Un sobreprecio muy elevado.-** las empresas no deben fijar precios muy elevados, sino esta debe ser de acuerdo a las posibilidades del mercado, ya que debido a este factor los consumidores podrían dejar

de comprar el producto por más calidad que significa para ellos; optando de esta manera por los productos de la competencia.

- **Una diferenciación fácilmente imitable.-** las empresas deberán buscar tener una ventaja competitiva sostenible, que le permita obtener beneficios a un largo plazo de tiempo; para lo cual tendrán que ofrecer productos difíciles de imitar por la competencia.
- **Dilución de la identificación de marca a través de ampliaciones de la línea de producto.-** muchas de las empresas pueden erosionar la calidad de su imagen de marca añadiendo productos con menores precios y menor calidad. Este mismo hecho puede aumentar las ventas a corto plazo pero este también puede llegar a ser perjudicial a largo plazo.
- **La percepción de diferenciación puede variar entre los compradores y los vendedores.-** muchas veces las empresas pueden ver sus productos como diferenciados y los clientes puede que lo estén considerando como un producto genérico, por eso es muy importante tener en cuenta que la belleza está en el ojo del espectador, para que de esta manera la empresa busque y aplique acciones que permitan y logren que los clientes vean sus productos como lo quiere la empresa.

ENFOQUE

Es la tercera estrategia que genera ventaja competitiva, esta estrategia difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa escoge un segmento o un grupo de segmento de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Basándose en este método es que intenta obtener una ventaja aunque no lo tenga en su totalidad con respecto a su competencia.

Esta estrategia consiste atender el nicho por un costo bajo, adaptación a necesidades especializadas del segmento objetivo, adaptación al nicho, comunicación de la capacidad de satisfacer requerimientos del comprador y dedicación total a la satisfacción del nicho.

Según Michael E. Porter (2009:15); esta estrategia tiene dos variantes:

✚ **Concentración basada en costos.-** con esta estrategia la empresa busca una ventaja en costos en el segmento, en esta se aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos.

✚ **Concentración basada en la diferenciación.-** con esta estrategia lo que la empresa busca es distinguirse dentro del segmento

elegido, en esta estrategia explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos

De esta manera una compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos y aplicando la concentración el cual consiste en aprovechar las pequeñas diferencias respecto a la industria en su conjunto.

Riesgos potenciales de la especialización o enfoque

- **Erosión de las ventajas competitivas dentro de un estrecho segmento.-** las empresas pueden ir perdiendo la ventaja en costes en un segmento cuando las diferencias en costes se van erosionando o desgastándose con el tiempo.
- **Incluso los productos o servicios muy especializados están sujetos a la competencia de los nuevos entrantes y a la imitación.-** muchas de las empresas pueden disfrutar los beneficios de la diferenciación temporalmente porque han escogido un segmento con pocos rivales, situación que puede cambiar a medida que con el pasar del tiempo el nicho de mercado en el cual se es líder es invadido por nuevos competidores.
- **Las empresas especializadas pueden terminar siendo demasiadas especializadas para satisfacer las necesidades de los consumidores.-** muchas de las empresas al intentar proporcionar productos demasiados especializadas al mercado,

estas pueden ser demasiados limitados en cantidades para los consumidores, de esta manera no poder satisfacer las necesidades o requerimientos del mercado, situación que llevaría a ser remplazados por los productos sustitutos que se encuentre al alcance de los consumidores.

RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LA VENTAJA COMPETITIVA.

Además del análisis de la industria y del papel del gobierno, es necesario determinar si se tienen los factores claves para competir, o si se tiene el potencial para su desarrollo. Los recursos necesarios se deben clasificar en tres categorías a) humanos b) financieros y c) tecnológicos

- Los recursos humanos son fundamentales, para desarrollar el equipo humano idóneo para la empresa lo que significa: reclutar, seleccionar, evaluar, motivar y recompensar apropiadamente al personal. La compensación apropiada del personal es importante pero más importante es lo que el personal produce o aporta a la empresa. También se dice que la competitividad se evalúa en base a la calidad del recurso humano que posee y a lo que este pueda aportar a la empresa.

- Los recursos financieros son un punto determinante para poder competir; la liquidez, la solvencia, la capacidad de endeudamiento y la fortaleza financiera son armas que posibilitan el desarrollo de una industria.
- Es muy importante contar con los recursos tecnológicos apropiados; la innovación tecnológica es la clave para la competitividad. Se requiere contar con equipos, instalaciones, procesos de producción y sistemas de información apropiados para competir.

Según Michael E. Porter las estrategias competitivas son *“las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión”*.

2.4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA GALLETERA FÉLIX E.I.R.L.

Industria Galletera Félix E.I.R.L. (INDUGA FÉLIX E.I.R.L.), Es una empresa galletero con más de 41 años de experiencia en Huánuco y sus regiones.

Inició sus actividades económicas el 20 de noviembre de 1974 con la denominación “productos Félix”, con un capital de 50 soles oro y un local alquilado de la familia Beraún en la ciudad de Huánuco en el Jr. Dos de mayo N° 345, con la producción de galletas de sabor de coco.

En el año 1977 se trasladó al Jr. Leoncio prado N° 1281-1283, establecimiento que fue financiado por intermedio del banco industrial; como también para la compra de equipos y maquinarias pequeñas, donde se empezó a producir las galletas de agua como producto principal y entre otros productos que se ofrecía estaban los panes y biscochos.

En el año 2002 se trasladó a la Carretera Central Huánuco a Tingo María Km 1 CPM Llicua Baja Frente al Grifo Ávila Huánuco/Huánuco/Amarilis., año en el cual se constituye como empresa con razón social “INDUGA FÉLIX E.I.R.L.”, nombre comercial “INDUGA E.I.R.L.” y con numero de RUC: 20447359627.

Actualmente continúa con su actividad económica con mucha más experiencia y producción en mayor escala gracias al mayor uso de la tecnología e innovación en los productos que se está ofreciendo al mercado de Huánuco y sus regiones.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. **Valor.-** Es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que se les ofrece.
2. **Análisis de valor.-** técnica que estudia los costos de manufacturación para averiguar e implantar las formas de reducción de pasos innecesarios.

3. **Barrera de entrada.-** dificultad programada por una empresa establecida en el mercado (en base a la tecnología, restricciones legales, políticas gubernamentales, etc.) para impedir la entrada de nuevos competidores.
4. **Cadena.-** Son una serie de eslabones entrelazados entre sí.
5. **Cliente fiel.-** es aquel que repite regularmente el proceso de compra, se demuestran inmunes a las tentaciones de otros competidores.
6. **Cliente potencial.-** es aquel cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro producto o servicio.
7. **Coste.-** gasto considerado por el consumo o la utilización de un bien o servicio.
8. **Precio.-** valor monetario convenido entre el vendedor y comprador en un intercambio de venta.
9. **Presupuesto.-** documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organización.
10. **Ventaja competitiva.-** característica única de una empresa o producto que le permite ser superior a la competencia.
11. **Venta.-** proceso en el que se intercambia la satisfacción de las necesidades del consumidor, por el sacrificio económico que debe realizar el comprador.

- 12. Canales de distribución.-** son los diferentes caminos, rara vez es uno solo, organizados en efecto para hacer llegar los productos, desde el lugar de producción hasta el usuario final o demandante potencial.
- 13. Capacidades.-** son las aptitudes, talentos, cualidades, fuerza del que dispone una organización empresarial para el buen ejercicio de los fines que se impongan.
- 14. Demanda de productos.-** es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están interesados a comprar a un precio dado.
- 15. Diferenciación.-** es la capacidad de saber dar o reconocer a cada cosa-producto o servicio en nuestro caso- su correspondiente y legítimo valor.
- 16. Economía de escala.-** se producen por la disminución del coste unitario de un proceso productivo, al aumentar la capacidad y la producción en un periodo dado.
- 17. Entorno.-** son aquellas variables o fuerzas que calificamos como relevantes que pueden afectar el futuro y está constituido por las variables que figuran dentro de la propia empresa, como son: la estructura, la cultura y los recursos.
- 18. Estrategia.-** es un método de pensamiento y no una doctrina única, que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema.

- 19. Calidad.-** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
- 20. Logística.-** el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- 21. Adquisición.-** Acción de adquirir. Acto mediante el cual una persona obtiene un bien o derecho que antes pertenecía a otra o que otra le ha transmitido.
- 22. Servicio.-** Un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.
- 23. Potencial humano.-** Todas las personas tienen un importante potencial constituido por las capacidades y habilidades con las que nace y las que desarrolla y las que adquiere a lo largo de su vida.
- 24. Administración.-** es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.
- 25. Mercadotecnia.-** la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

- 26. Post-ventas.-** es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.
- 27. Operaciones.-** nos referimos a ejecuciones o maniobras metódicas y sistemáticas sobre cuerpos, números, datos, etcétera, para lograr un determinado fin.
- 28. Tecnología.-** es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.
- 29. Almacenamiento.-** es una parte de la Logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto, guardar y custodiar existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte. El almacenaje permite acercar las mercaderías a los puntos de consumo.
- 30. Capacitación.-** es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es desarrollar, preparar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo.
- 31. Control.-** es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

- 32. Inventario.-** es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado.
- 33. Maquinado.-** es un conjunto de elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado.
- 34. Insumo.-** es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos, es decir la materia prima de una cosa.
- 35. Producto.-** son los bienes y servicios que se consumen en forma rápida y tienen una duración o usabilidad limitada.
- 36. Material.-** es un elemento que puede transformarse y agruparse en un conjunto.
- 37. Suministro.-** Dar o proporcionar a una persona o entidad una cosa que necesita abastecer, proveer, surtir.
- 38. Investigación.-** es un proceso de descubrimiento de nuevo conocimiento.
- 39. Inversión.-** es el acto mediante el cual se usan ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo.

- 40. Compensación.-** indemnización, contraprestación o pago que se abona para reparar un daño o perjuicio, también consiste en equiparar o igualar algo que está desequilibrado.
- 41. Reclutamiento.-** un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización
- 42. Contratación.-** es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.
- 43. Finanzas.-** se refieren a las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.
- 44. Contabilidad.-** es una técnica o rama de la Contaduría que se encarga de cuantificar, medir y analizar las operaciones, la realidad económica y financiera de las organizaciones o empresas, con el fin de facilitar la dirección y el control; presentando la información,

previamente registrada, de manera sistemática para las distintas partes interesadas.

45. Mantenimiento.- las acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes.

46. Inspección.- examinar y medir las características de calidad de un producto, así como sus componentes y materiales de que está elaborado, o de un servicio o proceso determinado, todo ello utilizando instrumentos de medición, patrones de comparación o equipos de pruebas y ensayos, para ver si cumple o no los requisitos especificados.

47. Evaluación.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

48. Integración.- Se denomina integración al proceso mediante el cual un determinado elemento se incorpora a una unidad mayor o

también significa entrar a formar parte de un todo conformando las partes que faltan articulándolas mediante acciones conjuntas.

49. Publicidad.- es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar (o mantener mediante la recordación) un producto o marca en la mente de un consumidor. Esto se lleva a cabo a través de campañas publicitarias que se difunden en los medios de comunicación siguiendo un plan de comunicación preestablecido.

50. Planeación.- implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente, o podemos decir que es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

51. Materia prima.- es la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo. La materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados.

Las materias primas que ya han sido manufacturadas pero todavía no constituyen definitivamente un bien de consumo se

denominan productos semielaborados, productos semi-acabados o productos en proceso, o simplemente materiales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se ubicó en el nivel descriptivo/correlacional, porque nos permitió describir todas las características de la Industria Galletera Félix E.I.R.L, así mismos se comprobó sí la cadena de valor se relaciona positivamente con las ventajas competitivas de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se enmarcó dentro de las siguientes tipologías de investigación:

Por su alcance temporal

El presente trabajo de investigación fue de carácter sincrónico, porque se ejecutara en un periodo de 8 meses aproximadamente.

Por su profundidad

El presente trabajo de investigación es descriptivo, porque se mencionó, detallo y describió las características de la Industria Galletera Félix E.I.R.L, así mismo la relación que existe entre la Cadena de valor y la Ventaja Competitiva.

Por su carácter

El presente trabajo de investigación es mixta: cuantitativo, porque se procesaron los datos estadísticamente, mediante el uso de cuadros y gráficos y cualitativamente, porque seguidamente los cuadros y gráficos son analizados e interpretados

Por su marco

El presente trabajo de investigación es un trabajo de campo, porque la investigadora se constituyó en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. para recopilar datos.

Por su fuente

El presente trabajo de investigación es mixta, porque se utilizaron datos recogidos por la investigadora (fuentes primarias) y datos recogidos por terceras personas (fuentes secundarias).

Por su objeto

El presente trabajo es disciplinaria, porque el marco teórico está enmarcada en dos enfoques de las Ciencias Administrativas que son: La cadena de valor y la ventaja competitiva.

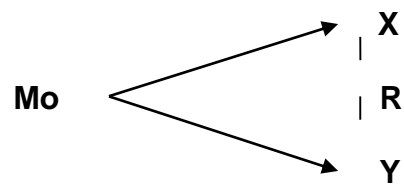
Por sus estudios al que dan lugar

El presente trabajo es de encuesta, porque se utilizaron los cuestionarios para obtener datos que son necesarios para ejecutar el informe de investigación

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño del presente proyecto de investigación será no experimental con su variante transeccional, donde se estudiarán la relación de las variantes que son la cadena de valor y la ventaja competitiva.

El esquema se diseña a continuación:



Donde:

Mo = Muestra

X = Cadena de Valor

Y = ventaja competitiva

R = Relación.

3.4. METODO DE INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

La observación.

Porque se observó las características de la cadena de valor y su relación con las ventajas competitivas de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Método Inductivo.

Porque se analizó la particularidad de las características de la cadena de valor y su relación con las ventajas competitivas para poder llegar a las conclusiones y brindar teorías.

Método Deductivo.

Porque se analizó toda la información en forma general de la cadena de valor y su relación con las ventajas competitivas de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población y muestra que se determinaron son los siguientes:

Determinación de la Población

La Industria Galletera Félix E.I.R.L. Cuenta con 27 trabajadores entre varones y mujeres de acuerdo a la información brindada por el asistente contable de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., la Sta. Erika García Espinoza

Ilustración 11: Áreas y la cantidad de trabajadores de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

ÁREAS	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Área Administrativa	4
Área de producción	15
Área de almacén	2
Área de venta	5
Total	27

Fuente: Industria Galletera Félix E.I.R.L.
Elaboración: tesista

Determinación de muestra.-La muestra del presente proyecto de investigación se caracterizara por ser no probabilística, para conveniencia de los investigadores, que se detalla a continuación:

Ilustración 12: Áreas y la cantidad de trabajadores para la muestra de la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

ÁREAS	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Área Administrativa	4
Área Producción	15
Área Logística	2
Área ventas	5
Total	27

Fuente: Ilustración N°11
Elaboración: Tesista

Características de la población

La población estuvo constituida por los trabajadores entre varones y mujeres.

Muestra

Para el presente trabajo de investigación nuestra muestra fue 27 trabajadores de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. La técnica de muestreo que se empleó es el no probabilístico intencional porque se realizó sobre la base del conocimiento y criterios del investigador.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADAS.

Ilustración 13. Técnicas e Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN / USO
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores
Observación	Guía de observación	Investigadora

ELABORACIÓN: tesista

3.7. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

Los datos obtenidos con los instrumentos aplicados serán procesados en Excel y presentados en cuadros y gráficos de barra.

Procesamiento de datos

Los datos recolectados durante el trabajo de campo, serán procesados principalmente utilizando cuadros estadísticos y las relativas simples y porcentaje.

Presentación de datos

Los datos procesados del presente trabajo de investigación serán presentados en gráficos estadísticos (grafico de barra)

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se hará la presentación de los resultados obtenidos mediante la presente investigación, que fue realizado en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. en el año 2015.

Los resultados tienen como fuente a los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., estos resultados se están presentando en cuadros y gráficos previo el tratamiento de los datos obtenidos gracias a la observación y a la encuesta aplicada, por el tesista.

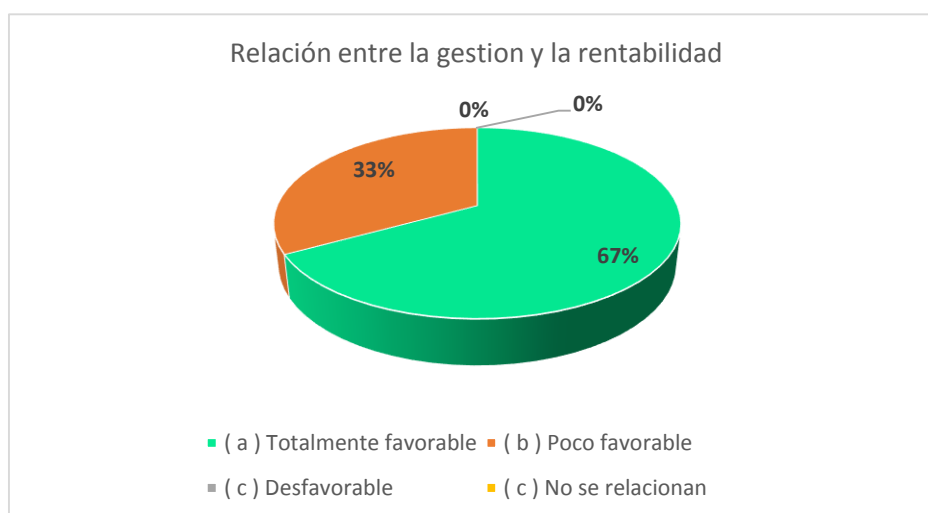
También dentro de la presentación de los resultados, se está incluyendo la respectiva interpretación de la situación actual de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., a cada uno de los gráficos que se están plasmando.

**TABLA N° 01: Resultados de la pregunta n° 1:
Qué relación existe entre la gestión y la rentabilidad en la Industria
Galletera Félix E.I.R.L.**

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	18	0.67	67%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	0	0	0%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

Ilustración 14. Gráfico de los resultados de la tabla N° 01



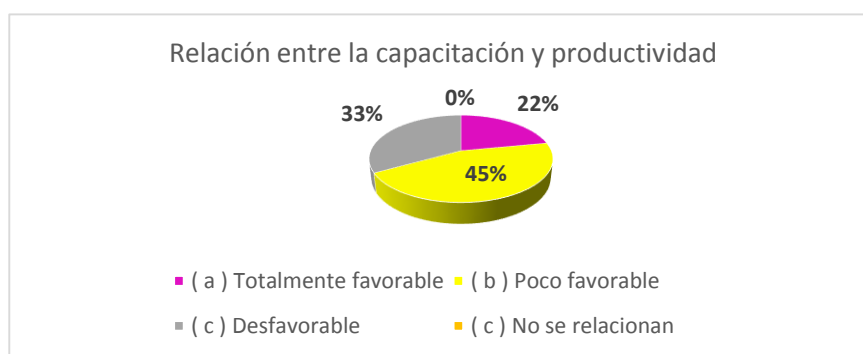
FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

En el presente gráfico se indica que el 67% de los trabajadores opinan que la relación existente entre la gestión y la rentabilidad es favorable y el 33% opinan que la relación existente es favorable. Entonces según estos resultados podemos decir que la rentabilidad de la Industria Galletera Félix está mejorando gracias a la gestión aplicada por la gerencia.

TABLA N° 02: Resultados de la pregunta n° 2
Qué relación existe entre la capacitación y el nivel de productividad en
la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	Fi	Hi	hi%
(a) Totalmente favorable	6	0.22	22%
(b) Poco favorable	12	0.45	45%
(c) Desfavorable	9	0.33	33%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 15. Gráfico de los resultados de la tabla N° 02

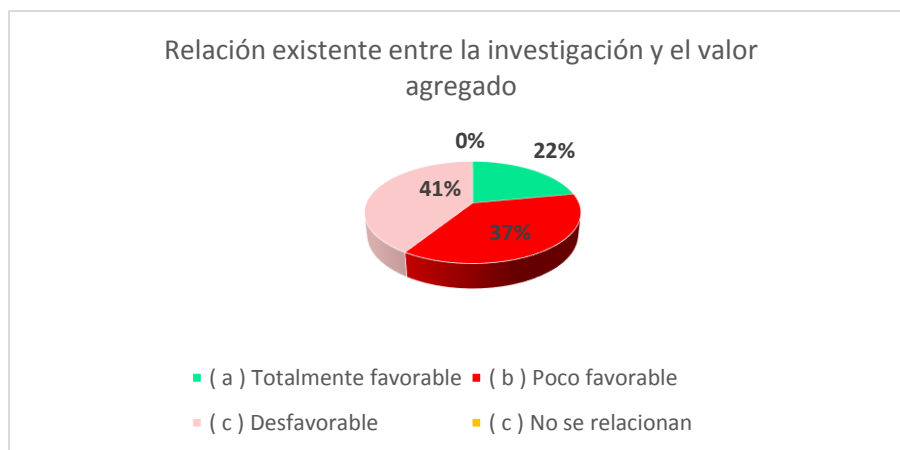


El presente gráfico nos demuestra que el 45% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que las capacitaciones se relacionan poco favorablemente con su nivel de productividad, el 33% del personal opinan que la relación que existe es desfavorable y el 22% del personal opinan que existe una relación totalmente favorable entre estas variables. El resultado presentado nos manifiesta que el nivel de productividad de todo el personal es bajo gracias a que la capacitación no es continuo, por lo que esta unidad no está permitiendo mejorar continuamente la cadena de valor para obtener una ventaja competitiva.

TABLA N° 03: Resultados de la pregunta n° 3
Qué relación existe entre la investigación y el valor agregado en la
Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	Fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	6	0.22	22%
(b) Poco favorable	10	0.37	37%
(c) Desfavorable	11	0.41	41%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 16. Gráfico de los resultados de la tabla N° 03

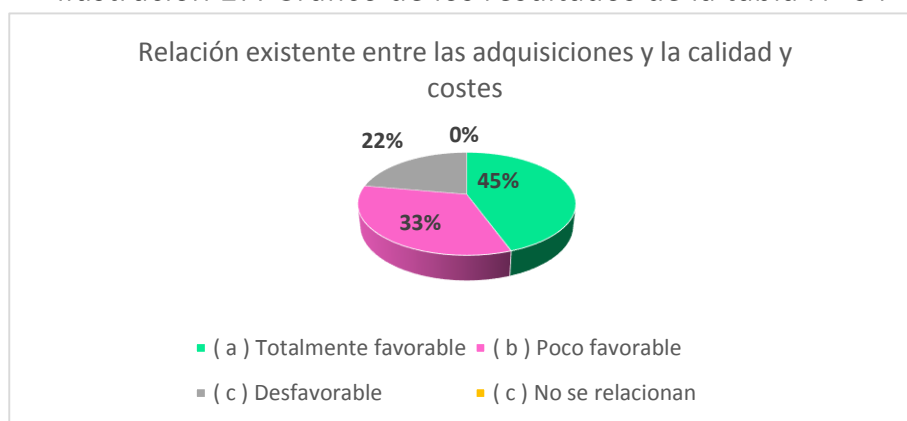


El presente gráfico nos demuestra que el 41% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que la investigación se relaciona desfavorablemente con el valor agregado, el 37% del personal opinan que la relación que existe es poco favorable y el 22% del personal opinan que existe una relación totalmente favorable entre estas variables. Entonces el resultado presentado nos indica que el valor agregado es deficiente en la Industria Galletera Félix, porque no se está desarrollando la investigación correctamente.

TABLA N° 04: Resultados de la pregunta n° 4
Qué relación existe entre las compras de los insumos y materiales con la calidad y costes del producto en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	Fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	12	0.45	45%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 17. Gráfico de los resultados de la tabla N° 04

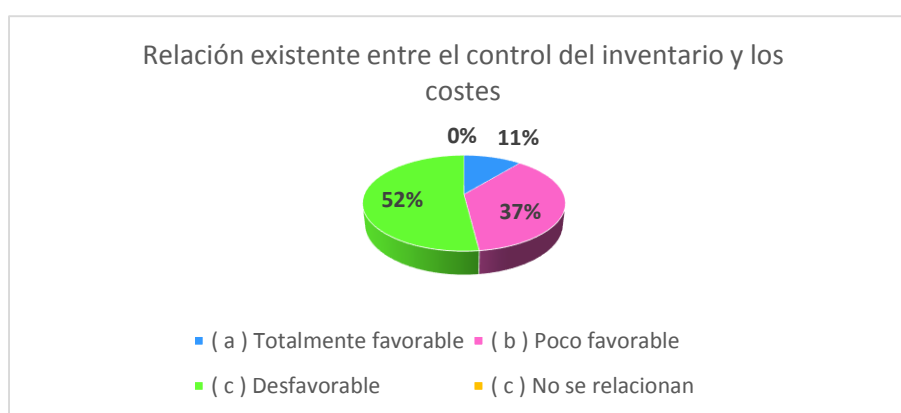


El presente gráfico nos indica que el 45% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que el proceso de compra de los insumos y materiales tiene una relación muy favorable con la calidad y coste de los productos y el 33% del personal opinan que existe una relación poco favorable entre el proceso de compras y la calidad y coste de los productos. El presente resultado nos demuestra que la calidad de los productos es muy favorable dentro de la cadena de valor gracias a la calidad de la supervisión y evaluación de la calidad y costes de los insumos y materiales.

TABLA N° 05: Resultados de la pregunta n° 5
Qué relación existe entre el control del inventario con los costes en la
Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	3	0.11	11%
(b) Poco favorable	10	0.37	37%
(c) Desfavorable	14	0.52	52%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 18. Gráfico de los resultados de la tabla N° 05

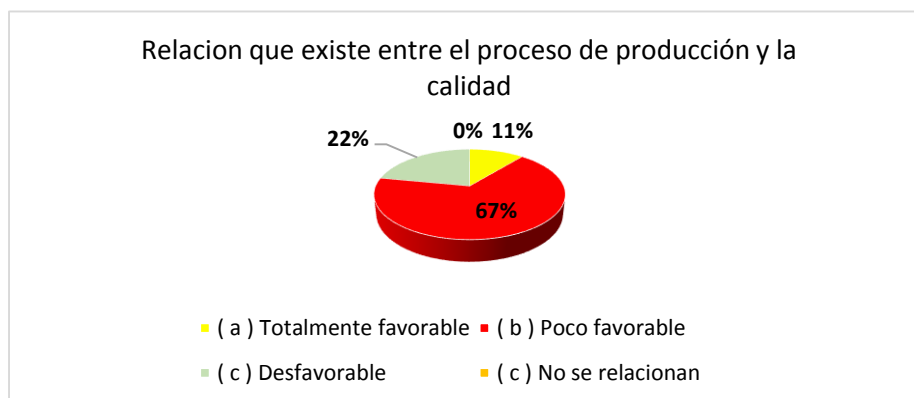


El presente gráfico nos indica que el 52% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que existe una relación desfavorable entre el control del inventario con los costes, el 37% del personal opinan que existe una relación poco favorable entre el control del inventario con los costes y el 11% del personal indican que existe una relación totalmente favorable entre el control del inventario con los costes. Los resultados presentados nos indican que los costes en el control del inventario son muy altas, porque la administración de la logística es muy deficiente.

TABLA N° 06: Resultados de la pregunta n° 6
Qué relación existe entre el control del proceso productivo con la
calidad del producto en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	3	0.11	19%
(b) Poco favorable	18	0.67	67%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 19. Gráfico de los resultados de la tabla N° 06

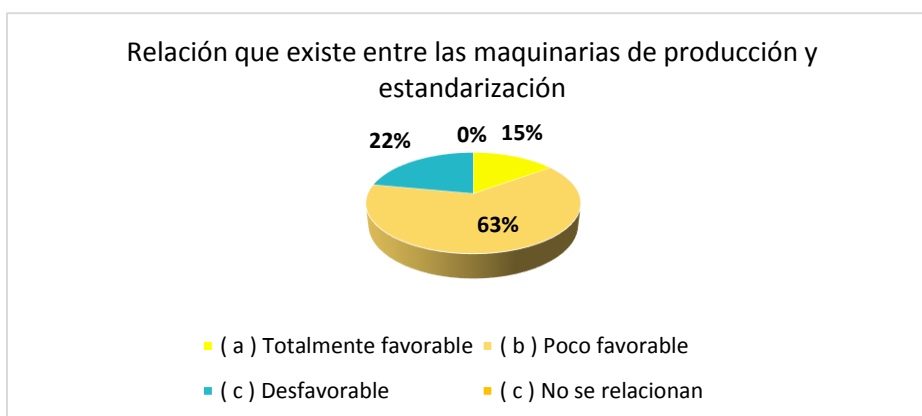


El grafico presente nos indica que el 67% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que existe una relación poco favorable entre el control del proceso productivo y la calidad del producto y el 22% opinan que la relación es desfavorable. Entonces el presente resultado que se indica nos muestra que la calidad de los productos no cuenta con calidad total; porque el control del proceso productivo no se está aplicando efectivamente.

TABLA N° 07: Resultados de la pregunta n° 7
Qué relación existe entre los equipos y maquinarias del proceso productivo con la estandarización de los productos en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	4	0.15	15%
(b) Poco favorable	17	0.63	63%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 20. Gráfico de los resultados de la tabla N° 07

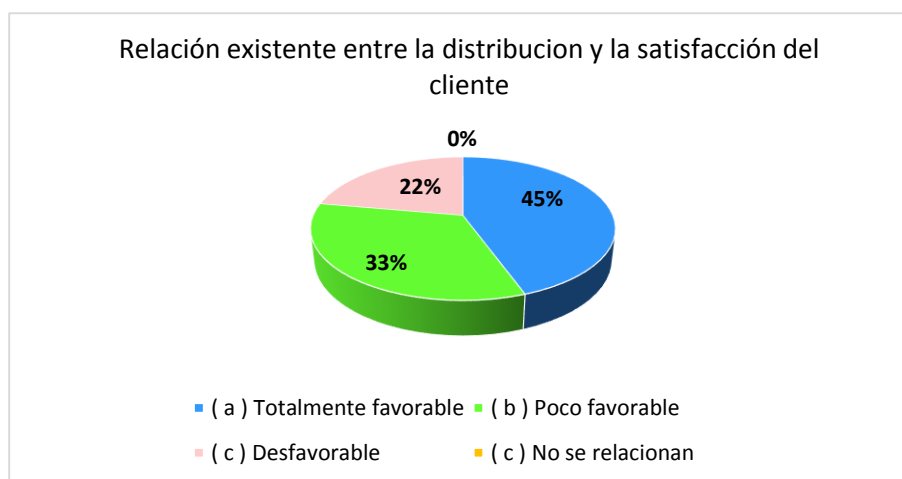


El gráfico presente nos indica que el 63% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que existe una relación poco favorable entre los equipos y maquinarias del proceso con la estandarización de la producción y el 22% opinan que la relación es favorable. Entonces los resultados detallados nos indican que el nivel de estandarización es bajo; porque la implementación de los equipos y maquinarias para el proceso de producción son deficientes.

TABLA N° 08: Resultados de la pregunta n° 8
Qué relación existe entre la distribución de los productos con la
satisfacción del cliente en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	12	0.45	45%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 21. Gráfico de los resultados de la tabla N° 08

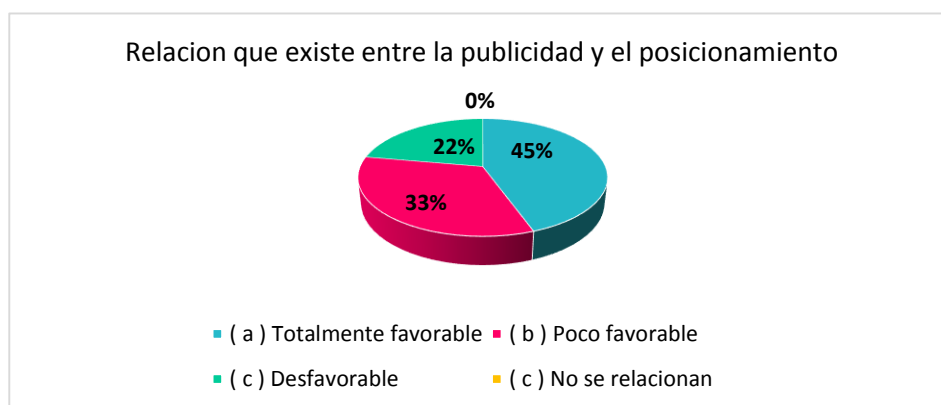


El siguiente gráfico indica que el 45% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. nos indican que existe una relación totalmente favorable entre la distribución de los productos con la satisfacción del cliente y el 33% opinan que la relación es poco favorable. Estos resultados presentados nos indican que los clientes están muy satisfechos con el sistema de distribución que emplea la empresa.

TABLA N° 09: Resultados de la pregunta n° 9
Qué relación existe entre la publicidad con el posicionamiento de la
marca en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	12	0.45	45%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 22. Gráfico de los resultados de la tabla N° 09

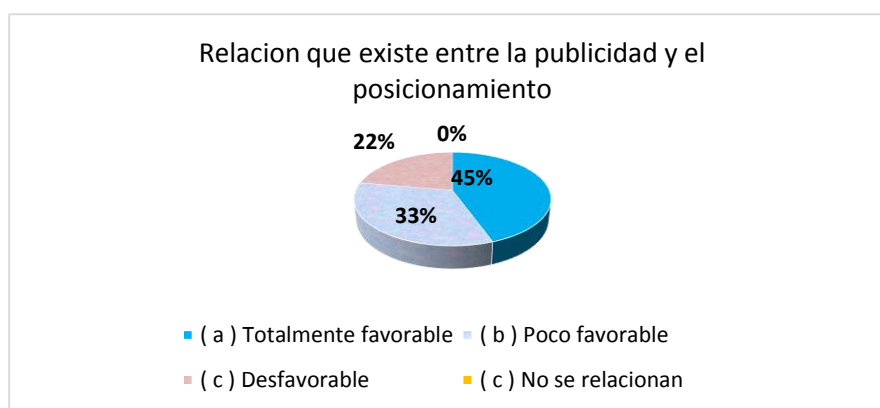


El gráfico presente nos muestra que el 45% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que existe una relación muy favorable entre la publicidad y el posicionamiento de la marca y el 33% consideran que la relación es poco favorable. Entonces los resultados detallados nos indican que la marca Félix está muy bien posicionada en la mente de los consumidores gracias a las publicidades que desarrolla la empresa.

TABLA N° 10: Resultados de la pregunta n° 10
Qué relación existe entre la dirección de ventas con la rentabilidad del
producto en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	12	0.45	45%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	6	0.22	22%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 23. Gráfico de los resultados de la tabla N° 10

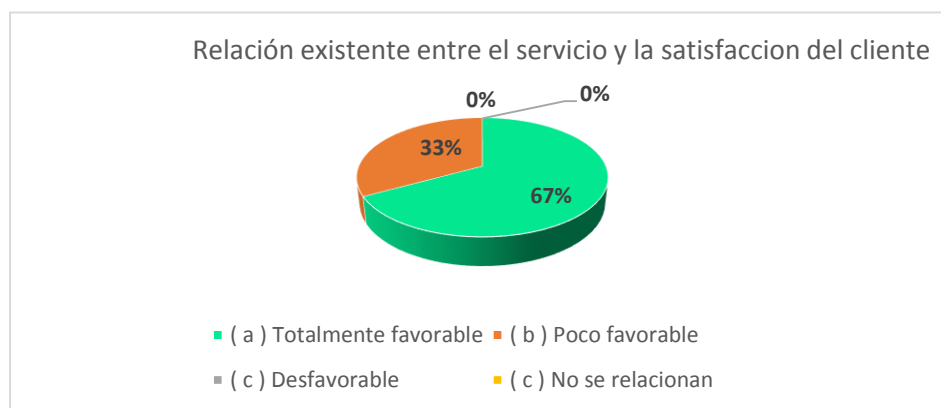


El presente gráfico nos demuestra que el 45% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. consideran que existe una relación totalmente favorable entre el nivel de ventas y la rentabilidad. Los resultados obtenidos nos indican que la rentabilidad de la empresa está mejorando gracias a la excelente dirección de las ventas.

TABLA N° 11: Resultados de la pregunta n° 11
Qué relación existe entre la atención al cliente con la satisfacción del
cliente en la industria Galletera Félix E.I.R.L.

Respuestas de la relación existente	fi	hi	hi%
(a) Totalmente favorable	18	0.67	67%
(b) Poco favorable	9	0.33	33%
(c) Desfavorable	0	0	0%
(c) No se relacionan	0	0	0%
Total	27	1	100%

Ilustración 24. Gráfico de los resultados de la tabla N° 11



El presente gráfico nos indica que el 67% del personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. indican que existe una relación totalmente favorable entre la atención al cliente y la satisfacción, otros 33% del personal consideran que existe una relación poco favorable. Entonces los resultados obtenidos de la encuesta nos demuestran que los clientes están muy satisfechos con el tipo de atención que reciben de la fuerza de venta y administración.

RESULTADOS DE LA OBSERVACION

Del trabajo realizado en el campo a través de la técnica de la observación cuyo apoyo fue la guía de observación, se tiene los siguientes resultados que detalla a continuación.

1. La gestión de la empresa tiene relación favorable con la rentabilidad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada, se desprende que la gestión sí tiene relación favorable con la rentabilidad de la empresa Industria Galletera Félix E.I.R.L., rentabilidad que le pone un paso más adelante de la competencia con la ventaja de invertir en una mejora continua. También indico que según lo observado la dirección y gestión que aplica el gerente es muy efectivo, porque las estrategias y acciones que emplea le permite a la empresa a mejorar continuamente con respecto a la posición competitiva en el mercado; sin embargo a ello recalco también que estas actividades de la empresa muchas de las veces tienen percances como la toma de decisiones que se encuentran demasiados centralizados en la gerencia para todas las áreas, lo cual impide la colaboración y participación de los trabajadores, dificultando y limitando de una forma u otra las posibilidades de captar ideas y aportes nuevas que podrían ser beneficiosas para el crecimiento y competitividad de la empresa.

2. La capacitación que se le brinda al personal si tiene relación favorable con el nivel de productividad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a las actividades indicadas, se desprende que la capacitación al personal de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., tienen una relación poco favorable con el nivel de productividad; porque la orientación y capacitación que se les brinda a los trabajadores respecto a las funciones y responsabilidades que cumplir se dan solo ocasionalmente, lo cual muchas de las veces impide a la empresa contar con un personal competitivo que aporta a la empresa con sus habilidades y conocimientos a mejorar continuamente la posición competitiva en el mercado. La empresa con respecto a sus obligaciones con todos los beneficios del personal es muy puntual en todos sus pagos lo que permite contar con personal motivados, a ello también se le suma que gracias a que la empresa ofrece a su personal incentivos por metas cumplidas lo que mejora aún más todavía la posición competitiva de la empresa.

Sin embargo muchas de las veces; el personal actúa indebidamente contra la empresa o compañeros de trabajo trayendo como consecuencia inestabilidad en el ambiente laboral y prejuicios

para la empresa retrasando de esta manera el cumplimiento de los objetivos y afectando desfavorablemente la competitividad de la empresa, esta situación se debe a que no se está aplicando una supervisión y monitoreo del trabajo diario del personal porque no se cuenta con un personal designado específicamente para esta unidad.

3. La investigación si tiene una relación favorable con el valor agregado en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se concluye que la investigación que realiza la Industria Galletera Félix E.I.R.L. tiene una relación poco favorable con el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes y al personal; porque la empresa no cuenta con una unidad dedicada a la investigación con respecto a nuevos productos, líneas o propuestas de mejora para los procesos de producción; lo cual es debido a la falta de presupuesto e iniciativa de la gerencia, hecho que limita a la empresa continuar con su misma posición competitiva en el mercado y obteniendo crecimientos mínimos corriendo el riesgo de ser desplazados de la posición por la competencia.

La empresa mantiene su posición gracias a que el nivel de agresividad de la competencia es mínima, la cual es contrarrestada gracias las sugerencias e ideas proporcionadas por la fuerza de venta y tratando de satisfacer las necesidades principales de los clientes

identificadas y brindándoles productos casi naturales y variados con respecto a la competencia.

Frente al valor agregado que la empresa busca proporcionar a su cliente se encuentra en la calidad de la atención que otorga la fuerza de venta y distribución a los clientes, brindándonos de esta manera una ventaja frente a la competencia.

En lo que respecta al personal, se le brinda todas las facilidades para su desempeño por ejemplo cuando la empresa adquirió el software para el control de la producción, control de inventario, manejo de caja chica, control de las ventas y cuentas por cobrar, la empresa logro una organización más efectiva, facilito y agilizo el trabajo administrativo; lo cual trajo resultados favorables en nivel de la productividad y mejora en la calidad del trabajo, lo que permite a la empresa ser más eficiente y efectivo en la toma de decisiones, atención a los clientes y de esta manera sumando a ser más competitivos.

La tecnología en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. se desarrolla en las cuatro áreas por la cual está conformado la empresa, y la implementación de las nuevas tecnologías se solo de acuerdo a las necesidades de las áreas para su funcionamiento correcto.

4. Las compras de los insumos y materiales si tiene relación favorable con la calidad y costes en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se concluye que las compras de los insumos y materiales a utilizarse en el proceso productivo de la Industria Galletera Félix E.I.R.L., sí se relaciona favorablemente con la calidad del producto o bien, así mismo con los costes que esto implica, porque en esta actividad la supervisión es muy minuciosa según los parámetros de calidad, así mismo cada adquisición o compra a realizar es evaluado con respecto a los precios, calidad, cantidad y con respecto a otras opciones, todo lo anterior lo realizan con el objetivo de mantener la alta calidad de sus productos y bajar los costes de producción para mantener los precios de los productos y poder manejar un margen de utilidad más alta que la competencia.

Pese a este control y evaluación a detalle de esta actividad muchas veces se generan retrasos en las adquisiciones, lo cual interfiere muchas de las veces desfavorablemente en la productividad de la unidad de producción y dejar pasar por alto el control de los costes afectando de esta manera nuestro margen de utilidad y posibilidad de ser más competitivos.

5. El control del inventario si tiene una relación favorable con los costos en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se desprende que el control del inventario en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. tiene una relación desfavorable con los costes, porque el encargado de esta función no cuenta con las capacidades necesarias para el buen manejo y control del stock de productos terminados e insumos y materiales.

El control del inventario tiene muchas deficiencias en la empresa, porque los stocks reales no son exactas a comparación con el inventario que maneja el almacenero, proporcionando de esta manera datos inexactos para la toma de decisiones y generando costes en los escapes de los productos terminados, también se genera costes adicionales cuando se tiene que desechar insumos o materiales de producción por el mal mantenimiento que se le da a los mismos, así mismo se generan costes cuando la producción se detiene debido a que los requerimientos no son abastecidos oportunamente por su faltante en stock y por no manejar un stock mínimo. También sumo a ello las pérdidas de ventas que se tiene gracias a que la atención de los pedido de los clientes no son atendidos oportunamente por falta de stock trayendo como consecuencia clientes insatisfechos, lo cual les da

la posibilidad a la competencia de introducirse al mercado y desplazarnos de la posición competitiva.

6. El control del proceso de producción y la implementación de los equipos y maquinarias tienen una relación favorable con la calidad y estandarización de los productos en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se desprende que el control del proceso productivo y la implementación de los equipos y maquinarias en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. tienen una relación poco favorable con la calidad y estandarización del producto, porque la transformación de las materias primas en productos terminados se efectúan conforme a los parámetros de calidad que exige los entes encargados de supervisar, lo cual nos da un reconocimiento en la calidad de nuestros productos en el mercado favoreciendo de esta manera la posición competitiva de la empresa, sin embargo se cuenta con la preocupación de que las maquinarias y equipos empleados para la producción se están volviendo obsoletos debido a la aparición de nuevas tecnologías más especializadas y efectivas. Esta situación planteada limita la capacidad productiva de la planta y la posibilidad de estandarizar los productos, también limita el desarrollo de nuevos productos, dificultando así la ampliación de la

participación en el mercado y por ende el crecimiento de la empresa, situación que nos obstruye y limita la mejora continua de nuestra posición competitiva en el mercado.

7. La distribución de los productos si se relaciona favorablemente con la satisfacción del cliente en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se desprende que la distribución de los productos que realiza la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación muy favorable con la satisfacción del cliente., porque la distribución de los productos lo realiza la fuerza de venta, por la empresa aplica la venta directa para todos sus productos, al efectuar este tipo de venta de los productos Félix, estos son entregados a los clientes en su estado más óptimo para su consumo directamente después de su fabricación, también recalco a ello que gracias a la venta directa los productos está al alcance de todos los consumidores, ya que lo pueden encontrar en casi todas las tiendas sean estas grandes o pequeñas sin faltantes gracias a las estrategias de venta que desarrolla la fuerza de venta, como (el plan hormiga, que consiste en las ventas a full cobertura haciendo llegar de esta manera todos nuestros productos a todos los clientes finales, otro de los beneficios que brinda esta venta directa a través del plan hormiga más la calidad de la atención que los vendedores

proporcionan a sus clientes es lograr el posicionamiento de la marca Félix en la mente de los consumidores lo que nos da una ventaja frente a la competencia en el mercado mejorando así la posición competitiva de la empresa.

8. La publicidad y la dirección de las ventas que la empresa desarrolla si tiene una relación favorable con el posicionamiento de la marca y la rentabilidad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se desprende que la publicidad y las ventas que aplica la Industria Galletera Félix E.I.R.L. sí se relaciona favorablemente con el posicionamiento de la marca, porque las publicidades que se realizan en las campañas navideñas hace que la marca Félix sea reconocido a nivel local y nacional, así mismo la venta directa a full cobertura que se emplea hace que nuestros productos se encuentre en todos los puntos de ventas y esté al alcance de todos los clientes sumando con ello a posicionar más la marca y quitándole también el espacio de introducir sus productos a la competencia.

Las publicidades que la empresa desarrolla no son tan agresivas porque solo se desarrollan una vez al año debido a que no se presta mucha atención a desarrollar publicidades por falta de un presupuesto asignado para tal actividad y muchas veces por la falta de una programación adecuada. Pero gracias a contar con clientes satisfechos

por las promociones que se les brinda a los clientes y la calidad del servicio de venta que se les brinda, les motiva a tener preferencia de los productos de la empresa, y de esta manera la empresa no se ve afectado con respecto a su posición competitiva y también porque la competencia tampoco emplea mucho la publicidad, porque en caso contrario la empresa se encontraría en desventaja

De esta manera la empresa cuenta con un alto nivel de posicionamiento de la marca, dándole la preferencia frente a los productos de la competencia y colocándole en mejor posición que estos.

9. La atención o servicio a los clientes si se relaciona favorablemente con la satisfacción del cliente en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.

De la observación practicada a la actividad indicada, se desprende que la atención o servicio a los clientes que brinda la Industria Galletera Félix E.I.R.L. tiene una relación muy favorable con la satisfacción del cliente, porque los vendedores son orientados y capacitados por la unidad de gerencia con charlas sobre la forma más adecuada de tratar a los clientes, ya que ellos son los que mantienen una relación directa con los clientes; gracias a estas acciones tomadas por la gerencia y al gran compromiso que demuestran los vendedores los clientes no han presentado quejas sobre la calidad del servicio que

se les brinda lo que demuestra que se encuentran muy satisfechos con lo que reciben. Esta situación favorable permite mejorar el posicionamiento de la marca y fidelización de los clientes y por ende mejorar la ventaja competitiva que se tiene frente a la competencia.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CON LAS BASES TEÓRICAS

✚ En los resultados obtenidos gracias a las encuestas realizadas y a la observación que se hizo sobre la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva; nos indica que la cadena de valor de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. si tiene relación favorable con la ventaja competitiva, porque la cadena de valor de la empresa cuenta con un conjunto de actividades que se desempeñan en sus cuatro unidades por las cuales está conformada la empresa, en las cuales se desarrollan diferentes actividades que son fuentes que aportan beneficios de ventaja competitiva a la empresa como: productos de calidad, altos niveles de ventas, servicio o atención al cliente de calidad, etc. todos estos beneficios mencionados se dieron gracias a la dirección y administración eficiente y efectivo que se les brinda a cada una de estas actividades. Entonces esta descripción mencionada de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. sustentan la definición establecida por Michael Porter en que *“la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva...”*

- ✚ Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación también podemos decir que gracias al control de los procesos de producción, la venta directa de los productos y la calidad de servicio que se les brinda a los cliente, se obtiene la satisfacción de los clientes; todas las actividades mencionadas forman parte de la cadena de valor de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. los cual tienen un impacto favorable en la calidad de los productos y/o servicios que el cliente final consume. Entonces este resultado obtenido apoya la definición de Kaplinsky (2004:80); que nos indica que; *“La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarios (indispensables) para llevar el producto o servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de las transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final y la eliminación después de su uso”*.
- ✚ Los resultados obtenidos en la investigación nos indica que todas las actividades o procesos que forman parte de la cadena de valor de la industria Galletera Félix E.I.R.L. pueden ser fuentes que permiten lograr una diferenciación de superioridad frente a la competencia, como es el caso de la calidad de servicio que brinda la empresa y

las ventas a full cobertura que emplea, las cuales permiten a la empresa tener una ventaja competitiva en el mercado. Estos resultados obtenidos sostiene y refuerza la definición que nos brindan JOHANA QUINTERO Y JOSÉ SÁNCHEZ (2006:383); quienes nos afirman que la Ventaja competitiva se entienden a *“...todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa”*.

5.2. CON LOS ANTECEDENTES

- CHÁVEZ MARTÍNEZ, Juan Carlos (2009), el autor descrito tiene como conclusión: **“El análisis del sistema de valor nos permite obtener los cuellos de botella, los puntos críticos y las ventajas competitivas para mejorar la producción de café, ya sea orgánico o comercial en la zona de estudio”** comparativamente con las conclusiones arribadas en la presente investigación se concuerda con los resultados que nos brindó la presente investigación que también nos afirma que la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva es favorable, porque los

resultados obtenidos en la investigación nos permitió identificar que el cuello de botella de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. es el área de logística que se tendrá que mejorar y las fuentes más resaltantes de ventaja competitiva es la fuerza de venta con la que cuenta la empresa, el personal de producción altamente comprometido y las habilidades, capacidades y conocimiento del gerente las mismas que nos coloca a una mejor posición que la competencia.

- BASADAS DIAS, Fabián y BEJARANO GARCIA, Manuela (2009) el autor descrito tiene como conclusión que apoya a los resultados obtenidos en la presente investigación es: **El impacto del mantenimiento en la cadena de valor queda demostrado al calcular costos y tiempos de ahorro que alcanzan reducciones del 30% de los montos actuales en diferentes rubros que se muestran en los estados financieros, adicionalmente estos ahorros se traducen en beneficios intangibles como conocimiento del proceso, mejor utilización de los recursos de la compañía, aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos al mejorar el flujo de dinero, información y materiales a través de la cadena valor, disminución de las probabilidades de accidentes laborales, menores tiempos muertos, entre otros, que al momento de mostrar resultados de gestión denotan claros avances en todos los frentes en los que se mueve la**

organización”; comparativamente con las conclusiones arribadas se concuerda con los resultados que nos brindó la presente investigación, porque los resultados obtenidos apoya la conclusión plantada anteriormente; porque la gestión del área de gerencia trajo muchos beneficios a la empresa como mejorar la calificación financiera de la empresa, así mismo la fuerza de venta comprometida trajo el beneficio de mejorar los ingresos de la empresa dándole la oportunidad de invertir en mejoras para la empresa y obtener una mejor posición en el mercado con respecto a la competencia gracias a la excelente calidad de servicio que prestan con la orientación y conocimientos de la gerencia. Entonces con todo lo mencionado podemos indicar la gran dependencia que tiene la ventaja competitiva del conjunto de actividades que comprende la cadena de valor, lo que nos demuestra que con una excelente dirección, estas actividades se convertirían en fuentes principales de la ventaja competitiva para toda empresa.

5.3. CON LAS HIPÓTESIS.

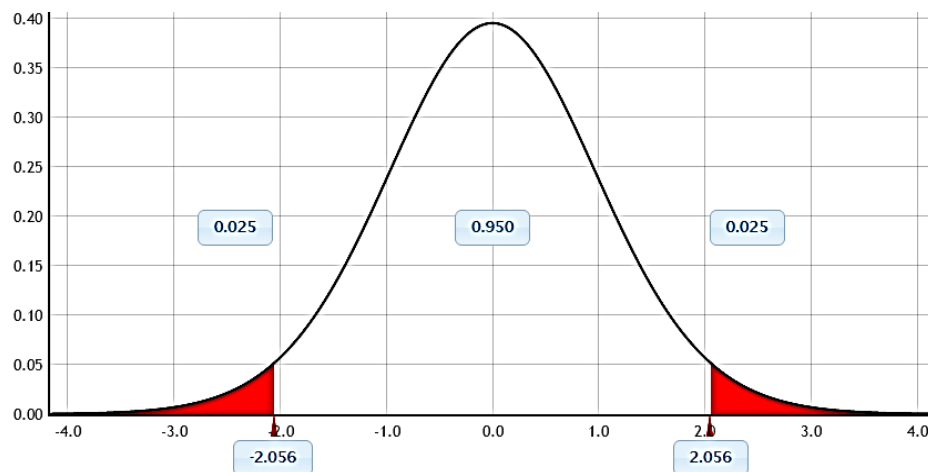
Tabla de frecuencias

1. Qué relación existe entre la gestión y la rentabilidad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variancia $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	18	72	288
(b) Poco favorable	3	9	27	81
(c) Desfavorable	2	0	0	0
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	99	369

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n_i} = \frac{99}{27} = 3.67$$

Hallando la varianza **Var(x)**

$$\begin{aligned}\widetilde{x^2} - \bar{x}^2 &= \left| \frac{Xi^2_1 \cdot ni + Xi^2_2 \cdot ni + Xi^2_3 \cdot ni + Xi^2_4 \cdot ni}{n} \right| - \bar{X}^2 \\ &= \frac{369}{27} - 3.67^2 = 13.67 - 13.47 = 0.2\end{aligned}$$

Hallando la desviación típica **σ ó s**

$$s = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.2} = 0.447$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.67 - \mu}{\frac{0.447}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.67 - \mu}{0.086} < 2.056$$

$$-2.056(0.086) < 3.67 - \mu < (0.086)2.056$$

$$-0.177 < 3.67 - \mu < 0.177$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.177 + 3.67 > \mu > -0.177 + 3.67$$

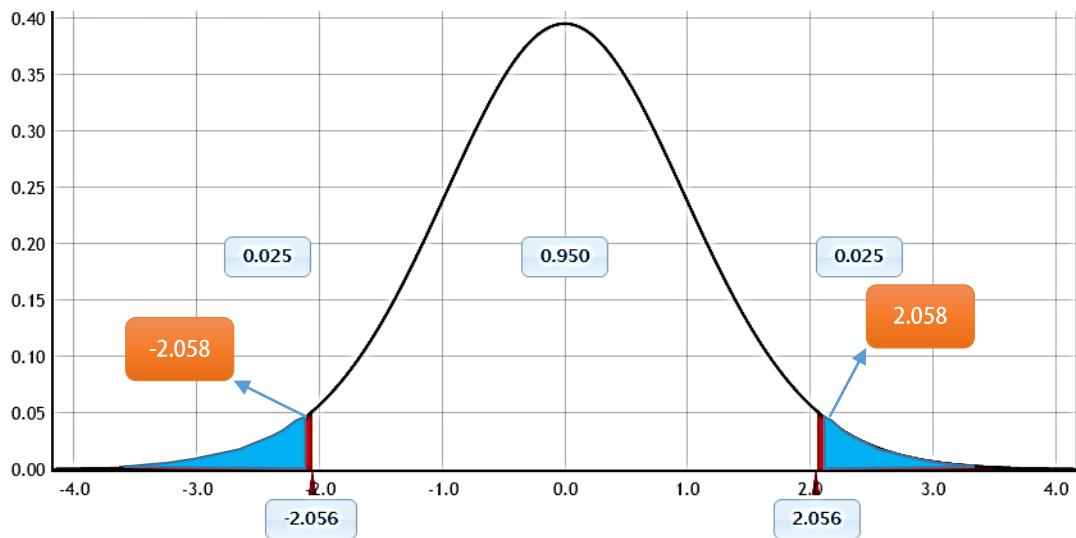
$$3.847 > \mu > 3.493$$

Hallando la T-student

$$T_1 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.67 - 3.847}{0.086} = \frac{-0.177}{0.086} = -2.058$$

$$T_2 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.67 - 3.493}{0.086} = \frac{0.177}{0.086} = 2.058$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.058**, lo que significa que el nivel de relación entre las variables la gestión (Infraestructura) y la rentabilidad (ventaja competitiva), es muy favorable, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“La infraestructura tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“La infraestructura tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

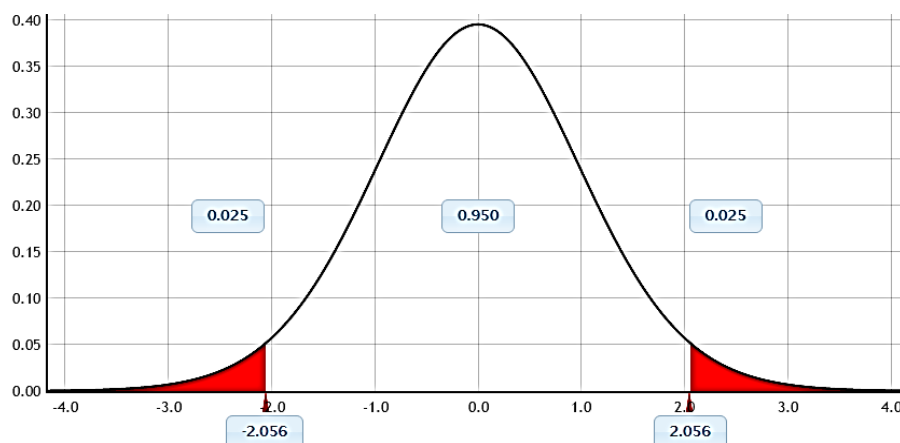
Tabla de frecuencias

2. Qué relación existe entre la capacitación y el nivel de la productividad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variación $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	6	24	96
(b) Poco favorable	3	12	36	108
(c) Desfavorable	2	9	18	36
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	78	240

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\bar{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n} = \frac{78}{27} = 2.889$$

Hallando la varianza Var(x)

$$\tilde{x}^2 - \bar{X}^2 = \left[\frac{X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i}{n} \right] - \bar{X}^2$$

$$= \frac{240}{27} - 2.889^2 = 8.889 - 8.346 = 0.543$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$s = \sqrt{\text{Var}(\bar{x})} = \sqrt{0.543} = 0.737$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.889 - \mu}{\frac{0.737}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.889 - \mu}{0.142} < 2.056$$

$$-2.056(0.142) < 2.889 - \mu < (0.142)2.056$$

$$-0.292 < 2.889 - \mu < 0.292$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.292 + 2.889 > \mu > -0.292 + 2.889$$

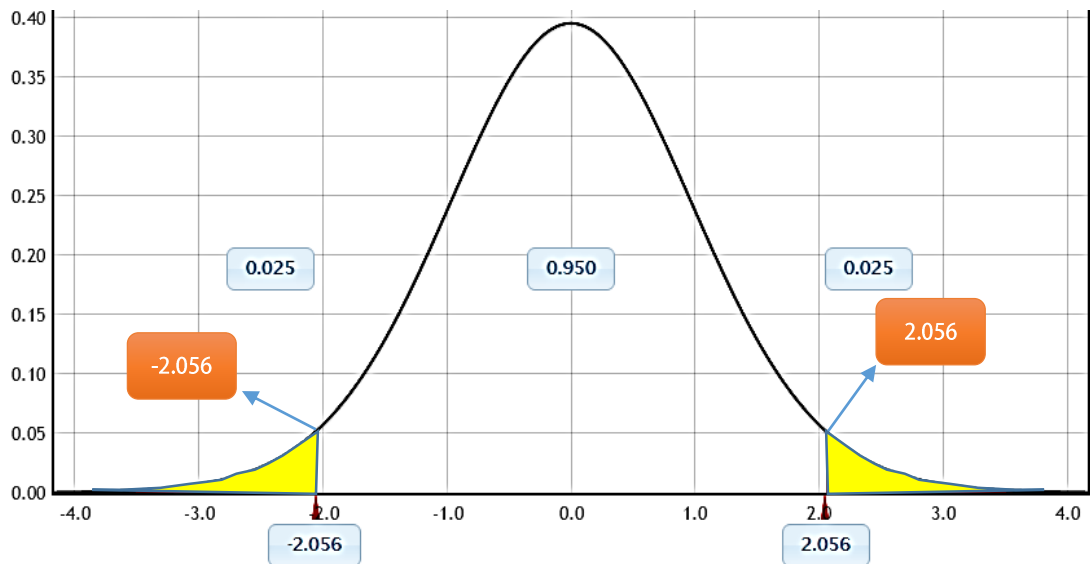
$$3.181 > \mu > 2.597$$

Hallando la **T S-tudent**

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.889 - 3.181}{0.142} = \frac{-0.292}{0.142} = -2.056$$

$$T_2 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.889 - 2.597}{0.142} = \frac{0.292}{0.142} = 2.056$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.056**, esto quiere decir que el nivel de relación es mínimamente favorable entre las variables la capacitación (Administración del potencial humano) y el nivel de productividad (ventaja competitiva). Por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“La administración del potencial humano tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“La administración del potencial humano tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

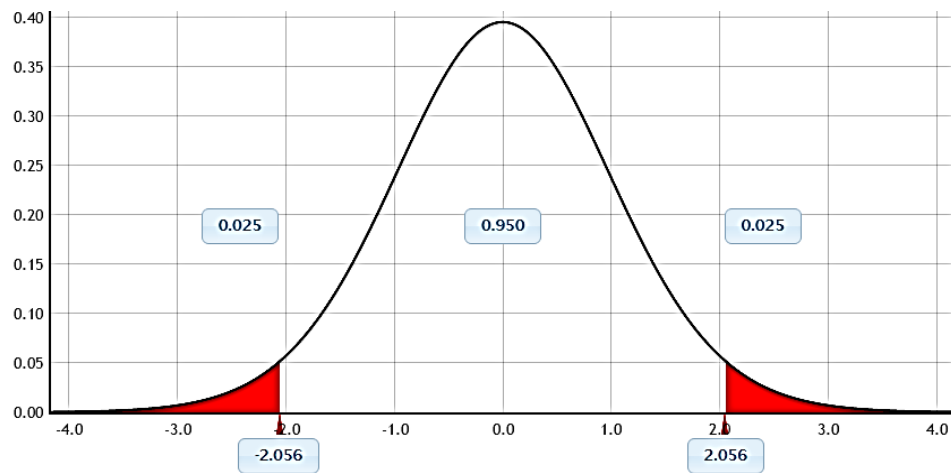
Tabla de frecuencias

3. Qué relación existe entre la investigación y el valor agregado en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variancia $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	6	24	96
(b) Poco favorable	3	10	30	90
(c) Desfavorable	2	11	22	44
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	76	230

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n_i} = \frac{76}{27} = 2.815$$

Hallando la varianza **Var(x)**

$$\begin{aligned}\widetilde{x^2} - \bar{x}^2 &= \left[\frac{Xi^2_1 \cdot ni + Xi^2_2 \cdot ni + Xi^2_3 \cdot ni + Xi^2_4 \cdot ni}{n} \right] - \bar{X}^2 \\ &= \frac{230}{27} - 2.815^2 = 8.519 - 7.924 = \mathbf{0.595}\end{aligned}$$

Hallando la desviación típica **σ ó s**

$$s = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{\mathbf{0.595}} = \mathbf{0.771}$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.815 - \mu}{\frac{0.771}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.815 - \mu}{0.148} < 2.056$$

$$-2.056(0.148) < 2.815 - \mu < (0.148)2.056$$

$$-0.304 < 2.815 - \mu < 0.304$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$\mathbf{0.304 + 2.815 > \mu > -0.304 + 2.815}$$

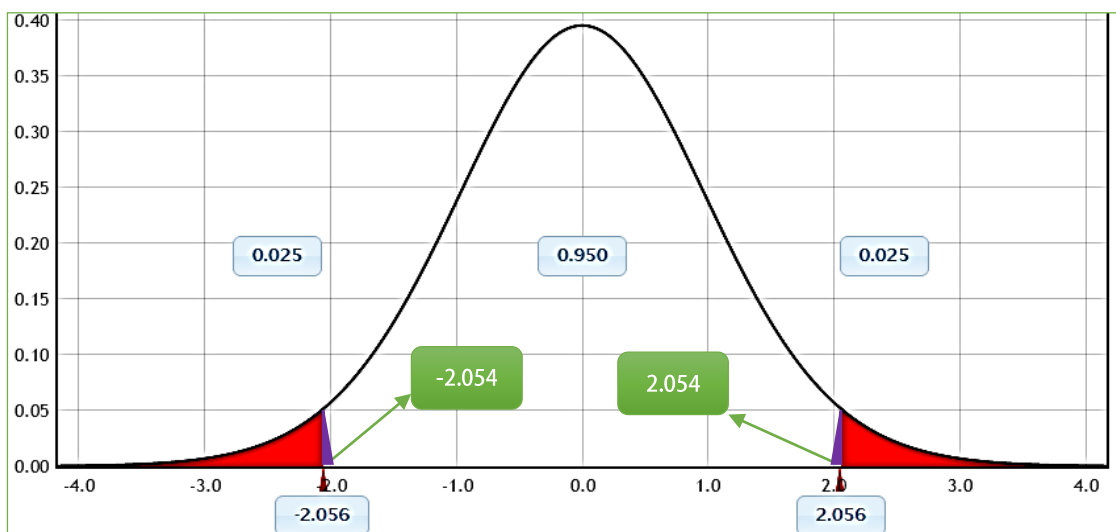
$$\mathbf{3.119 > \mu > 2.511}$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.815 - 3.119}{0.148} = \frac{-0.304}{0.148} = -2.54$$

$$T_2 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.815 - 2.511}{0.148} = \frac{0.304}{0.148} = 2.54$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El T obtenido es de 2.054, por lo que se indica que el nivel de relación entre las variables la investigación que (desarrollo tecnológico) y el valor agregado (ventaja competitiva) es desfavorables. Por lo que se aprueba la hipótesis (**Ho**) que es **“El desarrollo tecnológico tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ha**) que es **“El desarrollo tecnológico tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**.

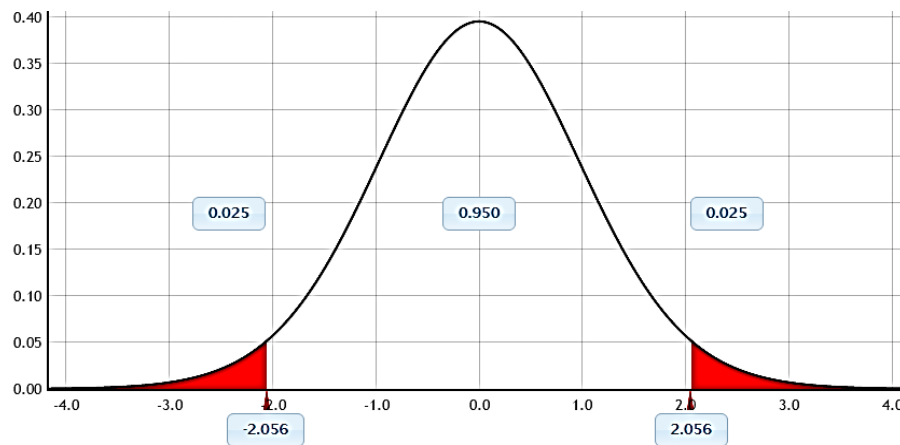
Tabla de frecuencias

4. Qué relación existe entre las compras de los insumos y materiales con la calidad y costes en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variancia $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	12	48	192
(b) Poco favorable	3	9	27	81
(c) Desfavorable	2	6	12	24
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	87	297

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n_i} = \frac{87}{27} = 3.222$$

Hallando la variancia Var(x)

$$\begin{aligned} \tilde{x^2}_{-\tilde{x}^2} &= \left[\frac{X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i}{n} \right] - \tilde{X}^2 \\ &= \frac{297}{27} - 3.222^2 = 11 - 10.38 = 0.62 \end{aligned}$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$s = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.62} = \mathbf{0.787}$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.222 - \mu}{\frac{0.787}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.364 < \frac{3.222 - \mu}{0.152} < 2.364$$

$$-2.056(0.152) < 3.222 - \mu < (0.152)2.056$$

$$-0.313 < 3.875 - \mu < 0.313$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.313 + 3.222 > \mu > -0.313 + 3.222$$

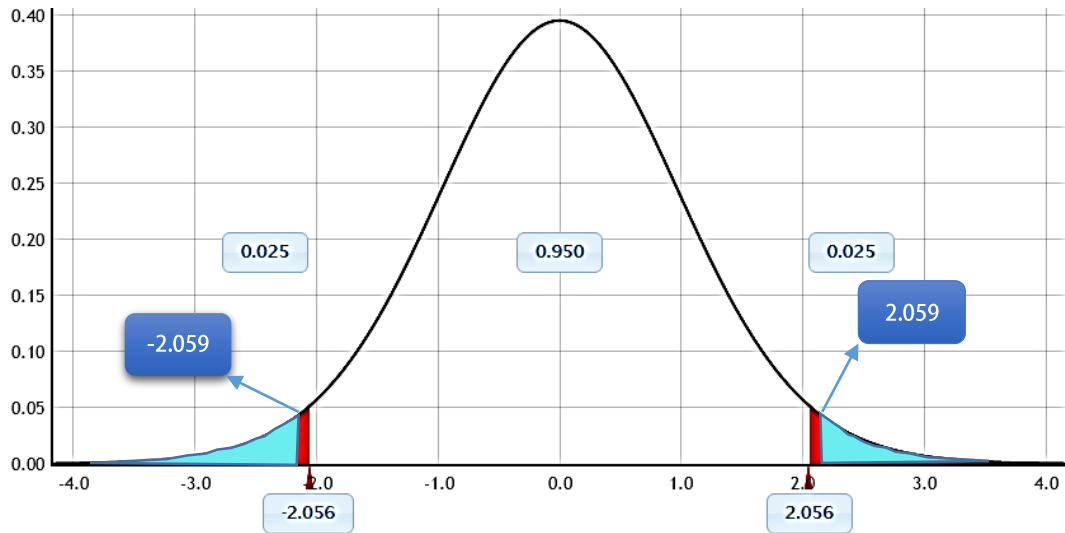
$$3.535 > \mu > 2.909$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 535}{0.152} = \frac{-0.313}{0.152} = -2.059$$

$$T_2 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 2.909}{0.152} = \frac{0.313}{0.152} = 2.059$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.059**, esto quiere decir que el nivel de relación es favorable entre las variables las compras de los insumos y materiales que es un indicador de las adquisiciones con la calidad y costes que son indicadores de la ventaja competitiva, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“Las adquisiciones tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“Las adquisiciones tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

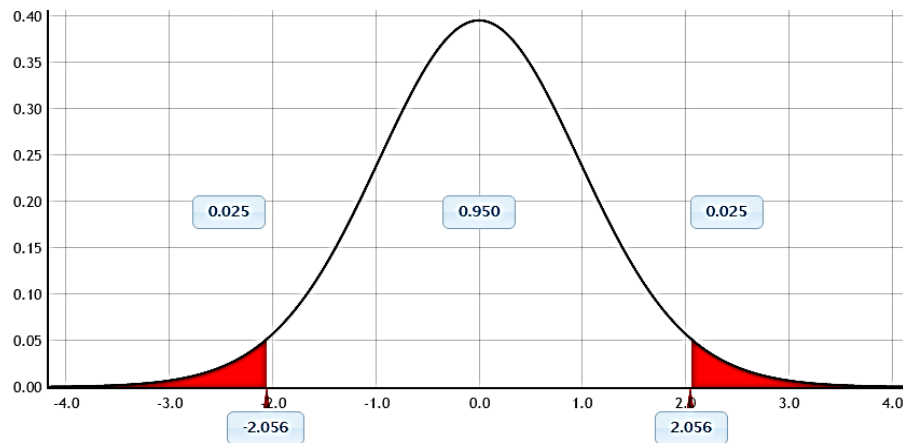
Tabla de frecuencias

5. Qué relación existe entre el control del inventario con los costes en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variancia $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	3	12	48
(b) Poco favorable	3	10	30	90
(c) Desfavorable	2	14	28	56
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	70	194

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\bar{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n_i} = \frac{70}{27} = 2.593$$

Hallando la variancia Var(x)

$$\begin{aligned} \widetilde{x^2}_{-\bar{X}^2} &= \left[\frac{X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i}{n} \right] - \bar{X}^2 \\ &= \frac{194}{27} - 2.593^2 = 7.185 - 6.724 = \mathbf{0.461} \end{aligned}$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$s = \sqrt{\text{Var}(\bar{x})} = \sqrt{0.461} = 0.679$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.593 - \mu}{\frac{0.679}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.364 < \frac{2.593 - \mu}{0.131} < 2.364$$

$$-2.056(0.131) < 2.593 - \mu < (0.131)2.056$$

$$-0.269 < 2.593 - \mu < 0.269$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.269 + 2.593 > \mu > -0.269 + 2.593$$

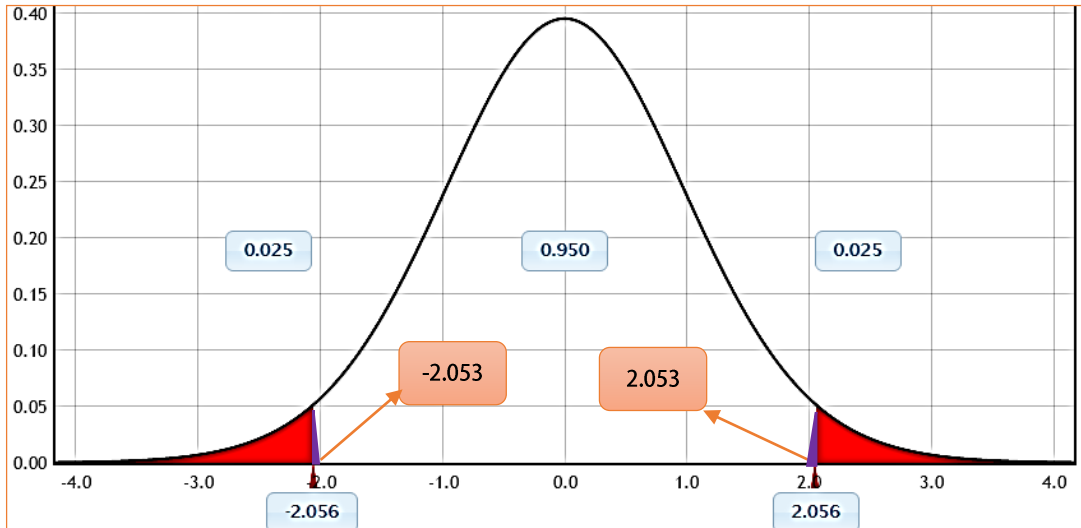
$$2.862 > \mu > 2.324$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.593 - 2.862}{0.131} = \frac{-0.269}{0.131} = -2.053$$

$$T_2 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.593 - 2.324}{0.131} = \frac{0.269}{0.131} = 2.053$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.053**, esto quiere decir que el nivel de relación es desfavorable entre las variables el control del inventario (logística de salida) y con los costes (ventaja competitiva), por lo que se aprueba la hipótesis (**H₀**) que es “ **La logística de entrada tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.**” y se rechaza la hipótesis (**H_a**) que es “ **La logística de entrada tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.**”.

Datos obtenidos del cruce de información de la pregunta n° 6 y n° 7

OPERACIONES \ VENTAJA COMPETITIVA	OPERACIONES				TOTAL
	Totalmente favorable	Poco favorable	Desfavorable	No se relacionan	
(a) Totalmente favorable	3	0	0	0	3
(b) Poco favorable	0	15	0	0	15
(c) Desfavorable	0	0	9	0	9
(c) No se relacionan	0	0	0	0	0
TOTAL	3	15	9	0	27

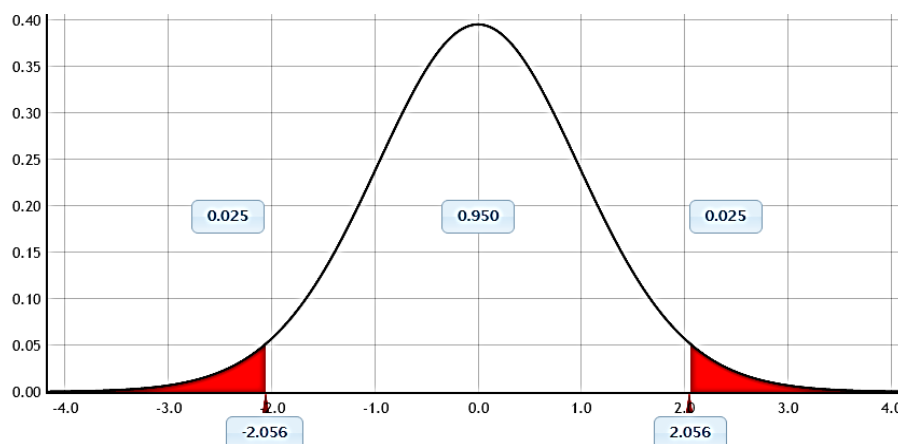
Tabla de frecuencias

6. Qué relación existe entre las operaciones con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	Xi	ni	Media M. Xi.ni	Variancia Xi ² . ni
(a) Totalmente favorable	4	3	12	48
(b) Poco favorable	3	15	45	135
(c) Desfavorable	2	9	18	36
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	75	219

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{Xi \cdot ni}{ni} = \frac{75}{27} = 2.778$$

Hallando la varianza Var(x)

$$\begin{aligned} \widetilde{x^2} - \tilde{X}^2 &= \left[\frac{Xi^2_1 \cdot ni + Xi^2_2 \cdot ni + Xi^2_3 \cdot ni + Xi^2_4 \cdot ni}{n} \right] - \tilde{X}^2 \\ &= \frac{219}{27} - 2.778^2 = 8.11 - 7.717 = \mathbf{0.393} \end{aligned}$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$S = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.393} = \mathbf{0.627}$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.778 - \mu}{\frac{0.627}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{2.778 - \mu}{0.121} < 2.056$$

$$-2.056(0.121) < 2.778 - \mu < (0.121)2.056$$

$$-0.249 < 2.778 - \mu < 0.249$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$\mathbf{0.249 + 2.778 > \mu > -0.249 + 2.778}$$

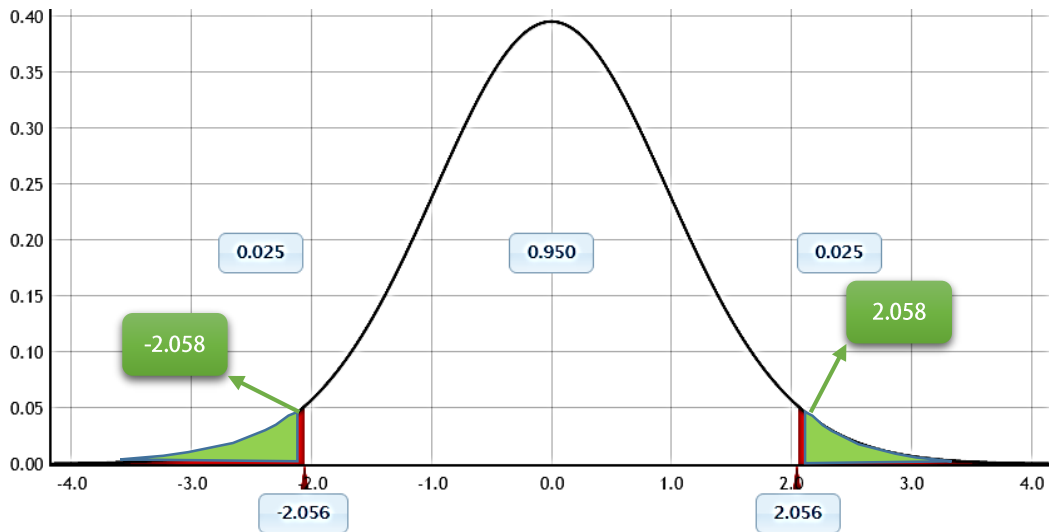
$$\mathbf{3.027 > \mu > 2.529}$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.778 - 3.027}{0.121} = \frac{-0.249}{0.121} = -2.058$$

$$T_2 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{2.778 - 2.529}{0.121} = \frac{0.249}{0.121} = 2.058$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.058**, esto quiere decir que el nivel de relación entre las variables proceso productivo, los equipos y maquinarias (operaciones) y la calidad y estandarización (ventaja competitiva) es favorable, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es “**Las operaciones tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.**” y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es “**Las operaciones tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.**”.

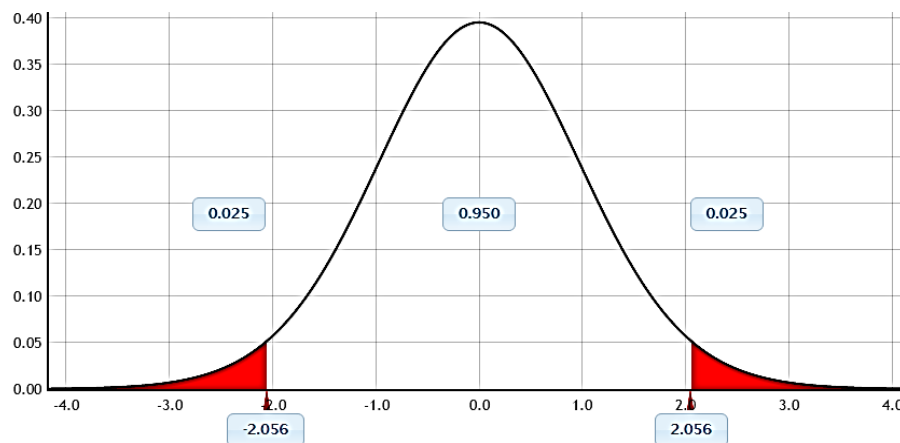
Tabla de frecuencias

7. Qué relación existe entre la distribución de los productos con la satisfacción del cliente en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variación $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	12	48	192
(b) Poco favorable	3	9	27	81
(c) Desfavorable	2	6	12	24
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	87	297

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n_i} = \frac{87}{27} = 3.222$$

Hallando la varianza $\text{Var}(x)$

$$\begin{aligned} \tilde{x^2} - \tilde{x}^2 &= \left[\frac{X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i}{n} \right] - \tilde{X}^2 \\ &= \frac{297}{27} - 3.222^2 = 11 - 10.38 = 0.62 \end{aligned}$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$s = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.62} = \mathbf{0.787}$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.222 - \mu}{\frac{0.787}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.364 < \frac{3.222 - \mu}{0.152} < 2.364$$

$$-2.056(0.152) < 3.222 - \mu < (0.152)2.056$$

$$-0.313 < 3.875 - \mu < 0.313$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.313 + 3.222 > \mu > -0.313 + 3.222$$

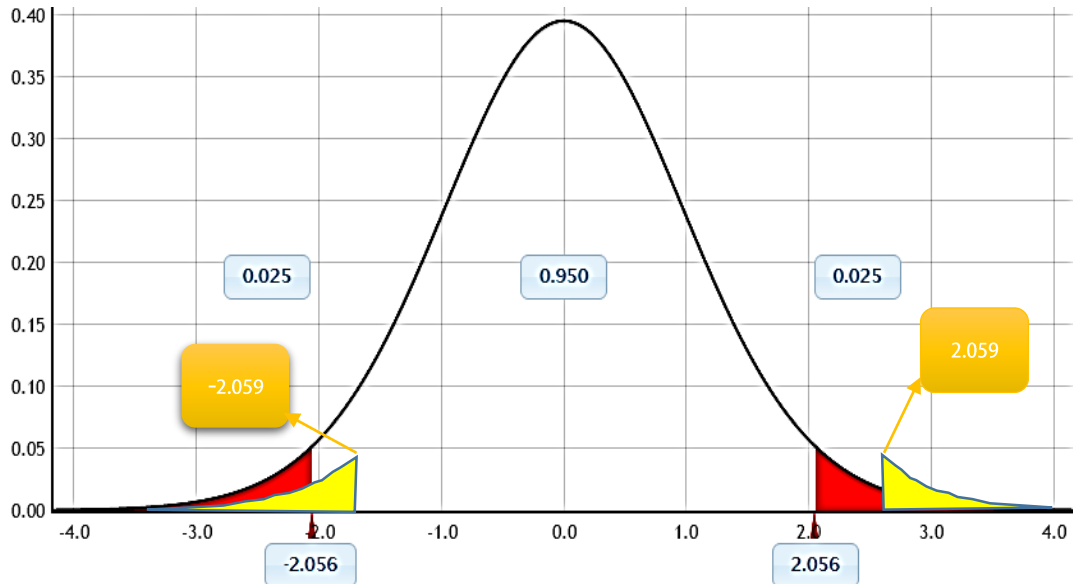
$$3.535 > \mu > 2.909$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 535}{0.152} = \frac{-0.313}{0.152} = -2.059$$

$$T_2 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 2.909}{0.152} = \frac{0.313}{0.152} = 2.059$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-3.059**, lo que significa que el nivel de relación entre las variables la distribución(logística de salida) y la satisfacción del cliente (ventaja competitiva), es favorable, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“La distribución tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“La distribución tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

Datos obtenidos del cruce de información de la pregunta n° 9 y n° 10 de la encuesta.

PUBLICIDAD	Totalmente favorable	Poco favorable	Desfavorable	No se relacionan	TOTAL
POSICIONAMIENTO					
(a) Totalmente favorable	12	0	0	0	12
(b) Poco favorable	0	9	0	0	9
(c) Desfavorable	0	0	6	0	6
(c) No se relacionan	0	0	0	0	0
TOTAL	12	9	6	0	27

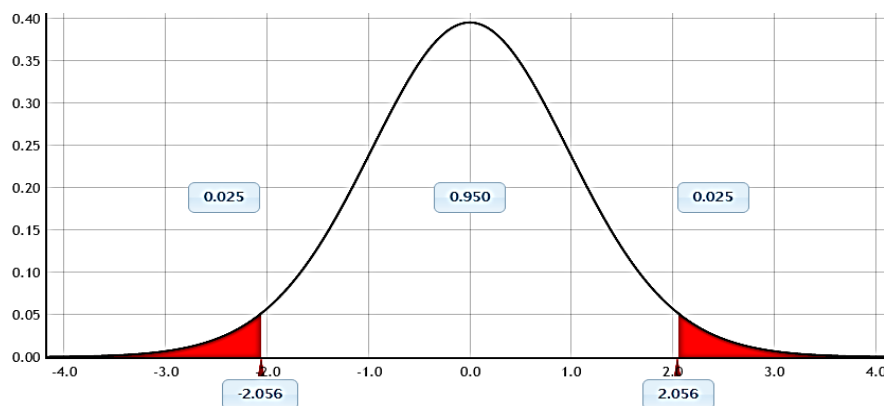
Tabla de frecuencias

8. Qué relación existe entre la mercadotecnia y ventas con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	Xi	ni	Media M. Xi.ni	Variación Xi². ni
(a) Totalmente favorable	4	12	48	192
(b) Poco favorable	3	9	27	81
(c) Desfavorable	2	6	12	24
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	87	297

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\tilde{X} = \frac{Xi \cdot ni}{ni} = \frac{87}{27} = 3.222$$

Hallando la varianza Var(x)

$$\begin{aligned} \widetilde{x^2} - \tilde{X}^2 &= \left[\frac{Xi^2_1 \cdot ni + Xi^2_2 \cdot ni + Xi^2_3 \cdot ni + Xi^2_4 \cdot ni}{n} \right] - \tilde{X}^2 \\ &= \frac{297}{27} - 3.222^2 = 11 - 10.38 = 0.62 \end{aligned}$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$S = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.62} = 0.787$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.222 - \mu}{\frac{0.787}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.364 < \frac{3.222 - \mu}{0.152} < 2.364$$

$$-2.056(0.152) < 3.222 - \mu < (0.152)2.056$$

$$-0.313 < 3.875 - \mu < 0.313$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.313 + 3.222 > \mu > -0.313 + 3.222$$

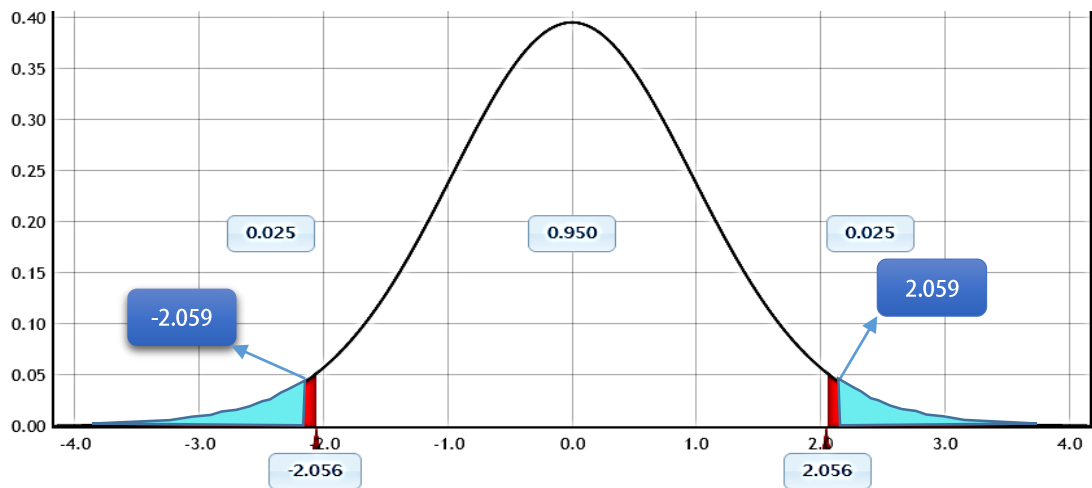
$$3.535 > \mu > 2.909$$

Hallando la T-Student

$$T_1 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 535}{0.152} = \frac{-0.313}{0.152} = -2.059$$

$$T_2 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.222 - 2.909}{0.152} = \frac{0.313}{0.152} = 2.059$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.059**, lo que significa que el nivel de relación entre las variables la mercadotecnia y ventas y la ventaja competitiva, es favorable, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“La mercadotecnia y ventas tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“La mercadotecnia y ventas tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

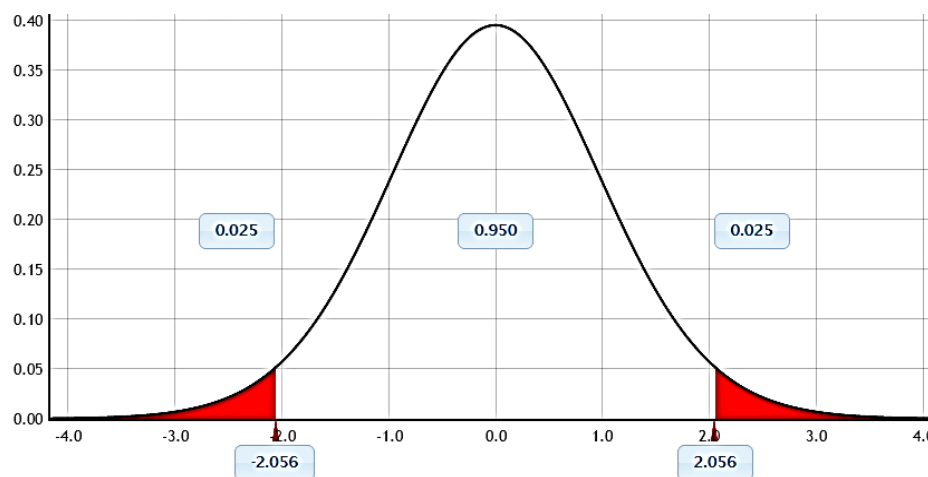
Tabla de frecuencias

9. Qué relación existe entre el servicio con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?	X_i	n_i	Media M. $X_i \cdot n_i$	Variación $X_i^2 \cdot n_i$
(a) Totalmente favorable	4	18	72	288
(b) Poco favorable	3	9	27	81
(c) Desfavorable	2	0	0	0
(c) No se relacionan	1	0	0	0
Total		27	99	369

Hallando grado de libertad

$$G.L = n-1 = 27-1 = 26$$

Gráfica representativa de T-Student para 26 grados de libertad



Hallando la media

$$\bar{X} = \frac{X_i \cdot n_i}{n} = \frac{99}{27} = 3.67$$

Hallando la varianza Var(x)

$$\widetilde{x^2} - \bar{X}^2 = \left[\frac{X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i + X_i^2 \cdot n_i}{n} \right] - \bar{X}^2$$

$$= \frac{369}{27} - 3.67^2 = 13.67 - 13.47 = 0.2$$

Hallando la desviación típica σ ó s

$$s = \sqrt{\text{Var}(x)} = \sqrt{0.2} = 0.447$$

En nuestro caso el valor correspondiente a un nivel de confianza de 95% para 26 grado de libertad los puntos críticos de **T** son: por el lado izquierdo tenemos **-2.056** y por el lado derecho tenemos **2.056**

$$-2.056 < \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.67 - \mu}{\frac{0.447}{\sqrt{27}}} < 2.056$$

$$-2.056 < \frac{3.67 - \mu}{0.086} < 2.056$$

$$-2.056(0.086) < 3.67 - \mu < (0.086)2.056$$

$$-0.177 < 3.67 - \mu < 0.177$$

Multiplicar a toda la operación anterior por (-1)

$$0.177 + 3.67 > \mu > -0.177 + 3.67$$

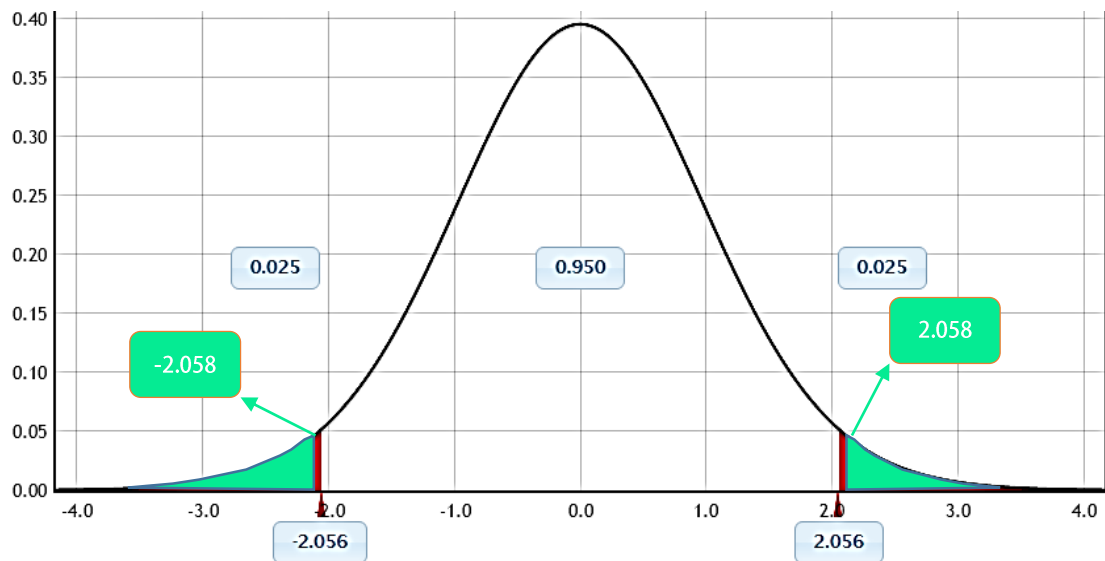
$$3.847 > \mu > 3.493$$

Hallando la T-student

$$T_1 = \frac{\tilde{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.67 - 3.847}{0.086} = \frac{-0.177}{0.086} = -2.058$$

$$T_2 = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3.67 - 3.493}{0.086} = \frac{0.177}{0.086} = 2.058$$

Entonces indicamos lo siguiente:



El valor T obtenido es de **-2.058**, esto quiere decir que el nivel de relación entre las variables la atención al cliente (servicio) y la satisfacción del cliente (ventaja competitiva); es muy favorable, por lo que se aprueba la hipótesis (**Ha**) que es **“El servicio tiene una relación favorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”** y se rechaza la hipótesis (**Ho**) que es **“El servicio tiene una relación desfavorable con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.”**

CONCLUSIONES

- La cadena de valor de la Industria Galletera Félix es poco favorable para obtener una ventaja competitiva, porque no todas las actividades están siendo direccionada eficiente y eficazmente como debería de ser, de tal manera que muchas de las actividades de la cadena de valor no están siendo tomados en cuenta como fuentes posibles de ventaja competitiva, motivo por el cual no están prestándole mucha importancia a las siguientes actividades : actividades de logística, actividades de producción, actividades de desarrollo tecnológico y actividades de administración del potencial humano; las mismas que se encuentran desatendidas como para generar mayor valor competitivo en la cadena de valor; y están centrando todas sus recursos a las actividades de marketing y venta, actividades de servicio y actividades de gestión brindándoles de esta manera un ventaja frente a la competencia.
- La infraestructura de la cadena de valor de la Industria Galletera Félix favorece a mejorar la ventaja competitiva que busca la empresa, todo ello gracias a la excelente gestión, dirección, planeamiento y financiamiento que la gerencia viene aplicando, trayendo consigo efectos de mejora en la organización de toda la empresa, excelente calificación crediticia y mejor control de los recursos de la empresa; resultados que aportan a mejorar la posición competitiva en el mercado.

- La administración del potencial humano de la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, no está siendo tomada en cuenta como una fuente de ventaja competitiva por la gerencia, por lo que la dirección de esta actividad no está siendo lo suficientemente eficaz como para diferenciarse de la competencia. Las capacitaciones y entrenamientos que se le brinda al personal son solo ocasionales y no se están desarrollando en base a las necesidades del personal, por lo que el personal es poco creativo en la solución de los problemas y desarrollo de su trabajo, atrapados a un trabajo rutinario y poco productivo para la mejora de la posición competitiva de la empresa.
- La dirección del desarrollo tecnológico de la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, no es muy favorable para lograr mejorar la ventaja competitiva de la empresa; debido a que no está siendo direccionada por una unidad específica de la empresa a consecuencia de la poca importancia que se le está dando al desarrollo de investigaciones y por falta de presupuesto de la empresa para el desarrollo de esta actividad. Como consecuencia de lo mencionado las tecnologías que se están usando en el proceso de producción de los productos Félix son demasiados antiguos y se están volviendo casi obsoletos, situación que limita incrementar la producción, mejorar la calidad de los diseños y productos Félix en sí.

- La actividad de adquisición en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es muy favorable y significativa para la mejora de la posición competitiva de la empresa, porque gracias a la supervisión y evaluación del proceso de compra de los insumos, materiales y otros elementos consumibles (la maquinaria, equipos para producción y oficina); la empresa cuenta con insumos y materiales de calidad para la producción y tiene un mejor control de sus costes; pudiendo ofrecer de esta manera productos de calidad y aun precio competitivo al mercado sin afectar el margen de utilidad.
- La dirección de la logística de entrada en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es desfavorable para obtener una mejor posición competitiva en el mercado, debido a que esta actividad viene siendo direccionado por un personal que no cuenta con las capacidades y conocimientos especializados para asumir el cargo, situación que perjudica a la empresa causándole costes adicionales por la mala administración de los espacios y un mal control del inventario; así mismo generando pérdidas en lo que respecta al elevado nivel de desperdicios por el mal mantenimiento de las existencias y por los escapes de productos que existen; resultados que perjudican o contrarrestan la mejora continua de la empresa.

- La dirección de las operaciones en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es poco favorable en la obtención de una ventaja competitiva. La unidad de producción desde ya hace un tiempo no muestra mejoras en su desarrollo, se encuentra en un estado de estancamiento, con altas cantidades de mermas, poca optimización de los materiales en el embolsado y algunos defectos por el mal embalaje de los productos; todo lo mencionado es debido a que el encargado de la supervisión del proceso de transformación (el maquinado, ensamble, empaquetado, mantenimiento de equipo y desarrollo de pruebas) de los insumos y materiales en producto finales es demasiado rutinario mas no es visionario y creativo; como para aportar ideas y acciones de mejora continua tanto en el proceso del control de la calidad del producto y el desarrollo de nuevos productos.
- La dirección de la logística de salida o distribución en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es muy favorable para obtener una ventaja competitiva, porque según la observación realizada y la información recabada los clientes se encuentran muy satisfechos con el sistema de distribución (la toma de pedidos, procesamiento de pedidos, distribución física del producto, operación de vehículos de entrega y el servicio de entrega) empleada por la empresa; este resultado favorable se obtiene gracias a que los encargados de la distribución es la misma fuerza de venta a través de la venta directa , los mismo que se encuentran muy

comprometidos con su trabajo y cuentan con grandes capacidades y experiencia en el trato directo con los clientes, así mismo se cuenta con medios de distribución adecuados para que los productos finales lleguen a los consumidores en el estado más óptimo para su consumo y con un servicio de calidad.

- La administración de la mercadotecnia y ventas en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es muy favorable para la obtención de una ventaja competitiva. Las publicidades y el tipo de venta que desarrolla la empresa ha logrado posicionar la marca en el mercado con respecto a la competencia, a pesar que las publicidades son empleadas ocasionalmente este es apoyado por la estrategia de venta de full cobertura que se encarga de hacer llegar los productos Félix en todos los intermediarios por más pequeñas que estas sean; estando de esta manera al alcance de todos los consumidores finales sin importar el lugar y obtener la preferencia de los clientes y permite incrementar sus ventas, mejorando la rentabilidad de la empresa.
- El desarrollo del servicio post-venta en la cadena de valor de la Industria Galletera Félix, es muy favorable para obtener una ventaja competitiva, porque la empresa cuenta con clientes muy satisfechos con este servicio de la empresa; gracias a que los encargados de brindar este servicio es la misma fuerza de venta. Esta estrategia permite a la empresa diferenciar la calidad de su servicio en el mercado debido a que los

vendedores ya tienen conocimiento de las necesidades y cuentan con la confianza del cliente para establecer una mejor comunicación con ellos sobre sus problemas con los productos. Es así como se les brinda un servicio excelente en la solución de sus inquietudes e inconvenientes según sus exigencias solicitadas.

SUGERENCIAS

- ✚ La dirección de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. en concordancia al aspecto competitivo seguir impulsando criterios nuevos de gestión y reforzarlas con la descentralización de las responsabilidades para mejorar la efectividad de las decisiones e incrementar favorablemente la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva, manteniéndose en esa dirección en el tiempo.
- ✚ La administración del potencial humano en la Industria Galletera Félix E.I.R.L., puede mejorar la dirección contratando un personal especializado que se encargue del desarrollo de esta actividad y con el desarrollo de más capacitaciones según las necesidades del personal; para así incrementar favorablemente la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.
- ✚ Financiar un presupuesto para la implementación de las tecnologías modernas y el desarrollo de la investigación en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. y también impulsar criterios nuevos como designar a un personal especializado para asumir y desarrollar esta actividad; para que la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva se incremente favorablemente y se mantenga en esa dirección en el tiempo.
- ✚ Las adquisiciones de los insumos y materiales de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. en relación al aspecto competitivo induce aspectos muy importantes en la calidad del producto y el abastecimiento las mismas

que se reforzarían mejorando la organización y coordinación interna con la unidad de logística, para evitar cuellos de botella por falta de stock de los insumos y materiales para la producción y así incrementar favorablemente la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.

- ✚ La logística interna que se maneja en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. mejoraría si se invierte en el alquiler de un ambiente más amplio y adecuado para el almacenamiento de los productos y a través de la capacitación del personal o contratación de un personal nuevo con las capacidades que requiere la unidad; para que la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva se incremente favorablemente.
- ✚ La operación de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. aborda aspectos muy importantes de calidad de la empresa, la misma que mejoraría con la contratación de un personal especializado para esta unidad, realizando una inversión en la ampliación de la planta y mejorar su implementación con equipos y maquinarias más modernas, para así mejorar el proceso de transformación y obtener productos de excelente calidad; todo ello para incrementar favorablemente la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.
- ✚ La logística de salida en la Industria Galletera Félix E.I.R.L., sería mucho más favorable para la ventaja competitiva ampliando la capacidad de almacenamiento con el alquiler de un ambiente más óptimo y adecuado

para los productos terminados, para así atender todos los requerimientos del mercado sin percances de stocks e incrementar favorablemente la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.

Las publicidades, promociones y la dirección de las ventas de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. nos impulsan a contar con aspectos competitivos muy importantes frente a la competencia, por lo que se sugiere seguir manteniéndose en esta posición para fortalecer nuestra ventaja ya obtenida y reforzarlas con el desarrollo de más publicidades.

El servicio que se brinda a los clientes de la industria Galletera Félix E.I.R.L. proporcionan criterios muy importantes con respecto a los aspectos competitivos de la empresa, para ello se sugiere seguir manteniéndose en esta posición en el tiempo y reforzarlas a través de la capacitación a la fuerza de ventas sobre la atención al cliente continuamente e incrementar la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFIAS

- ✓ MICHAEL E. PORTER 2009 “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, octava reimpression México 2009 Grupo editorial PATRIA.
- ✓ MICHAEL E. PORTER 1986 “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Decima quinta reimpression México 2008 editorial continental S.A. DE.C.V MEXICO.
- ✓ GREGORY G. DESS 2003 “Dirección estratégica: creando ventajas competitivas”, traducción de la primera edición en inglés STRATEGIC MANAGEMENT: Creating competitive advantages copyright 2003 por McGraw-Hill ISBN:0-07-250917-1; impreso en ESPAÑA

REVISTAS

- ✓ QUINTERO JHOANA y SANCHEZ JOSÉ; Telos (Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales) La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006 377-389 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela
- ✓ Mario De La Fuente S.1 y Cristián Muñoz C.2; pag. 3 VENTAJA COMPETITIVA: ¿ACTIVIDADES O RECURSOS? (Michael Porter (1989) Ventaja Competitiva, Editorial Continental , México, p. 51)
- ✓ Jorge Iván Ramírez Sandoval * y Enrique Federico Gochicoa Gramer **
Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones

PYME en la página web <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>

- ✓ JUANP. GARCÍA y JUAN FERNANDEZ BARBA, en la página web <https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja-competitiva-y-cadena-de-valor-informe.pdf>; revisado el 23 de junio de 2015

PAGINAS WEB

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos67/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva2.shtml>; Revisado el día 05 de junio de 2015
- ✓ <http://pri.ufq.edu.sv/jspui/bitstream/1159280313658.159%2067-R175de-CAPITULO%20II.pdf>; Revisado el día 15 de junio de 2015
- ✓ <http://www.tuposgradour.com/Portals/011-2.pdf>; revisado el día 16 de junio de 2015
- ✓ <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>; revisado el 24 de junio de 2015
- ✓ http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5440/RAMIREZ_MEDINA_PAOLA_RELACIONES_ANAQUELES_2.pdf?sequence=3
- ✓ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>
- ✓ http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario_de_marketing.pdf
- ✓ <https://books.google.com.co/books?id=HF5MQbmedA8C&pg=PA56&lpg=PA56&dq=diccionario+de+la+cadena+de+valor&source=bl&ots=1CLrZ3>

[SI2y&sig=DPHhsw6eoS7TdQGS_Zi4nYDU2ns&hl=es&sa=X&ved=0CCcQ6AEwAmoVChMIoMeX05P8xwIVxRweCh01VQ_Q#v=onepage&q=diccionario%20de%20la%20cadena%20de%20valor&f=false](#)

- ✓ <https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- ✓ <http://elpsicotaller.com/capacidades/el-potencial-humano/>
- ✓ <http://www.significados.com/administracion/>
- ✓ <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9/>
- ✓ <http://definicion.de/posventa/>
- ✓ <http://deconceptos.com/general/operaciones>
- ✓ <http://es.slideshare.net/EnriqueMoralesBonilla/definicion-importancia-y-caracteristicas-de-capacitacion>
- ✓ <http://www.zonaeconomica.com/control>
- ✓ <http://es.thefreedictionary.com/suministrar>
- ✓ <https://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/research.htm>
- ✓ <http://www.definicionabc.com/economia/compensacion.php>
- ✓ <http://www.definicion.org/evaluacion>
- ✓ http://lock5stat.com/statkey/theoretical_distribution/theoretical_distribution.html#t

BIOGRÁFICA

MALPARTIDA AMBICHO MARIA ISABEL


Nació en el año 1989 en el CC.PP Villa Tranca, Distrito de San Pablo de Pillao y Provincia de Huánuco, estudio su primaria en el colegio Horacio Zevallos en el CC.PP de Pillao y termino en el año 2005, la secundaria estudió en el Colegio Juana Moreno en la ciudad de Huánuco y termino en el año 2008, ingreso a la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” en la ciudad de Huánuco en el año 2009, terminando sus estudios universitarios en el 2013. Tambien estudió ofimática empresarial y el idioma de Ingles Básico en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO : La cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.
TESISTA : Malpartida Ambicho, María Isabel

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
<p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación tiene la cadena de valor con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L en el año 2015? <p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relaciona la infraestructura con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿Qué relación tiene la administración de Recursos Humanos con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿De qué manera se relaciona el desarrollo tecnológico con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿Cuál es la relación que existe entre las adquisiciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.? • ¿Qué relación tiene la logística de entrada con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿Qué relación tiene las operaciones con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿Qué relación existe entre la logística de salida y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? • ¿Qué relación tiene la mercadotecnia y las ventas con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L • ¿Cuál es la relación que tiene el servicio con la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L? 	<p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, analizar y describir la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. <p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre la infraestructura y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre la administración del potencial humano y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre el desarrollo tecnológico y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre las adquisiciones y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre la logística de entrada y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre las operaciones y la ventaja competitiva en la industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre la logística de salida y la ventaja competitiva en la Industria Galletera Félix E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre la mercadotecnia y las ventas y la ventaja competitiva que se realizan de la Industria Galletera INDUGA FÉLIX E.I.R.L. • Analizar, Identificar y definir la relación que existe entre el servicio y la ventaja competitiva de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. 	<p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cadena de valor tiene una relación positiva con la ventaja competitiva en la industria Galletera Félix E.I.R.L <p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura de la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • La administración del potencial humano de la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • El desarrollo tecnológico que se implementa en la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • Las adquisiciones de la Industria Galletera Félix E.I.R.L tienen una relación positiva con la ventaja competitiva. • La logística de entrada en la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • Las operaciones en la industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • La logística de salida en la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva. • La mercadotecnia y las ventas que se desarrolla en la Industria Galletera Félix E.I.R.L tienen una relación positiva con la ventaja competitiva. • El servicio en la Industria Galletera Félix E.I.R.L tiene una relación positiva con la ventaja competitiva.

VARIABLES	TIPOS	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
LA CADENA DE VALOR	Actividades de apoyo	Infraestructura	-Gestión	<p>Nivel de investigación Descriptivo/correlacional</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN <u>Por su alcance temporal</u> De carácter sincrónico</p> <p><u>Por su profundidad</u> Sera descriptivo</p> <p><u>Por su carácter</u> Sera mixta</p> <p><u>Por su marco</u> Sera un trabajo de campo</p> <p><u>Por su fuente</u> Sera mixta</p> <p><u>Por su objeto</u> Es disciplinar</p> <p><u>Por sus estudios al que dan lugar</u> Es de encuesta</p> <p>DISEÑO: el presente proyecto de investigación es correlacional</p>  <p>Donde: MO = Muestra X = La cadena de valor Y = Ventaja competitiva R = Relación</p> <p>Población: la cantidad de trabajadores de la Industria Galletera Félix E.I.R.L. es igual a 27</p> <p>Muestra: La cantidad de trabajadores que se está tomando para la muestra es 27</p>	<p>Técnica N° 1 La observación</p> <p>Instrumentos N° La Guía de Observación</p> <p>Técnica N° 2 La encuesta</p> <p>Instrumento N° 2 El cuestionario</p>
		Administración del potencia humana	-Capacitación		
		Desarrollo tecnológico	-Investigación		
		Adquisiciones	-Compras		
	Actividades primarias	Logística Interna	-Control de inventario		
		Operaciones	-Proceso de producción -Equipos y maquinarias		
		Logística externa	-Distribución oportuna		
		Mercadotecnia y ventas	-Ventas		
			-Publicidad		
		Servicios	-Atención al cliente		
VENTAJA COMPETITIVA		Liderazgo en costes	-Rentabilidad -Estandarización -Costes -Productividad -Precio		
		Diferenciación	-Calidad -Valor agregado -Posicionamiento -Satisfacción del cliente -Competitividad		

DIAGNÓSTICO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO: “LA CADENA DE VALOR Y SU RELACION CON LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA GALLETERA FÉLIX E.I.R.L. EN EL AÑO 2015”

INTEGRANTES: Malpartida Ambicho, María Isabel

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Administración ineficiente de las ventas. • Administración ineficiente de la logística. • Ineficiente control de la calidad y del proceso productivo. • Ineficiente coordinación y organización entre las áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad en la gestión y supervisión del jefe de ventas. • Personal con conocimientos deficientes del puesto de trabajo. • Incapacidad del jefe de planta en la (planeación, control e innovación) • Ineficiente trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas disminuirán y se desestabilizara la empresa con respecto a la liquidez de efectivo para cubrir sus obligaciones. • El control del stock de insumos y productos terminados tenderán a generar pérdidas e inestabilidad al área de producción. • Los productos caerán a la obsolescencia y serán reemplazados por la competencia, así mismo generarían gastos en mermas. • Se obtendría un trabajo ineficiente e ineficaz para la mejora de la empresa 	<p>Identificar y clasificar las actividades de cada área de la empresa para implantar mejoras según lo requieran, y reorganizar todas las áreas de la empresa mejorando el control de cada actividad.</p>



CUESTIONARIO

Estimado trabajador, se viene realizando el trabajo de investigación titulado "La cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva"; a continuación usted encontrará varias preguntas, las cuales debe responderlas con toda veracidad, marcando con una (x) en el recuadro correspondiente. Se le agradece anticipadamente por su gentil colaboración.

1. Qué relación existe entre la gestión y la rentabilidad en la industria galletera Félix E.I.R.L.?
 - (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

2. Qué relación existe entre la capacitación y el nivel de la productividad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
 - (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

3. Para usted qué relación existe entre la investigación y el valor agregado en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
 - (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

4. Para usted qué relación existe entre las compras de los insumos y materiales con la calidad y costes de los productos en la Industria Galletera Félix?
 - (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

5. Para usted qué relación existe entre el control del inventario con los costes en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
 - (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

6. Para usted qué relación existe entre el control del proceso de producción con la calidad del producto en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan
7. Para usted qué relación existe entre los equipos y maquinarias del proceso productivo con la estandarización de los producto en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan
8. Para usted qué relación existe entre la distribución de los productos con la satisfacción del cliente en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan
9. Para usted qué relación existe entre la publicidad con el posicionamiento de la marca en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan
10. Para usted qué relación existe entre la dirección de las ventas con la rentabilidad en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan
11. Para usted qué relación existe entre la atención al cliente con la satisfacción en la Industria Galletera Félix E.I.R.L.?
- (a) Totalmente favorable
 - (b) Poco favorable
 - (c) Desfavorable
 - (d) No se relacionan

**GUÍA DE OBSERVACIÓN****LA CADENA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA GALLETERA FÉLIX E.I.R.L. 2015.**

EMPRESA : Industria Galletera Félix E.I.R.L.
DIRECCIÓN : Carretera Central Km 1 CPM Llicua Baja-Amarilis
ELEMENTO : Fábrica
ENTREVISTADORES: María Isabel Malpartida Ambicho

OBJETIVO : Observar la las actividades de la cadena de valor y la relación que esta tiene con la ventaja competitiva.

N°	Enunciado	Respuesta				Observación
		a	b	c	d	
1	Qué relación existe entre la gestión y la rentabilidad de la empresa?					
2	Qué relación existe entre la capacitación y el nivel de la productividad?					
3	Para usted qué relación existe entre la investigación y el valor agregado?					
4	Para usted qué relación existe entre las compras de los insumos y materiales con la calidad y costes de los productos?					
5	Para usted qué relación existe entre el control del inventario con los costes?					
6	Para usted qué relación existe entre el control del proceso de producción con la calidad del producto?					
7	Para usted qué relación existe entre los equipos y maquinarias del proceso productivo con la estandarización de los producto?					
8	Para usted qué relación existe entre la distribución de los productos con la satisfacción del cliente?					
9	Para usted qué relación existe entre la publicidad con el posicionamiento de la marca?					
10	Para usted qué relación existe entre la dirección de las ventas con la rentabilidad?					
11	Para usted qué relación existe entre la atención al cliente con la satisfacción?					

Donde:

- (a) Favorablemente
- (b) Poco favorable
- (c) Desfavorablemente
- (d) No se relacionan

http://www.google.com.p... Descarga gratuita desde F... Theoretical Distribution

lock5stat.com/statkey/theoretical_distribution/theoretical_distribution.html#

StatKey Theoretical Distribution

T Distribution

Left Tail Two-Tail Right Tail

0.40
0.35
0.30
0.25
0.20
0.15
0.10
0.05
0.00

-4.0 -3.0 -2.0 -1.0 0.0 1.0 2.0 3.0 4.0

0.025 0.950 0.025

-2.056 2.056

T Distribution

df

Help

StatKey v. 0.3.12 is written in JavaScript and should work well with any current browser including [Chrome](#), [Firefox](#), [Safari](#), [Opera](#), and [IE](#).
Comments, feedback, and bug reports can be sent to lock5stat@gmail.com.

Presentation Mode OFF

Distribución t de St...mp4
3,9/50,7 MB, Quedan 7 ...

Mostrar todas las descargas...

02:46 p.m.
06/04/2016