



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE  
CALIDAD EN LAS MYPE RUBRO BANANO ORGÁNICO  
EN TUMBES, 2016**

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

**AUTORA**

**CRUZ MERINO, YOSELYN FAVIOLA**

**ASESOR**

**CRISTHIAN SOSA, ORELLANA**

**TUMBES – PERÚ  
2016**

**NOMBRE DE JURADO**

---

LIC. ADM VILELA VARGAS VÍCTOR

**PRESIDENTE**

---

MG PATIÑO NIÑO VÍCTOR HELIO.

**SECRETARIO**

---

LIC. ADM. MARITZA ZELIDETH CHUMACERA ANCAJIMA

**MIEMBRO**

---

LIC. ADM. CRISTHIAN SOSA OLLENANA

**MIEMBRO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fuerza que me da para seguir adelante a mis padres y hermanos por la ayuda que me han brindado y por depositar su confianza en mí y brindarme el aliento necesario para alcanzar mis metas. A mis amigos por el apoyo manifestado durante el desarrollo del trabajo de Investigación. Agradezco en forma muy especial a la universidad católica los Ángeles de Chimbote quien día a día apporto sus conocimientos para mi desarrollo profesional. Agradecer al docente Lic.adm. Sosa Orellana, cristian por sus aportes y sugerencias brindada.

**YOSELYN FAVIOLA CRUZ MERINO**

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso por estar conmigo en cada instante de mi vida y fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Con todo mi amor a mis padres que hicieron todo lo posible para lograr mis metas por motivarme por su apoyo económico y moral que me brindaron.

A ti abuela que siempre fuiste como una madre gracias a tu ternura y tus consejos hicieron posible que cumpla mis sueños.

**YOSELYN FAVIOLA CRUZ MERINO**

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de investigación titulado, “Caracterización Competitividad y Gestión De Calidad En Las MYPE Rubro Banano Orgánico En Tumbes, 2016”; estableció como objetivo general de investigación Determinar las principales características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016, se planteó la metodología de tipo descriptivo con un nivel cuantitativo y de un diseño no experimental con un corte transversal, de acuerdo a las dos variables que son la competitividad y gestión de Calidad tiene un impacto positivo en la comercialización del Banano Orgánico en la Región de Tumbes, 2016, contando con una población de 81 y cuya muestra fue de 40 personas; técnica, encuesta y el instrumento cuestionario con preguntas cerradas del cual fue tabulada y sistematizados para culminar en el análisis de los resultados y su discusión, pudimos concluir que el 58% si tiene conocimiento de ideas innovadoras para aumentar su competitividad, asimismo el 43 % no tiene conocimiento de ello.

Observamos que el 48 % de trabajadores Atravez de la lluvia de ideas dan solución a sus problemas, así como 45% aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión el 33% mejoramiento de infraestructura y el 23% mejoramiento de producción utilizada. Por lo que se concluye que es importante tener presente los factores de competitividad para así lograr una buena gestión de calidad.

**Palabras Clave:** Competitividad, gestión de Calidad, MYPE.

## **ABSTRACT**

This research work entitled, "Characterization Competitiveness and Quality Management MSEs Go Organic Banana In Tumbes, 2016"; established as a general research objective determine the main characteristics of competitiveness and quality management in MSEs category organic bananas in Tumbes, 2016, the methodology of descriptive was raised with a quantitative level and a non-experimental design with a cross section, according to two variables that are competitive and quality management it has a positive impact on the marketing of organic banana in the region of Tumbes, 2016, with a population of 81 and whose sample was 40 people; technical, survey and questionnaire instrument with closed questions which were tabulated and systematized to culminate in the analysis of results and discussion, we concluded that 58% if you have knowledge of innovative ideas to increase their competitiveness, also 43% no aware of it.

We note that 48% of workers Atravez of brainstorming provide solutions to their problems, and 45% growth contributes to improved management in 33% improvement of infrastructure and 23% improvement of production used. As concluded that it is important to consider the factors of competitiveness to achieve a good.

**Keywords:** Competitiveness, Quality, MYPEs.

## TABLA DE CONTENIDOS

Firma de Jurado .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Contenido.....	vii
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de Cuadros.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Anexos.....</b>	<b>xii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
2. Antecedentes.....	9
2.1 bases teorico.....	16
2.3 Hipotesis.....	72
<b>III. Metodología.....</b>	<b>73</b>
3.1 Diseño de la investigación.....	73
3.2 Población y muestra.....	75
3.3. Definición y operacionalización de las variables.....	76
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	77
3.5 Plan de análisis.....	78
3.6 Matriz de consistencia.....	79
3.7 matriz de operaciones.....	80

3.8 Principios éticos.....	85
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
4.1. Resultados.....	86
4.2. Análisis de resultados.....	103
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>
Aspectos Complementarios.....	109
Referencias Bibliográficas .....	112
Anexos .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01.</b> Factores de competitividad .....	86
<b>Tabla N° 02.</b> Innovación competitiva .....	87
<b>Tabla N° 03.</b> Factores de infraestructura .....	88
<b>Tabla N° 04.</b> Factores de producción .....	89
<b>Tabla N° 05.</b> Recursos tecnológico .....	90
<b>Tabla N° 06.</b> Ventajas competitivas .....	91
<b>Tabla N° 07.</b> Qué Tipo de sistema de control de calidad de utiliza .....	92
<b>Tabla N° 08.</b> Características del banano de buena calidad están relacionadas con el color forma altura y peso .....	93
<b>Tabla N° 09.</b> Los criterios que utilizan en la gestión de calidad .....	94
<b>Tabla N° 10</b> La calidad del banano debe depender de estándares internacionales para su consumo .....	95
<b>Tabla N° 11.</b> Los trabajadores dan solución a los problemas de forma conjunta	96
<b>Tabla N° 12.</b> Personal capacitado .....	97
<b>Tabla N° 13.</b> Responsabilidad social empresarial .....	98
<b>Tabla N° 14.</b> El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización .....	99
<b>Tabla N° 15</b> La rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto .....	100
<b>Tabla N° 16.</b> Mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión .....	101
<b>Tabla N° 17.</b> Mide la rentabilidad de su empresa .....	102

## INDICE DE FIGURAS:

<b>Figura N° 01.</b> Factores de competitividad .....	86
<b>Figura N° 02.</b> Innovación competitiva .....	87
<b>Figura N° 03.</b> Factores de infraestructura .....	88
<b>Figura N° 04.</b> Factores de producción .....	89
<b>Figura N° 05.</b> Recursos tecnológico .....	90
<b>Figura N° 06.</b> Ventajas competitivas .....	91
<b>Figura N° 07.</b> Qué Tipo de sistema de control de calidad de utiliza .....	92
<b>Figura N° 08.</b> Características del banano de buena calidad están relacionadas con el color forma altura y peso .....	93
<b>Figura N° 09.</b> Los criterios que utilizan en la gestión de calidad .....	94
<b>Figura N° 10.</b> La calidad del banano debe depender de estándares internacionales para su consumo .....	95
<b>Figura N° 11.</b> Los trabajadores dan solución a los problemas de forma conjunta	96
<b>Figura N° 12.</b> Personal capacitado .....	97
<b>Figura N° 13.</b> Responsabilidad social empresarial .....	98
<b>Figura N° 14.</b> El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización .....	99
<b>Figura N° 15.</b> La rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto .....	100
<b>Figura N° 16.</b> Mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión .....	101
<b>Figura N° 17.</b> Mide la rentabilidad de su empresa .....	102

**TABLAS DE ANEXOS:**

ANEXO N°01 Producción Nacional de Plátano y Banano (TN/Año).....	118
ANEXO N°2 Regiones Exportadoras de Banano.....	119
ANEXO N°3 principales países exportadores de banano.....	120
ANEXO N°4 Exportación de Banano Orgánico a través de Empresas al 2012.....	121
ANEXO N°5 Encuesta sobre la caracterización competitiva y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en tumbes,2016.....	122
ANEXO N°6 Cronograma de Actividades.....	125
ANEXO N°8 Cuadro de presupuesto.....	126
ANEXO N°9 evidencia de aplicación de instrumento.....	127

## I. INTRODUCCIÓN

Asimismo, Cabrera & Ramírez, (2011) manifiestan que las micro y pequeñas empresas surgen por la falta de puestos de trabajo ya que estas personas (que generalmente han perdido su trabajo o no pueden encontrarlo) guiadas por esa necesidad tratan de ver la manera de poder generar sus propias fuente de ingresos, ya que esta necesidad no ha podido ser satisfecha por el Estado, por las grandes empresas nacionales, tampoco por las inversiones de las grandes empresas internacionales.

Según Vela, L. (2007) La informalidad también es un reto que debe ser atendido con firmeza, tanto por las propias MYPEs como por los diversos organismos públicos y privados. Para ello, hasta la fecha, se han aprobado muchos instrumentos como la Ley 28015 *Ley De Promoción Y Formalización De La Micro Y Pequeña Empresa*. Con fecha 03/07/2003 y el Plan Nacional Exportador: PENX 2003-2013 según RM n°051-2015 por MINCETUR, Plan Nacional de Competitividad mediante Decreto Supremo N°057-2005-PCM publicado el 29 de julio del 2005, Plan Nacional de Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa 2005-2009 decreto supremo n° 009-2006-TR con fecha 28 de junio del 2005 (CODEMYPE-MTPE), y el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021 con decreto supremo n° 001-2006-ED realizado por CONCYTEC, Lima Abril 2006.

Según Hilario R. (2007) En América Latina hay algunas experiencias interesantes sobre políticas que nacen de los gobiernos a favor de las MYPEs. Por ejemplo, en México el gobierno desde el 2001 a la fecha ha invertido millones de dólares en fortalecer programas a favor de las MYPEs. Por otro lado, en Argentina el

fondo nacional para la creación y consolidación de micro emprendimientos, se encarga de que organizaciones sociales brinden capacitación, asistencia técnica y aprobación de proyectos de quienes quieran financiamiento para sus empresas. Otra oferta es la del Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM) que ofrecen en Buenos Aires asistencia técnica y capacitación, pero quizás más relevante es el programa financiero: “Créditos a tasa cero” que se otorgan a nuevos y pequeños emprendimientos.

Según Vela L. (2008) No obstante, si se crean las condiciones básicas propuestas, podemos aseverar que los resultados positivos de los últimos cuatro años de crecimiento en el país, deben servir para un segundo periodo, en donde podamos acercarnos a niveles suficientes para superar el 7% de crecimiento anual. Esta posibilidad y las políticas de distribución equitativa de la riqueza, sentarán las bases para una nueva perspectiva nacional, permitiendo que las MYPEs jueguen un papel fundamental en el desarrollo nacional, regional y sobre todo local, promoviendo su competitividad y productividad en la perspectiva de mejorar su participación en los mercados internacionales.

Según López J. (2010). Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva. Una ventaja que se tiene al ser pequeña empresa es la flexibilidad, la cierta simplicidad y las relaciones personales que pueden llegar a ser una ventaja competitiva con base a una administración adecuada. Lo anterior nos puede hacer reflexionar en que no solo las grandes empresas

tienen todas las ventajas de mercado, y cabe recalcar que muchas empresas pequeñas no tienen éxito debido a que no son capaces de competir con los grandes competidores.

Según Tantas, L. (2010) El mundo avanza a una velocidad acelerada hacia la globalización de la economía, la cultura y todas las esferas del quehacer de la humanidad, es por ello que, ésta plantea grandes retos a los países y a las micro y pequeñas empresas, en adelante MYPES, en cuanto a diversos temas, tales como: la generación de empleo, mejora de la competitividad y sobre todo el crecimiento de un país.

Según Cárdenas. (2010) indica que en las últimas décadas las micro y pequeñas empresas (MYPES) han sido objeto de una gran atención tanto por investigadores y académicos, como por empresarios y políticos. Algunos ejemplos nos ilustran la importancia estratégica del sector de las pequeñas empresas. Europa después de la Segunda Guerra Mundial se enfrentó al reto de su reconstrucción, teniendo destruida más de la mitad de su infraestructura física y económica experimentó altas tasas de desempleo. Entonces, los países europeos promovieron iniciativas locales en general y más concretamente, apoyaron a las pequeñas empresas como una estrategia para crear empleos. Ahora estos países le deben su desarrollo y crecimiento a las pequeñas empresas. Estados Unidos En este caso, creó un Sistema de Empresas Incubadoras (utilizado aún en la actualidad), que brindaban espacios físicos y asesorías, lo cual permitió una rápida expansión. En esta tarea se involucraron un creciente número de Estados y Municipios para apoyar el establecimiento de Incubadoras Empresariales. El crecimiento de empresas locales incubadas, se había convertido en una efectiva estrategia de desarrollo del país, porque estas empresas locales eran más aptas para permanecer en el lugar y crear empleos de manera sostenida.

Según la dirección general de competitividad agraria en su informe final de consultoría estudio del mercado de la cadena de plátano publicado por Liliana cárdenas

Días	contenido	en	la	URL
				<a href="http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/banano/estudio_platano.pdf">http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/banano/estudio_platano.pdf</a>

considera que El cultivo del plátano y banano en el Perú, así como la adecuada oferta del producto, tienen una gran importancia social y económica, por ser uno de los productos fundamentales en la dieta alimentaria del poblador peruano, principalmente del habitante de la región Tumbes. El banano es un cultivo tradicional en Tumbes que hasta hace poco tiempo sólo se orientaba al mercado nacional porque no podía competir en el mercado internacional del banano convencional, cuyos más importantes ofertantes, como Ecuador, se caracterizan por aplicar sistemas modernos de producción agraria en grandes unidades productivas, lo que contrasta con la estructura productiva del banano en Tumbes, a cargo de pequeños productores con bajos niveles de tecnificación. Sin embargo, la creciente demanda de banano orgánico, y la imposibilidad que las grandes unidades productivas puedan realizar un manejo orgánico, a lo que se agrega las condiciones climáticas de Tumbes que hace menos agresiva la sigatoka negra (una de los principales enfermedades que atacan el banano), son condiciones que están permitiendo un rápido crecimiento de las exportaciones de banano orgánico, a lo que ha contribuido la presencia de dos empresas exportadoras que han dinamizado este agro negocio, alentado a su vez a los pequeños productores a fortalecer sus organizaciones asociativas para mejorar sus condiciones productivas y también abordar directamente los mercados internacionales. Sin embargo, a pesar del fuerte crecimiento de la producción y exportación de banano orgánico, este se basa en la reconversión de los antiguos cultivos y agricultores, prevaleciendo a un muchas condiciones que limitan la competitividad y la

sostenibilidad en el largo plazo de esta actividad exportadora. A fin de superar estas limitaciones y aprovechar las oportunidades comerciales que se vienen presentando, es necesario formular e implementar un Plan Operativo del Banano Orgánico de Tumbes (en adelante el POP del Banano Orgánico) como una herramienta que complementa el Plan Estratégico Regional de Exportaciones – PERX de Tumbes, definiendo acciones específicas por parte del sector público y privado que están involucrados en el desarrollo de la actividad productiva y exportadora del Banano Orgánico.

Según el ministerio de comercio exterior y turismo la formulación Plan Operativo del Banano Orgánico – PERX Tumbes es el resultado de un proceso participativo en el que intervinieron un conjunto de agentes económicos y técnicos de la región que concurren en el desarrollo de la competitividad del banano en el departamento de Tumbes. En este proceso, ha sido fundamental la participación de los productores en un Taller realizado en San Jacinto, en el que se diseñó la cadena actual y la cadena futura, así mismo, se definieron las actividades a considerar en la matriz de planificación..Este aporte se complementó con información recabada en la entrevista al Gerente Regional de una de las dos empresas exportadoras y con visitas a zonas de producción.

Cabe destacar la participación de la Dirección Regional Agraria, cuyos profesionales han contribuido no sólo con proporcionar información de base sino que también han participado en la redacción de parte del POP. Este aporte es reflejo del apoyo que dicha institución viene prestando a los productores de banano en su proceso de reconversión hacia las exportaciones.

El POP de Banano Orgánico comprende un análisis de la cadena de valor actual y su mercado internacional. Para el análisis de las exportaciones se utilizó la data de la Comisión para la Promoción de las Exportaciones Plan Operativo del Banano Orgánico – PERX Tumbes 4 PrompexStat y SUNAT/ADUANAS. Para el análisis del mercado internacional se recurrió a fuentes del sistema de información estadística comercial de la FAO (FAOSTAT), del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database (Comtrade). El diagnóstico y análisis de la capacidad competitiva de Tumbes como región exportadora de banano orgánico y, en función a los resultados, definir las estrategias y las actividades del Plan Operativo, se aplicaron tres instrumentos que combinan tanto el diagnóstico situacional y prospectivo como las aspiraciones del grupo humano involucrado en la cadena. Los dos primeros instrumentos, el Diamante de Competitividad y el FODA se complementaron con el diseño de la Cadena Futura del banano orgánico, cuya proyección a diez años refleja tanto las aspiraciones de los actores regionales como los retos que deben de superar para alcanzar sus objetivos. De la comparación de la cadena actual y la cadena futura también se infieren estrategias y acciones que permitan pasar de la situación productiva, tecnológica, organizacional y comercial actual a la que se propone lograr para el año 2016. Así poder brindar productos de calidad y poder satisfacer a los mercados Locales, e Internacionales.

mediante ley N° 28846 (ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados) que define a la cadena productiva de la siguiente manera, se define como “Cadena Productiva” al Sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generen valor alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos,

producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y de consumo final en los mercados internos y externos. de esta manera la Cadena productiva de banano orgánico está conformada por productores, transformadores intermediarios, exportadores y comercializadores, en la cual buscan la rentabilidad en cada operación, la mayor rentabilidad en cada una de las etapas de la cadena productiva son obtenidas por los intermediarios, exportadores y comercializadores, en la etapa de producción que representan los productores, los beneficios que obtienen son deprimidos y esto se debe a la baja productividad que presentan en sus campos, lo que le resta competitividad a la cadena productiva de banano orgánico originando serias fallas en el mercado Regional.

La investigación tiene como propósito determinar las características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, año 2016, por lo anterior expresado, el enunciado de la investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico, 2016?

Para dar respuesta al problema del enunciado, se ha planteado el siguiente objetivo general:

Determinar las principales características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016, cuyos objetivos específicos son:

- Identificar los factores de la competitividad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.

- Conocer la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.
- Determinar las claves de la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016

Es de tipo cuantitativo, nivel de estudio descriptivo, diseño No Experimental asimismo se aplicó un cuestionario a una muestra de 40 personas.

Finalmente, la investigación se justifica teóricamente porque permitirá enfocarse y centrarse en ampliar el conocimiento de los factores de la competitividad y gestión y claves de la calidad, y la generalidad de caracteres de las variables materia de investigación en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016, del mismo se justifica de modo práctico porque permite conocer su proceso en la productividad del sector como realizar trabajos de campo. De otro lado se justifica metodológicamente porque permite el uso y aplicación de técnicas estadísticas y matemáticas para la identificación cuantitativa que aportan datos interesantes a la investigación, con el apoyo de las técnicas e instrumentos para la recolección de información.

## **II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.**

### **2.1. Antecedentes:**

Se considera a Luna Correa, J, (2012) en su tesis titulada Influencia del capital humano para la competitividad de las MYPES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato para optar el grado Doctoral, presentado en la facultad de Económico Administrativo, de la universidad de Celaya, de la ciudad de Guanajuato en la que considero en el punto de competitividad empresarial el Concepto competitividad.

Matices. La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) concluye competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Según Gómez (2013) en su tesis Obtención de ventajas competitivas en empresas inmobiliarias y de construcción de la ciudad de Rosario por medio de la utilización de un sistema CRM de gestión de la relación con los clientes para generar valor, en la Universidad Abierta Interamericana (Rosario). El objetivo de la investigación fue: Determinar la importancia de la obtención de ventajas competitivas en empresas inmobiliarias y de construcción de la ciudad de Rosario; concluyo que las organizaciones modernas se encuentran a un entorno cambiante que lo hace cada vez con mayor celeridad. Estos cambios son impulsados por los competidores provenientes de todas partes del globo, de las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y las nuevas regulaciones y estructuras políticas transnacionales. Para poder sobrevivir entonces necesitan adaptarse rápidamente a estos cambios para sacar el mayor provecho posible de las nuevas oportunidades que se presentan y minimizar el impacto negativo que algunos de estos cambios puedan provocar. Las nuevas tecnologías permiten y alientan la conformación de sistemas autorregulados que persiguen con cierta libertad y autonomía los objetivos expresados en las estrategias a nivel superior siempre que se mantenga dentro de ciertos parámetros preestablecidos.

Se considera a Carpio, C (2013) Realizo una investigación titulada “Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado”, Que se presentó en la Pontificia Universidad Católica del Perú maestría en

derecho de la empresa, llegando a las conclusiones: El análisis se realizó mediante la identificación de la función esencial de la organización, continuando con el análisis externo de la organización mediante la identificación de las cinco fuerzas competitivas, identificación y descripción de las tendencias de los indicadores externos, e identificación de las oportunidades y amenazas. Para luego continuar con el análisis interno de la organización, realizándose la identificación y análisis de los indicadores internos, las fortalezas y debilidades, y evaluación de la eficacia de la misión y visión de la organización. Seguidamente, se realizó la deducción de la meta estratégica central, la misma que engloba a las demás metas corporativas identificadas. Finalmente, en base al análisis antes realizado se dedujeron una serie de estrategias para frenar las amenazas, aprovechar las oportunidades, explotar las fortalezas, superar las debilidades, incrementar la cuota de mercado, desarrollar la cartera de clientes leales e incrementar el margen de ventas por convenios. Todas las estrategias desplegadas fueron reordenadas y priorizadas en aquellas que tienen un mayor grado de impacto en el éxito de la organización que permita incrementar el nivel competitivo de la organización.

Subauste, R (2013), en su trabajo de investigación denominado: “caracterización de la competitividad en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete 2013 / San Vicente de Cañete. Tuvo como objetivo Realizar un cambio positivo sobre el clima laboral dentro del área de atención al cliente de EMAPA CAÑETE S.A. y que repercuta en toda la organización y sea en beneficio de sus clientes. En cuanto a la investigación podemos decir que es “descriptivo-explicativo”, ya que se busca describir la relación que existe entre ambos factores (clima organizacional y calidad de servicio); siendo además del nivel “descriptivo correlacional” ya que están orientados a buscar un nivel de explicación científica que a su vez permita la

predicción. Para conocer los resultados utilizamos la técnica de escala y así obtener resultados mediante unos valores dados a cada ítem. Con esta investigación las personas beneficiadas serán tanto los usuarios como los mismos

Trabajadores de la empresa. De acuerdo con los resultados descritos en la investigación, se concluye que:

- ✓ El clima organizacional si tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- ✓ De acuerdo a la escala realizada a la Gerencia Comercial tiene un buen clima organizacional, ya que existe un trabajo en equipo y armonía, teniendo claramente especificada sus funciones y además conociendo las funciones uno del otro.
- ✓ Los usuarios de EMAPA Cañete S.A. perciben el clima organizacional a través de la calidad de servicio que reciben.
- ✓ Según los resultados obtenidos de la escala de evaluación, el personal de la empresa determina que la escala remunerativa no es un factor que incide en el clima organizacional. En cambio, respecto a los beneficios obtenidos por su mayor rendimiento, estos en la práctica no se dan.
- ✓ La empresa no ha desarrollado una cultura organizacional el cual ayude a ser flexible ante los cambios que se dan en la localidad, y poder afrontar las presiones de los usuarios. La cultura en la empresa no está establecida por el cambio constante de Gerentes; por contratación de trabajadores sin ningún tipo de evaluación.

Según Carrillo (2007) realizó una investigación sobre: Contribución del análisis del riesgo al proceso de planificación para la competitividad territorial del

distrito de Morropón, en su dimensión económica, de la Universidad Nacional de Piura. El objetivo de esta investigación es Producir un conocimiento sistémico sobre la vulnerabilidad territorial del distrito de Morropón que lleve al diseño de estrategias y acciones efectivas para lograr el desarrollo sostenible de la actividad agrícola y la reducción del riesgo en su territorio. Concluye que los instrumentos de gestión para el desarrollo, con los que cuenta el gobierno local del distrito de Morropón, no definen estrategias, ni acciones, orientadas a reducir la vulnerabilidad que presenta el territorio, excepto el plan de ordenamiento territorial; lo que conllevaría a que el proceso de desarrollo sea poco sostenible y se tengan escasas posibilidades para alcanzar la competitividad económica.

Se considera a Broncano, N. R. (1999). En su trabajo de investigación sobre Administración y Gestión Gerencial, determina en la tesis denominada Las Mypes y la gestión de calidad en el sector construcción del distrito de Chimbote presentada por Mg. Lic. Adm. reinerio Zacarías centurión medina en la universidad católica los ángeles de Chimbote concluye que: Para el desenvolvimiento óptimo en la gestión de un ente, se debe contar con el profesional idóneo con virtudes, habilidades y Básicamente con capacidad de tomar decisiones al momento que surgen dificultades, que pueden ser problemas u oportunidades. También nos dice que; para lograr una administración óptima se tiene que establecer claramente los fines, objetivos y metas, la organización, dirigir y lograr lo que se persigue, verificar los resultados e implementar las mejoras. Milagro- Naranjito. E. El gran desarrollo agrícola que ha tenido la región ha sido acelerado, es así que los agricultores han ido evolucionando en la producción del banano orgánico obteniendo así muchos beneficios económicos,

ya que en épocas atrás fue una buena idea porque no existía muchos competidores en ese mercado.

Se considera a Vásquez, F (2011) Realizo una investigación titulada “Evaluación de la representatividad de indicadores de calidad en hospitales de la República Argentina, que se presentó en la Universidad de Buenos Aires facultad de medicina y llegó a las siguientes conclusiones: En la República Argentina, en el año 2002, SACAS desarrolló un set de indicadores de calidad para hospitales, que fueron incluidos en el Programa Nacional de Garantía de Calidad a partir de la resolución 54/2003 del Ministerio de Salud de la Nación. A partir del año 2003, el Programa PICAM (SACAS e ITAES) los utiliza en el marco de un monitoreo que permite la comparación entre dieciocho establecimientos de salud. En conjunto, la información disponible proviene de más de 19.540.443 consultas y 518.422 egresos. Sin embargo al día de hoy no se contaba con un estudio de representatividad de estos indicadores. Entendemos representatividad de un indicador, como la propiedad de éste para reflejar cierto aspecto de la actividad hospitalaria. No incluye el estudio de la sensibilidad, especificidad u otros atributos. Este trabajo otorgará una mayor claridad para la interpretación de los indicadores hospitalarios, con lo cual pretendemos mejorar la efectividad del monitoreo como herramienta de gestión.

Se cita a Osaba (2011) con la tesis titulada “Gestión de la Calidad y Marketing en los centros Residenciales para personas mayores” en la Universidad del país de Vasco “Euskal Herriko Unibertsitatea”. Concluyendo que los principales modelos de calidad que se han implantado en el sector se han basado en los modelos y sistemas genéricos de la calidad, que con mayor o menor acierto, se han adaptado al servicio

específico que se presta a las personas, resultando un tanto contradictorio que se haya prestado una atención mucho menos a los modelos de calidad especializados en el sector, los cuales tienen una cierta tradición en otros países como el Reino Unido, Alemania, Suecia o Dinamarca. En efecto, la adopción de modelos de gestión de la calidad. Aunque reciente, está siendo positiva en el ámbito, pues su utilización ha traído consigo una profesionalización de la gestión, ha supuesto un elemento motivador para muchas personas involucradas en la dirección y ha permitido a estas organizaciones dotarse de programas y herramientas de mejoras de una gran utilidad.

Se considera a Rubio (2010) realizó una investigación titulada Gestión De Calidad y Formalización De Las MYPE En El Perú, en la universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Chimbote). El objetivo de esta investigación es Comprobar que la Gestión de Calidad y formalización, son las ideas prevalecientes entre los administradores de las MYPEs del país; termino concluyendo que el comprar a los proveedores debe estar en función a la calidad y no exclusivamente al precio, relacionada con la gestión de calidad en el tema de abastecimiento proponiendo que la mejor forma que un proveedor le sirve a las empresas es que este ofrezca calidad y no solo buen precio. También Mejorar constantemente el sistema de producción de bienes y/o servicios. La revisión periódica de los sistemas de producción tendiente a perfeccionar continuamente dichos sistemas.

Centurión, R (2013), en su trabajo de investigación denominado “Las MYPES y la gestión de calidad en el sector construcción del distrito de Chimbote, año 2012”, tuvo como objetivo determinar si las MYPES del sector construcción del distrito de Chimbote aplican la gestión de calidad, en el año 2012. Fue una investigación de tipo

cuantitativa, puesto que utilizó técnicas de conteo y medición el nivel de investigación es descriptivo, ya que pretende comprender, describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos del problema planteado. Utilizo además el diseño no experimental transversal – descriptivo; No experimental por que se realizó sin operar premeditadamente las variables, es decir, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de sus contexto. Es transversal, porque el estudio se realizó en un determinado espacio de tiempo y descriptivo, porque solo se describirán las partes más relevantes de las variables de estudio. La muestra estuvo compuesta por el 100% de la población, a quienes se les aplicó un cuestionario para cada variable. Concluyendo que:

- ✓ Que la relación de las prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes, así como entre las pymes y grandes empresas.
- ✓ Que no solo las grandes empresas tienen todas las ventajas de mercado, y cabe recalcar que muchas empresas pequeñas no tienen éxito debido a que no son capaces de competir con los grandes competidores.

## **2.2. Bases Teóricas:**

### **Competitividad**

#### **Definiciones:**

Para Cebreros (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. No sólo es un problema de tipo

tecnológico y económico, sino involucra una gran variedad de aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticas (Díaz-Bautista, 2006). Por lo tanto debe de integrar la tecnología, con los aspectos ecológicos, con la finalidad de equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social; todo esto basado en el buen uso de los recursos naturales. Ayala- Tesis doctorales (2010)- Pág. 58.

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Según Luna (2012), se entiende por competitividad a la capacidad de una organización Pública o Privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Bengochea, P. (2008) define que la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha

desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

### **Teorías de competitividad:**

Nos habla Abdel (2005), define la competitividad como la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios. Esta definición engañosamente sencilla y en apariencia inocua ha incitado, no obstante, una controversia durante los últimos dos decenios con respecto a su significado en diversos ámbitos de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que se pueden establecer para mejorarla. Incluso antes de la aparición en 1994 del ensayo del economista Paul Krugman en que critica el término y lo califica de obsesión peligrosa cuando se aplica a las naciones, la literatura sobre el tema era ya abundante. El artículo de Krugman volvió a encender la controversia y no detuvo el uso del término ni la aplicación generalizada de índices de competitividad nacionales, al punto que hoy día el vocablo se ha convertido en una palabra de moda que comparte los encabezados con términos igualmente mal definidos, como la globalización. La necesidad de definir con

claridad y comprender este término va más allá de objetivos puramente semánticos, pues se utiliza con frecuencia para justificar la creación de políticas públicas sin el debido análisis de sus efectos en los niveles de competitividad. Este ensayo tiene el propósito de aclarar ese concepto mediante la revisión y el análisis de la literatura relevante, con el fin de que los formuladores de políticas y el público en general adviertan su justa relevancia.

Se considera a Ferraz y colaboradores (2004) mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos: (a) Ventajas en materia de costos: la competencia basada en el costo predomina en productos básicos que son no diferenciados, por lo tanto las empresas son competitivas si tienen el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, y a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes lo que permite reducir costos de los insumos y de distribución; (b) Diferenciación de producto: importante en el sector de bienes durables, las empresas concentran sus capacidades en las funciones de diseño y comercialización. La movilización y supervisión de proveedores es una fuente fundamental de ventajas competitivas; (c) Capacidad de respuesta: es una prioridad en el sector de actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según el ingreso, la educación u otros

criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos industriales, pero la habilidad de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados; (d) Las empresas difusoras de progreso técnico: funcionan en segmentos de mercado específico. Deben contar con capacidades tecnológicas sólidas y tener acceso a laboratorios científicos y tecnológicos actualizados. (Ferraz et al., 2004)

Garcés (2005) define que el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

### **Características:**

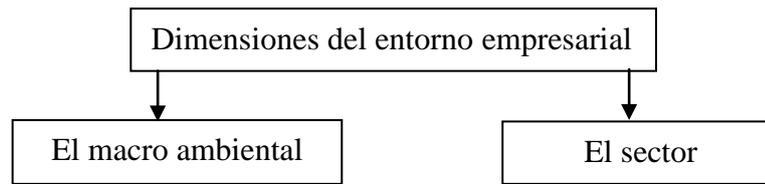
El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Michael Porter, “Ventaja Competitiva”).

## **Importancia de competitividad**

Es importante destacar que en las últimas décadas la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, y la competitividad se reconoce como un atributo clave de las economías nacionales. En los años sesenta dentro del mundo desarrollado se habían elaborado, también teorías de competitividad desigual, su versión más popular fue expresada por Jean-Jacques Servan-Shreiber (1967) en el Desafío Americano. Los europeos estaban alarmados por la falta de competitividad de sus industrias frente a las norteamericanas, estas últimas debido a su enorme mercado interno y a su acceso al mercado mundial gozaban de un tamaño que les permitía ciertas ventajas, en mercado, en escala de producción y en desarrollo tecnológico; los europeos, en cambio, operaban en mercados fragmentados, con empresas familiares y en naciones de población limitada e insuficiente integración (Hernández, 1998).

### **Elementos de competitividad:**

Para emprender un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

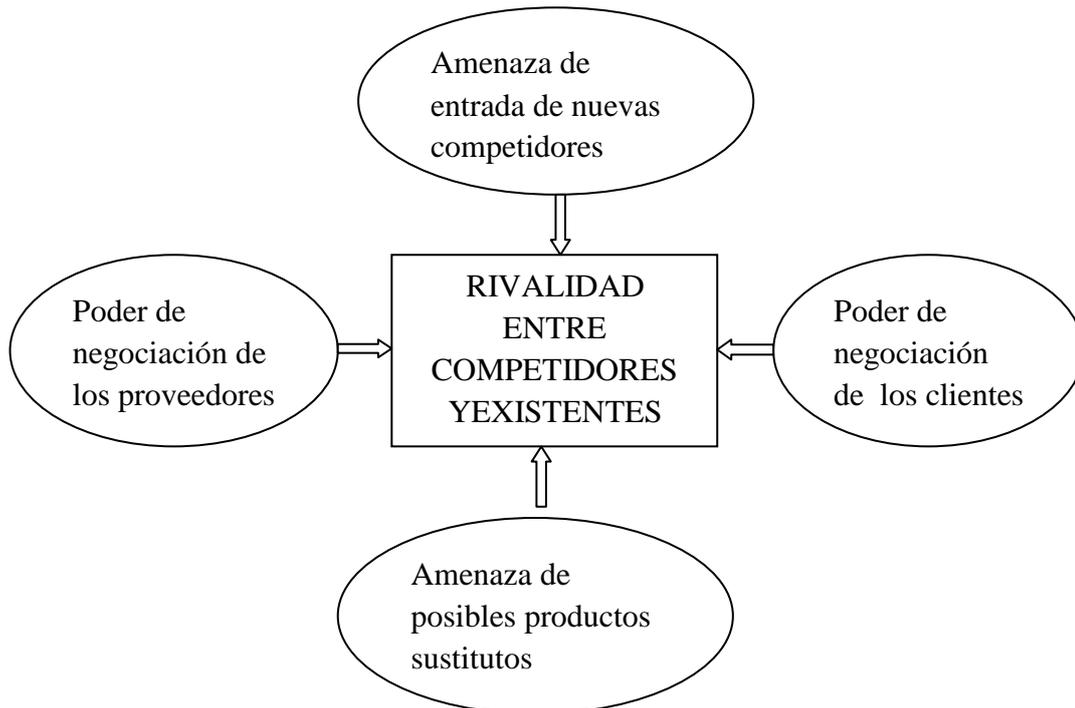


- Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.
- Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

1. Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.
2. Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
3. Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
4. Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
5. Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado. MAM González – Competitividad y estrategia.

## Las cinco fuerzas de Porter



### 1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

### 2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

### **4. Poder de negociación de los clientes**

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

### **5. Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

### **Capacitación como herramienta para mejorar la competitividad**

Según Garza, Abreu, & Garza (2009), la capacitación es una herramienta clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones, por lo que debe estar integrada al sistema funcional de toda la empresa. Esto quiere decir que la administración y el desarrollo del capital humano debe entenderse como un todo, donde las distintas funciones incluida la capacitación interactúen con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores y la productividad de la organización en general.

## **Estrategias para alcanzar competitividad**

Weinberger (2009), las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son:

- **Liderazgo general en costos:** consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.
- **Diferenciación del producto:** si la demanda considera un producto igual que otro puede dejar de consumirlo, por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si el producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no lo considera sustitutivo a ningún otro producto; por lo tanto la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al primero; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.
- **Enfoque o alta segmentación:** la economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del

mercado para competir; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

### **La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y a sociedad en general (Mansilla, 2006)

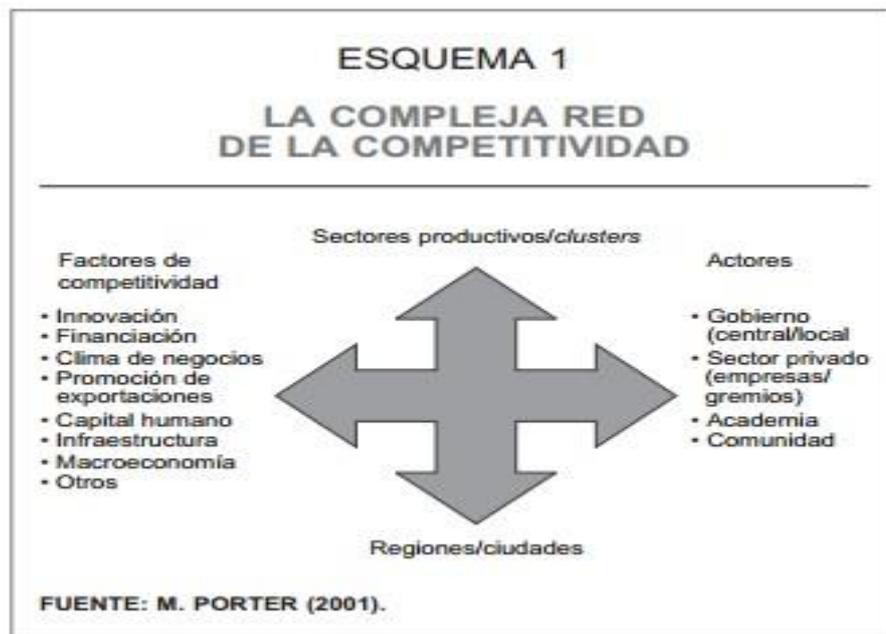
### **Calidad total como estrategia clave de la competitividad**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad. (Díaz, 2009).

### **Factores que inciden en la valoración de la competitividad**

Desde el punto de vista empresarial, y con un enfoque macroeconómico, podríamos afirmar que no existen países o regiones competitivos sino empresas competitivas (la riqueza no se crea a nivel macro sino a nivel micro). Siguiendo a Porter (2001), como

factores de competitividad se señalan la innovación, el capital humano y la infraestructura, entre otros (Esquema 1)



**Innovación:** La innovación tecnológica se entiende como la innovación en productos y en procesos que modifican los hábitos de consumo y los sistemas de operaciones de los agentes económicos. Normalmente, para mantener cuota de mercado, estar al día en las últimas tendencias y optimizar recursos (costes y tiempo). No cabe duda de que, «en estos momentos la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) constituye una de las principales fuentes de innovación» (Llano y López, 2006).

**Financiación:** Los modelos económicos pueden reflejar en alguna medida los factores que influyen en la demanda de crédito por parte de las Micro y Pequeñas Empresas, lo que nos permitirá identificar a las variables más relevantes y así poder diseñar políticas orientadas a la utilización del crédito como fuente del financiamiento y lograr la competitividad de las unidades empresariales que se ven afectadas por la

implementación de políticas entre las cuales se señala a las regulaciones excesivas y la dificultad de establecerse los vínculos de las unidades empresariales con el mercado de crédito.

Para Hernández, A. (2002) toda empresa, sea pública o privada, para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros (dinero), ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como para el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión, llámese a ello financiamiento.

**Clima de negocios:** Se entiende por Clima de Negocios el conjunto de condiciones que facilitan la actividad empresarial en un país.

El Índice Competitivo Global - Global Competitiveness Index del Foro Económico Mundial – World Economic Forum , mide la competitividad en 133 países a través de 110 indicadores agrupados en 12 pilares. Los indicadores que miden el clima de negocios están distribuidos en los siguientes pilares: Instituciones Públicas, Estabilidad Macroeconómica, Eficiencia del Mercado de Bienes, Eficiencia del Mercado Laboral, Sofisticación del Mercado Financiero, Disposición Tecnológica, Tamaño del Mercado, Sofisticación Comercial e Innovación.

**Promoción de exportaciones:** El Estado promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la MYPE, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas. El Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación

de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las

MYPE.

**Capital humano:** En un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional. Brindar la preparación necesaria al trabajo para el desarrollo de competencias en la institución.

**Infraestructura:** Incluye no solo infraestructura genérica (carreteras, puertos y aeropuertos), sino con más énfasis infraestructura especializada de producción (riego y drenaje) y de comercialización (redes de frío, centros de acopio, centrales de comercialización). Las interrogantes se refieren al papel del Estado, y sobre quién debe realizar la inversión, y la administración de la infraestructura.

Las infraestructuras españolas son un claro atractivo para la inversión en nuestro país y las empresas extranjeras le otorgan la valoración más alta de todas las áreas incluidas en el estudio. Prácticamente todos los aspectos incluidos en este apartado obtienen valoraciones muy positivas, siendo destacables los aeropuertos y el tren de alta velocidad, seguidos por las carreteras y puertos. También la disponibilidad de suelo industrial en nuestro país es un aspecto muy bien valorado en relación a la importancia que tiene para las empresas

**Macroeconomía:** En una economía globalizada como la actual, la construcción de ventajas competitivas que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento y mantenerse en el mercado se considera una necesidad. Puesto que los productos tienden a ser similares, los atributos intangibles cada vez son más importantes para diferenciarse de la competencia ¿Cuáles podrían ser esas ventajas competitivas? La

RSE (Responsabilidad Social Empresarial) ofrece una posibilidad de diferenciación de la competencia a través de la mejora de la reputación y de los atributos ambientales y sociales de los productos y servicios, que bien aprovechada puede ser importante para el éxito empresarial, al permitir aumentar las ventas y los ingresos, y por tanto mejorar la cuenta de resultados.

Además se considera factores que determinan la competitividad comentados por Nelly Luz Cárdenas Dávila en su obra la influencia en la competitividad de la micro y pequeña empresa contenido en la URL [www.eumed.net/libros/gratis/2011e/1079/factores\\_competitividad.html](http://www.eumed.net/libros/gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html) indican que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.” Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

Para los Integrantes del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en España, en su investigación sobre Competitividad e Innovación en la

Micro y Pequeña Empresa en las Comarcas de l'Horta de la provincia de Valencia señalan que a partir de su definición elaborada sobre competitividad se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y al igual que ella el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han sido sucumbiendo, y siempre para los que sobrevivieron surgió un reto nuevo. Reto, superación, y nuevamente, otro reto. De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

**a) Capacidades Directivas**

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social. En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar

nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado. Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

**b) Calidad en la Producción o Prestación de Servicios – Diferenciación** El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a

medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

**c) Ventajas Competitivas (costo-calidad)**

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

**d) Recurso Tecnológicos**

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen

nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso. El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

**e) Recursos Comerciales**

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

**f) Cultura**

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles. Del mismo modo, en este punto sobre los factores determinantes de la competitividad resulta también de suma importancia mencionar a Carlos Slim Helu, el segundo hombre más millonario en todo el mundo, de raíces libanes, nacido en México, próspero empresario mexicano que ha resumido en un decálogo la fórmula para lograr el éxito empresarial a través de

la competitividad de sus empresas, en el cual podemos ver los factores antes desarrollados, el cual es como sigue:

- ✓ Estructuras simples, Organizaciones con mínimos niveles jerárquicos.  
Desarrollo Humano y formación interna de los funcionarios, flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
- ✓ Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa así mismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
- ✓ Siempre estar activo en la modernización crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la Competitividad y Productividad. Reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias Mundiales. Compararse con los mejores siempre como si fuéramos atletas.
- ✓ La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario ni del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos y hacer la mínima inversión en activos no productivos.
- ✓ No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de objetivos y reconociendo los instrumentos.
- ✓ El dinero que sale de la empresa se evapora por eso hay que reinvertir las utilidades.
- ✓ La creatividad empresarial no solo es aplicable a los negocios si no también la solución a muchos de los problemas de nuestros países.
- ✓ El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos, no euforia ni un optimismo fantasioso.

- ✓ Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
- ✓ Nuestra premisa es siempre el tener presente que nos vamos sin nada que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

Sin embargo, para medir la competitividad también podemos recurrir a los factores utilizados para medir la competitividad de países, pues siguiendo a Porter, si el sistema de las empresas puede ser utilizado en el sistema de los gobiernos de los países, entonces los factores de medición de competitividad de éstos puede ser adaptado a las empresas, más aún si consideramos que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países donde éstas se ubican, pues no son los países sino las empresas las que compiten entre sí, y el éxito de los países se sustentan en el éxito de sus respectivas empresas y determina que un país sea mas competitivito que otro. Hay diferentes modelos explicativos de la ventaja competitividad de la naciones, sin embargo las mediciones más conocidas a nivel de países de la competitividad incluyen las reportadas por el Foro Económico Mundial (FEM) que utiliza el Índice de Competitividad Global y el Internacional Institute for Managemet Development (IMD). Los indicadores que utilizan se basan en datos duros y en encuestas de opinión que miden una serie de variables asociadas con la capacidad de los países de generar valor.

El anuario de competitividad del IMD tiene una gran reputación, sirve como herramienta de consulta en sectores importantes y es considerado por muchos como el informe más serio y completo sobre competitividad a nivel internacional. El índice de competitividad desarrollado por el IMD es de fuente obligatoria de referencia a nivel mundial y por eso para esta investigación tomare al IMD como referencia para medir

la competitividad de la MYPE. Los factores de competitividad en el análisis del IMD son:

**Desempeño Económico**, incluye: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.

**Eficiencia del Gobierno**, incluye: Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional, Legislación para los Negocios, Marco Societario.

**Eficiencia de los Negocios (Sector Privado)**, incluye: Productividad Gerencial, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Impacto de la Globalización.

**Infraestructura**, incluye: Infraestructura Básica, Infraestructura Tecnología, Infraestructura Científica, Infraestructura Salud y Medio Ambiente, Educación.

Adaptando estos factores de competitividad de las naciones a la empresa, podemos decir que la competitividad de la empresa podríamos medirla conforme a los siguientes factores y sub-factores:

**a) Actividad o Desempeño Económico de la Empresa**

Que comprende a los siguientes sub -factores:

- ❖ Costos
- ❖ Precios relativos
- ❖ Empleo

**b) Eficiencia en la Administración de la Empresa**

Que comprende a los siguientes sub -factores:

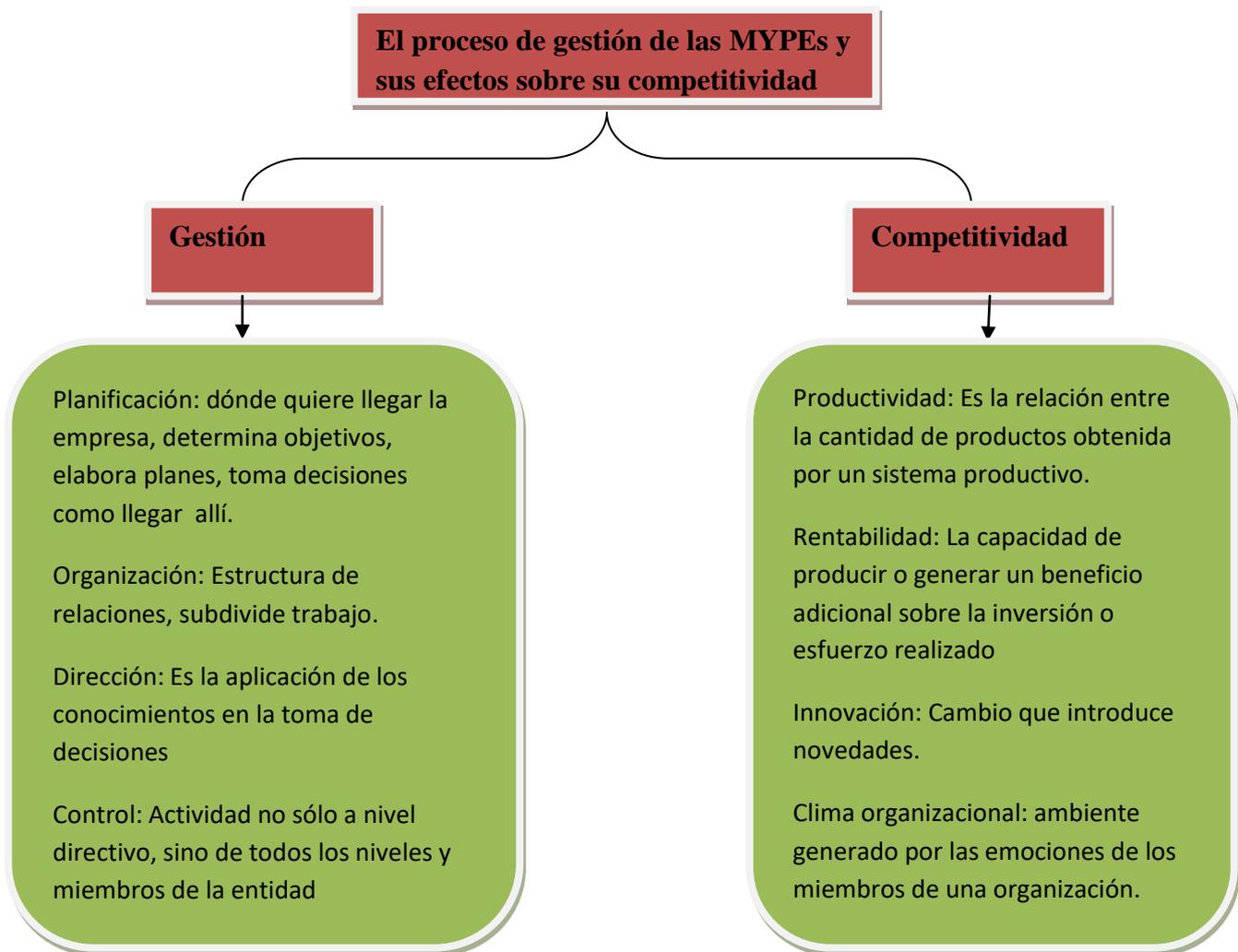
- ❖ Planificación
- ❖ Marketing
- ❖ Tipo de Organización

**c) Eficiencia de los Negocios de la Empresa**

Que comprende a los siguientes sub -factores:

- ❖ Estructura del Mercado.
- ❖ Conocimiento de Competidores.
- ❖ Relación con los clientes.

**El proceso de gestión de las MYPEs y sus efectos sobre su competitividad**



## **Gestión de calidad**

### **Definiciones:**

Se cita a Osaba (2011) con la tesis titulada “Gestión de la Calidad y Marketing en los centros Residenciales para personas mayores” en la Universidad del país de Vasco “Euskal Herriko Unibertsitatea”. Se concluye que los principales modelos de calidad que se han implantado en el sector se han basado en los modelos y sistemas genéricos de la calidad, que con mayor o menor acierto, se han adaptado al servicio

específico que se presta a las personas, resultando un tanto contradictorio que se haya prestado una atención mucho menos a los modelos de calidad especializados en el sector, los cuales tienen una cierta tradición en otros países como el Reino Unido, Alemania, Suecia o Dinamarca. En efecto, la adopción de modelos de gestión de la calidad. Aunque reciente, está siendo positiva en el ámbito, pues su utilización ha traído consigo una profesionalización de la gestión, ha supuesto un elemento motivador para muchas personas involucradas en la dirección y ha permitido a estas organizaciones dotarse de programas y herramientas de mejoras de una gran utilidad.

Según Vidal (2005) realizó la investigación titulada “Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una Empresa de Servicio de Lavandería” en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. La investigación es orientada y tuvo como objetivo describir y analizar la Situación Actual de la empresa utilizando el análisis comparativo y tomando como referencia el Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de identificar las carencias y deficiencias de la Gestión actual, a fin de proponer una Metodología Integral para la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa. Se puede concluir que el Sistema de Gestión ISO 9001:2000, representa una oportunidad de mejora en la Gestión de las Empresas de Servicios a diferencia de la anterior versión de la Norma (ISO 9001:1994), considerando que existen actualmente en nuestro País una gran cantidad de empresas con Sistemas de Gestión netamente empíricos (PYMES que constituyen más de 90% de empresas del País), convirtiéndose este en la más grande dificultad para su éxito. Para obtener resultados favorables con la norma ISO 9001, es necesario que la dirección y el personal de la empresa se comprometan en la resolución de los

problemas, independientemente del desenvolvimiento de la Empresa Consultora de implementación, puesto que este es el que puede definir el éxito o poca conveniencia de las mejoras propuestas en la Implementación. También las mejoras en la satisfacción del personal de la Empresa se observaron desde el inicio de las visitas de la Empresa Consultora y se fueron acentuando con la implementación de registros, controles y demás documentos de Sistema, hasta el deseo unificado de Certificar, obteniéndose finalmente un personal totalmente identificado con la Empresa, orgulloso de su trabajo muy valioso para la empresa; es decir un clima organizacional favorable y propio. Se observó un mayor compromiso de la Alta Dirección de la Empresa con el mejoramiento de los resultados de la Empresa así como una mejor calidad en la toma de decisiones.

#### Importancia de la calidad:

- Crecimiento de la industria del servicio: Hoy en día existen más negocios que ofrecen servicios. Las empresas relacionadas con servicios van creciendo.
- Crece la competencia: La competencia es tenaz, la sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de la competencia. Los servicios de calidad al cliente proporciona una ventaja competitiva a miles de empresas.
- Mejor conocimiento de los clientes: Ahora sabemos mejor que antes porque los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros. La calidad del producto, el precio razonable, es una razón, pero a algunos clientes les gusta ser bien tratados y regresan a esos lugares donde el servicio se pone de relieve.
- Servicio de calidad al cliente da sentido a la economía: La vida de una empresa depende de negocios constantes. Los clientes son vitales, esto significa no solo buscar nuevos clientes sino mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente,

ayuda a que esto no suceda, y por ende ubica a nuestra empresa, a ser líder en el mercado de los negocios. Según Oscar Martínez Salgado- Evaluación de la Calidad del Servicio Turístico en las Empresas de Alojamiento del Balneario Las Peñitas- Poneloya- Pág. 28.

### **Teorías de calidad:**

López (2005), señala que "la calidad es el grado o nivel de excelencia, es una medida de lo bueno de un producto o servicio.

Coello (2006) define como el interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente. Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica. Dichos estadios son los siguientes:

- (a) Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
- (b) Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad. (c) Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad
- (d) Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total.

Abc (2007) La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes: existencia de una estructura

organizacional, en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión; estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa; los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización; los procesos que persiguen el objetivo específico; y los recursos, técnicos, humanos, entre otros.

Gonzales (2005) Modelo de Gestión de la Calidad. Una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente.

### **Los 30 factores claves para lograr la calidad total:**

Se considera Mauricio Lefcovich en su obra Los 30 factores claves para lograr la calidad total en la empresa contenido en la URL Gestión de Calidad para la Excelencia. GCE – Mauricio Lefcovich – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) – 2004. Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto. Calidad total es algo que lo abarca todo tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos.

- 1. Compromiso de la alta administración:** debe estar totalmente concientizada y consustanciada con la importancia estratégica y operativa de la calidad, para lo

cual deberá comprometerse plenamente tanto en los aspectos de liderazgo y planificación, como en los vinculados con la capacitación, mejora continua de los procesos y, los sistemas de prevención y evaluación que permitan el mayor nivel de calidad y satisfacción. Ello implica destinar todos los recursos que sean necesarios para hacer factible la calidad, se trate tanto de recursos financieros como de tiempos de dedicación.

- 2. Trabajo en equipo:** La implementación de los sistemas de trabajo en equipo destinados a la resolución de problemas y generación de soluciones, son una forma de lograr la participación activa y comprometida de las personas que están más cerca de los problemas, con lo cual se hace un uso efectivo de sus conocimientos y experiencias, además de provocar un trabajo en equipo lo cual aparte de generar sinergias permite una más rápida puesta en práctica de las soluciones. Una empresa de alta competitividad no se concibe sin la existencia de trabajos en equipo, y sobre todo sin Círculos de Control de Calidad. Debe siempre tenerse presente que “no hay compromiso sin participación”, y la mejor forma de fomentar la participación es mediante el trabajo en equipo.
- 3. Medición de la calidad:** El control de calidad debe basarse en hechos y no en simples apreciaciones. Definir las especificaciones a cumplimentar y alcanzar, determinar los puntos de control, los elementos o aspectos a ser medidos, determinar los medios o sistemas a utilizar para la medición y, capacitar a las personas encargadas de la misma, son aspectos cruciales a tener en consideración. El sistema y medios a utilizar deben cumplir con niveles de exactitud y precisión. Una de las herramientas fundamentales para la medición de la calidad radica en el seguimiento y análisis de los costes de calidad.

- 4. Corrección de problemas:** Implica llegar a las diversas causa raíz de los diversos inconvenientes a los efectos de superarlos, actuando de tal forma sobre las verdaderas causas de los problemas y no sobre sus síntomas o causas más inmediatas o superficiales. Saber preguntar cinco o más veces de manera sucesiva el “¿por qué?” de cada situación o problema existente, permite llegar a la causa raíz y con ello dar solución definitiva a la misma. Grandes maestros de la calidad como Imai, Ohno y Karatsu lo aconsejan, y los resultados están claramente a la vista; sólo basta con observar la calidad de los productos japoneses.
- 5. Comité de Calidad:** La cuestión Calidad es lo suficientemente importante, razón por la cual requiere la existencia de un comité especialmente creado a ese sólo efecto, con el fin de monitorear la implantación del sistema de gestión de calidad total, su posterior desarrollo y la mejora continua de los procesos y, niveles de calidad y satisfacción alcanzados.
- 6. Capacitación y educación:** La calidad total comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad total estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la empresa, por tal motivo, hacer real dicha calidad implica sí o sí capacitar a todo el personal de la empresa, incluyendo a todos los directivos. No importa cuál sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día. La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad total, y constituye una de las herramientas y pilares del accionar preventivo. Aumentando los recursos destinados a la prevención disminuyen de manera más que proporcional los costes por fallas internas y externas. Por tal razón

la capacitación cobra una importancia fundamental a la hora de gestionar la calidad.

- 7. Objetivos de mejoramiento:** La planificación para la mejora continua acompañado por la actividad de benchmarking permite establecer nuevos objetivos a alcanzar en materia de calidad, productividad, costes, y tiempos de entrega. Mejorar la calidad es disminuir los desperdicios, generar mayores ventas e incrementar la rentabilidad. Por tal razón la utilización del “análisis inverso” permite partiendo de los objetivos en materia de rentabilidad saber que niveles de calidad deben ser alcanzados para hacerlos factible. Luego deberán establecerse los plazos y los recursos necesarios para lograr tales objetivos.
- 8. Prevención de defectos:** La capacitación, al igual que el Poka Yoke, el Análisis Negativo y el Control Estadístico de Procesos (SPC) son las herramientas fundamentales para el aseguramiento de la calidad. Actuar preventivamente y no por reacción ante el surgimiento de los problemas es la cuestión fundamental cuando de Gestión de la Calidad Total se trata. Asegurar la calidad adelantándose a los hechos y adoptando medidas para evitar su ocurrencia, determinando los factores que hacen a la calidad y controlando su cumplimiento, permiten hacer factible procesos y productos libres de fallas.
- 9. Recompensas y reconocimientos:** En materia de premios, éstos deben ser de carácter global, de manera tal de evitar las competiciones entre individuos o entre grupos. Lo que importa es el buen funcionamiento del sistema como un todo y no sólo de partes de éste. Cuando se trata de sugerencias, premiar al que produce la idea y no a los que la ponen en práctica, llevará a que estos últimos no tengan

mayor interés en que dicha idea triunfe. En cambio si se premia tanto al que la genera como a los que la ponen en práctica se crea un ambiente de “gano – ganas”. Los que la tienen que implementar pondrán lo mejor de sí para que las ideas triunfen, alentando a los compañeros a generar ideas, ya que todos saldrán beneficiados de éstas.

**10. Procedimientos del programa de calidad:** Implantar métodos y herramientas conducentes a prevenir la ocurrencia de errores y fallas. Dar prioridad al “control en la fuente” y la utilización del Poka Yoke.

**11. Crecimiento con rentabilidad económica:** Los costos incurridos en prevención y evaluación aparte de ser fijos, deben ser considerados como inversiones. El incrementar la prevención implica menores necesidades de evaluación, pero sobretodo una importante caída en los costos por fallas internas y externas. En la medida en que la producción aumenta, los costos fijos por unidad disminuyen, aumento que se ve impulsado por las mayores ventas debido a la excelencia en calidad y los menores precios. Una política y planificación enfocada a las actividades de prevención generan notables incrementos en la rentabilidad. Una herramienta muy útil a la hora de gestar la prevención consiste en la implementación del Sistema Matricial de Control Interno.

**12. Necesidades de los clientes:** La auténtica calidad sólo es factible cuando se tiene en consideración las necesidades y deseos de los clientes y consumidores. Diseñar y producir algo que no necesitan o no valoran los consumidores carece de calidad. Realizar la calidad es tener en cuenta lo que el cliente entiende por calidad para

un determinado producto o servicio. Sólo así la empresa está en condiciones de generar un auténtico valor agregado.

**13. Proceso de planeación:** Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es el tema fundamental de este punto. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación. La planificación concebida como la selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas, y procedimientos para lograrlos; debe tener en la calidad un punto de referencia. Cuando de objetivos de calidad se trata, la norma ISO 9004 define los objetivos de calidad como elementos fundamentales de calidad, tales como la aptitud para el uso, función, seguridad y confiabilidad.

**14. Planeación estratégica:** La calidad total es el paso a la excelencia, y ésta última es el objetivo estratégico de toda empresa que pretenda ser competitiva y ganarse el posicionamiento en la mente del público consumidor. Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.

**15. Cultura de la calidad:** La conducta de los directivos, la política de la empresa y los valores trascendentes de la organización deben evitar contradicciones que

“torpedeen” los planes y objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Poseer una cultura de la calidad implica que la organización como un todo comprende la importancia fundamental de ésta, para la subsistencia y competitividad de la misma. Lograr la cultura de la calidad implica que todos los miembros de la empresa están real y auténticamente consustanciados con la mejora continua y la generación de valor agregado para los clientes.

**16. Enfoque total de sistemas:** Entender, pensar y enfocar la empresa como un sistema es el gran secreto para alcanzar la calidad total. El comprender que el todo supera a la suma de las partes, y que un componente o factor, sea humano o material es tan bueno como lo es el sistema, son conceptos que tanto los directivos como los empleados deben entender y saber comprender. De nada servirá la suma de

numerosos empleados “estrellas”, si los conflictos entre ellos o su particular forma de ser, generan resultados menores que aquella organización que sumando individuos inclinados al trabajo en equipo producen óptimos resultados. Tampoco puede dejarse de lado que muchas veces podemos cambiar constantemente de empleados, proveedores o máquinas, y a pesar de ello no mejorar los resultados, debido a que el sistema que genera los magros resultados continúa sin cambios. Malas políticas, errores de planificación, falta de confianza entre empleados y directivos, impiden mejorar los resultados operativos.

**17. Comunicación de la información:** Sistemas de información eficaces y eficientes resultan fundamentales a la hora de controlar, analizar y mejorar los niveles de calidad, productividad y satisfacción. Tableros de Comando, Andón, Gerencia Visual, son algunos de los elementos prácticos y creativos disponibles para

mantener a todo el personal y directivos al tanto del funcionamiento de los procesos.

**18. Políticas de calidad:** Las mismas hacen a la mejor gestión de la empresa en su búsqueda de la excelencia. Los directivos y líderes deben tener perfectamente bien en claro adonde debe llegarse y cómo hacer para lograrlo. Sin ideas claras y precisas los empleados no sabrán a qué atenerse. Políticas claras y no contradictorias en materia de relaciones con proveedores, contratación de personal, inversión en capacitación y entrenamiento, y en sistemas de premios y castigos son fundamentales a la hora de lograr la calidad total.

**19. Misión y visión:** Tener bien definido a que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad. Sin una visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores. Una visión de alto valor servirá para potenciar la inspiración y firmeza del líder.

**20. Constancia y planeación para la competitividad:** La calidad se diseña y se produce, no se controla. Es una forma de afirmar con justeza la importancia crucial que tiene planear y dejar elementos que permitan una estandarización tanto de los procesos como de los productos y servicios. La calidad no debe ser nunca propiedad de un individuo, sino de la organización. Cuando la calidad depende de un individuo la organización perderá la calidad cuando pierda a éste. La calidad debe depender del buen funcionamiento del sistema, y no de las capacidades de uno o varios individuos. Ello hace también a pensar a la organización y a la calidad total como un sistema.

**21. Métodos de supervisión:** Los métodos y sistemas de supervisión han cambiado radicalmente. Los grupos tienden a autodirigirse, con lo cual los supervisores pueden controlar a un mayor número de personal, concentrar sus esfuerzos en ser facilitador e inspirador de los Círculos de Calidad, dedicarse a las actividades con mayor grado de creatividad e innovación, para de tal forma mejorar la calidad de los productos y procesos. Su conducta debe dejar de ser reactiva, para darle prioridad al enfoque preventivo y proactivo.

**22. Interacción entre los departamentos:** La conjunción entre los diversos departamentos es fundamental tanto a la hora de reducir costes, como a la hora de mejorar los plazos y tiempos de respuesta. Una mejor comunicación horizontal acelera y facilita la resolución de los problemas, mejorando además la gestión de los procesos. Ha llegado la hora de hacer caer los muros, permitiendo un auténtico trabajo en equipo de la organización como un todo. No hay más lugar para los “clanes” o “tribus”. Los departamentos y sus miembros juegan para un solo equipo que es la empresa.

**23. Control de proveedores:** Se debe terminar con la práctica de adquirir bienes o servicios sobre la base del menor precio, es necesario evaluar el coste total, para lo cual debe tomarse en consideración la calidad de los productos, los planes de mejoramiento a mediano y largo plazo, la participación de los proveedores en los diseños de productos, servicios y procesos, las frecuencias y volúmenes de entregas entre otras. Poseer proveedores de primer nivel reduce los costes de inspección, al no ser necesario las verificaciones de contenidos, calidad y cantidad, pudiendo decepcionarse los insumos y partes directamente en las líneas de ensamble o producción.

- 24. Auditoría de Calidad:** Las Auditorías Operativa e Interna, deben centrar su esfuerzo en mejorar la calidad de la organización como un todo, para lo cual se encargarán de controlar el cumplimiento de los estándares fijados, como así también de las políticas de calidad establecidas. De nada servirá limitarse a evitar desfalcos, si se están perdiendo clientes por la mala atención o los decepcionantes niveles de satisfacción. Perder clientes implica perder el principal capital de la empresa, perdiendo ventas y futuros clientes (debido a la publicidad boca a boca negativa). Nunca debe olvidarse que el coste de conseguir un nuevo cliente supera al coste de conservar uno actual.
- 25. Control del proceso:** Definir los estándares, evaluar el cumplimiento de los mismos, y planear su posterior mejora conforman las características distintivas del control de proceso. El Control Estadístico de Procesos es el arma fundamental, y por lo tanto la comprensión de éste de parte de directivos y empleados es crucial. Cabría preguntarse cuantas empresas tienen hoy día implementado el Control Estadístico de Procesos.
- 26. Diseño del producto:** Concentrar el esfuerzo en el momento de diseñar el producto o servicio tiene consecuencias e implicancias de gran magnitud en los posteriores costos de elaboración y procesamiento. Aumentar el tiempo y los recursos en ésta labor, genera importantes reducciones posteriores en materia de costos y fallas.
- 27. Compromiso con la mejora continúa:** La aplicación de las etapas de Planear-Realizar-Evaluar y Actuar (PREA), constituyen la esencia del proceso de mejora instaurado por el Sistema y Filosofía Kaizen. La mejora continua es uno

de los pilares fundamentales del “Lean Production”, lo cual permite una disminución continua de desperdicios (mudas).

**28. Creatividad e Innovación:** Hacer de la creatividad e innovación fuentes permanentes de mejora en los productos, servicios y procesos. La organización debe hacer de la creatividad una forma de resolver y prevenir problemas, satisfacer nuevas necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos. Por tales motivos, la dirección debe remover los obstáculos y barreras a la creatividad e innovación, generando un ambiente propicio para su fecundación y desarrollo.

**29. La ética como factor claves y determinantes:** Sin ética no hay calidad. Una auténtica calidad en servicios y productos, requiere del más alto nivel ético por parte de directivos y empleados. La ética en los negocios y la ética de trabajo es lo que se observa como factores fundamentales en las empresas de excelencia. El respeto por los empleados, por los consumidores, y por la comunidad, resultan los cimientos sobre los cuales se construyen las empresas que generan un alto valor agregado en todo el sentido del término.

**30. Reconocer los factores del comportamiento organizacional:** La calidad requiere liderazgo, ética, capacitación y planeación entre otros factores claves. Pero el no reconocer a tiempo los factores psicológicos, sociológicos, políticos, antropológicos y psicosociales a los cuales están expuestas las relaciones y comportamientos humanos, hará fracasar todo intento por lograr la Calidad Total. Es aquí donde el Desarrollo Organizacional y una correcta dinámica de grupos cobran vida e importancia vital para el futuro de la empresa.

## **Principios de calidad:**

Ocho principios de Gestión de la Calidad constituyen la base de las Normas de Sistemas de Gestión de la Calidad.

(a) Organización enfocada al cliente: Organización tenga un enfoque al cliente y haga un seguimiento de la satisfacción del mismo.

(b) Liderazgo: Habilidad de involucrar al personal en el trabajo.

(c) Participación del Personal : Participación de todo el personal

(d) Enfoque al proceso: Se requiere que la organización defina sus Procesos y como interaccionan entre ellos. Mapa de Procesos

(e) Enfoque del Sistema hacia la Gestión: Incluye compromiso de la alta dirección de la empresa en el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

(f) Mejora continua. Disponer de un proceso de mejora continua, dentro de su

Sistema de Gestión de la Calidad.

(g) Toma de Decisiones: Establecer un medio de Planificación y Toma de

Decisiones sistemático

(h) Relación óptima con el Proveedor: Incorporar a los Proveedores al Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Beneficios de la Calidad.**

(a) Cumplir los objetivos de la empresa

(b) Refuerza la confianza del cliente, al observar que la empresa suministra los productos acordados y los servicios pactados con calidad.

(c) Mejora de la imagen de la empresa, al demostrar que la satisfacción del

Cliente es la principal preocupación de la empresa.

(d) Aumenta la fidelidad de los clientes, el boca a boca.

(e) Simplificar la interacción y la comunicación entre las distintas áreas (f)

Asegurar que todos, en la organización, trabajan para cumplir los requisitos  
Del cliente.

### **Calidad en el diseño y en el producto:**

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

(a) Conocer las necesidades del cliente.

(b) Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.

(c) Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.

(d) Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

### **Diseño**

El diseño de un nuevo producto se puede resumir en estas etapas:

(a)Elaboración del proyecto: su Calidad dependerá de la viabilidad de fabricar y producir el producto según las especificaciones planificadas.

(b)Definición técnica del producto: dicha definición se puede llevar a cabo mediante una actividad planificada, utilizando alguna técnica como AMFE o aplicando normas para diseño como las ECSS.

(c) Control del proceso de diseño: el proceso de diseño debe ser controlado, para asegurarnos que los resultados son los especificados.

### **Producto**

Es el resultado de un proceso en el que participan varias actividades interrelacionados.

Para evaluar la calidad de un producto se puede contar con estos indicadores:

(a) La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto. (b) La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

### **Calidad en la Producción.**

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

(a) Minimizar costos.

(b) Maximizar la satisfacción del cliente.

### **Cadena de Producción y Comercialización**

MINAG-DGPA. (2003) En la cadena productiva de banano orgánico intervienen distintos actores desde la producción hasta que el producto llega a manos de los consumidores. A modo de síntesis, se puede señalar que en la etapa de producción intervienen las empresas certificadoras, los proveedores de insumos y las instituciones de apoyo del sector público, mientras que en la etapa de exportación intervienen empresas navieras e instituciones de servicios. Previo a la exportación, la producción pasa por el empaque, donde participan empresas de la industria plástica.

Por último, una vez el producto es importado, interviene el mayorista madurador, quien destina los productos hacia los supermercados o hacia las tiendas de productos orgánicos.

## **CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN**

### **Descripción del Producto**

El nombre de plátano, banano, cambur o guineo agrupa a un gran número de plantas herbáceas del género *Musa*, tanto híbridos obtenidos horticulturalmente a partir de las especies silvestres del género *Musa acuminata* y *Musa balbisiana* como cultivares genéticamente puros de estas especies. Clasificado originalmente por Carlos Linneo como *Musa paradisiaca* en 1753, estudios posteriores han llevado a la conclusión de que la compleja taxonomía del género *Musa* incluye numerosos híbridos, de variada composición genética, y se ha desarrollado un sistema estrictamente *sui generis* de clasificación para dar cuenta de esta variación. Sin embargo, de acuerdo a las reglas del Código Internacional de Nomenclatura Botánica, el nombre linneano cuenta con prioridad, y sigue siendo usado tanto en su forma original como en la modificada.

Del texto de Cesar Gonzáles Arévalo, denominado calidad y gestión de la calidad pioneros de la gestión de la calidad, compilación de los 14 puntos de la calidad según Edwards Deming quien Desarrollo El concepto de calidad es utilizado desde las primeras civilizaciones donde el hombre era nómada y su medio de vida era la caza y la recolección de frutos, en ese entonces la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor. Pero el concepto de calidad tomo mayor importancia por los años 50's donde aparece EDWARDS DEMING quien fue el más importante en el estudio de la calidad, se le reconoce que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al

hacerles entender que la calidad es un “arma estratégica”. Demostrando los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos. Deming mejoro el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática y esto nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de seguir el proceso. DEMING aporoto una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida. Aquí están los 14 puntos que DEMING ofrece:

1. Crear constancia de propósito.

Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta gerencia puede lograrlo.

3. Terminar con la dependencia de la inspección.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.

No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

5. Mejorar el sistema de producción y de servicios.

Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

6. Entrenamiento del trabajo.

Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es. Porque este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de estos.

7. Adoptar e instituir el liderazgo.

La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8. Eliminar temores.

El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento.

10. Eliminar slogan.

Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo, el proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11. Eliminar estándares.

Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.

12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador.

Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino esta enterado cuando está bien y cuando no.

13. Instituir un activo programa de educación.

Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

#### 14. Implicar a todo el personal en la transformación.

Deming sostiene la administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración. DEMING se refería como calidad a todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega del producto al cliente, donde esto cambio totalmente la manera de pensar a todos los gerentes al decirles que era más barato hacer un producto nuevo que corregirlo ya que esto conlleva a la pérdida de tiempo y esfuerzo, también DEMING recalco en observar las líneas de producción para observar donde se estaba dando el problema y por qué y así eliminar lo que estaba fallando de raíz y esto nos ayudaba a conocer cada vez mejor el sistema y aplicarlo a una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente, contenido en <http://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-lacalidad-segun-edwards-deming/>



#### *El Círculo de Deming*

Considerando a Fernando Criado García-Legaz • Arturo Calvo de Mora Schmidt en su estudio Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad lograron la identificación de los factores clave o críticos de la gestión de la calidad ha sido abordada de diferente manera (Yusof y Aspinwall, 2000; Claver et al., 2003). En primer lugar, contamos con las aportaciones de los gurús de la calidad –Deming, Juran, Feigenbaum o Crosby–; en segundo lugar, podemos tomar

como referencia los modelos de excelencia más extendidos –Deming, Malcolm Baldrige o el de la EFQM–; y, finalmente, podemos considerar como referentes los factores críticos que se derivan de los trabajos teóricos y empíricos existentes en la literatura sobre gestión de la calidad. En este caso, las investigaciones han sido muy abundantes, pudiendo destacarse una serie de trabajos que se consideran pioneros como, por ejemplo, los de Saraph et al. (1989), Porter y Parker (1993), Flynn et al. (1994) o Anderson et al. (1994). Posteriormente, estos trabajos han sido objeto de contraste en otros contextos o ámbitos por Badri et al.

(1995), Black y Porter (1996), Quazi et al. (1998) o Yusof y Aspinwall (1999). Recientemente también encontramos investigaciones que tratan de seguir indagando sobre esta problemática como son, entre otras, las de Claver et al. (2003) o las de Taylor y Wright (2003). El modelo del que partimos contempla las tres aproximaciones anteriores y cuenta con dieciocho factores clave del proceso de implantación del SGC (tabla 2). De estos factores, unos hacen referencia al comportamiento directivo antes, durante y después del proceso como, por ejemplo, el compromiso de la dirección, la inversión desplegada, la formación en materia de calidad, etc.; otros son elementos de carácter técnico como, por ejemplo, los programas de reducción de fallos, los de mejora de procesos, el uso de herramientas de benchmarking, etc.; y, finalmente, un conjunto de factores que podríamos denominar de carácter organizativo, tales como la formación de equipos de mejora, los mecanismos de involucración de clientes y proveedores o el ámbito de implantación del SGC. Los SGC deben ser “cinturones a la medida” diseñados específicamente según se trate de un tipo u otro de organización; no obstante, numerosos investigadores y los modelos de referencia más extendidos entre las organizaciones mantienen la

existencia de ciertos factores comunes que son considerados necesarios para la obtención de los resultados esperados del SGC.

### **Producción Mundial de Plátano y Banano**

Los plátanos y/o bananos son producidos por multinacionales y pequeños productores. Las multinacionales producen banano en plantaciones y dominan la cadena desde la producción, cámaras de maduración en puertos de destino y la comercialización; en cambio, los pequeños agricultores producen sobre todo para suministrar los mercados locales donde el banano es un importante alimento básico.

Según la FAO la producción de plátano y/o banano a nivel mundial para el periodo 2000-2004 fue en promedio 83 millones de toneladas y creció a una tasa promedio anual del 3% (ver Gráfico N°1).

FAO (2007) Los plátanos y banano se producen a lo largo del trópico húmedo, concentradas fundamentalmente en África, América Latina y el Caribe. Constituyen una importante fuente de carbohidratos y contribuyen a la seguridad alimentaria de millones de personas. Las formas de su consumo varían ampliamente entre países, de acuerdo a los hábitos alimenticios. Los sistemas de producción son en su mayoría tradicionales, y se dan frecuentemente en asocio con otro tipo de productos agrícolas, como el café, cacao, entre otros. En algunos países se da el esquema de monocultivo de plantación.

Ministerio de comercio exterior y Turismo (2013). Para el 2007, en el mundo el plátano se cultiva en 5.4 millones de hectáreas y se obtiene 33.92 millones de toneladas. Los principales Productores mundiales son los países africanos, encabezados por Uganda (9, 231,000 TM), Nigeria (2, 991,000 TM), Ghana (2,

930,000 TM) y Ruanda (2, 600,000 TM). En Segundo lugar esta América Latina y el caribe de los cuales los principales productores son: Colombia (2, 780,642 TM), Perú (1, 834,511 TM), Cuba (605,000 TM) y Ecuador (595,027 TM). Le siguen Republica Dominicana (504,631 TM), Bolivia (445,898 TM), Venezuela (390,319 TM) y Honduras (290,000 TM). En Tercer Lugar se encuentra Asia con únicamente dos países Myanmar (630,000 TM) y Sri Lanka (518,720 TM).

### **Producción Nacional de Plátano y Banano**

En los últimos ocho años la producción de plátano y banano se incrementó siendo la producción nacional para el 2000 la producción fue de 1, 433,372 TM, para el 2007 muestra un considerable a 1, 821,247 en el 2008 la producción de plátano y banano es de 1, 788,701 TM mostrando una ligera desaceleración. La producción del plátano genera ingresos de corto plazo al productor, y empleos permanentes en las actividades de manejo de la plantación. En el cuadro (ANEXO 1) se puede comprobar la importancia y peso relativo del plátano y banano en la producción nacional.

### **Características de la Producción**

#### **Producción según variedades**

El cultivo de plátano y banano se caracteriza por ser un producto agrícola de gran expansión en la región norte del país, este cultivo exige un clima cálido y una

constante humedad en el aire característicos de estas zonas. Necesita una temperatura media de 26 - 27 °C, con lluvias prolongadas y regularmente distribuidas. Estas condiciones se cumplen en la latitud 30 a 31 ° norte o sur y de los 1.00 a los 2.00 m de altitud. El crecimiento se detiene a temperaturas inferiores a 18°C. Se producen daños a temperaturas menores de 13°C y mayores de 45°C.

En condiciones tropicales, la luz, no tiene tanto efecto en el desarrollo de la planta como en condiciones subtropicales, aunque al disminuir la intensidad de luz, el ciclo vegetativo se alarga.

### **Características del Producto Final. Banano.**

FAO. (2001). El producto a comercializar debe cumplir con las características que a la actualidad solicita el mercado externo las cuales son:

Calidad : Premiun.,

Color : Verde Claro,

Forma : Alargada,

Diámetro : 3 cm,

Altura : 20 cm,

Peso : 200

Gramos : 0.60 S/KG

Dentro de la producción de la fruta se tiene según datos estadísticos existe un alto porcentaje de descarte llegando al 29 % promedio lo que amerita una adecuada capacitación en estos rubros, tal como el mejoramiento del manejo agronómico, buenas prácticas agrícolas, entre otros.

## **Grados y estándares de calidad**

Los grados de madurez dependen del color del plátano, incluyendo verde, verde amarillo y amarillo intenso. Madurez fisiológica (entre más maduro fisiológicamente, mejor calidad cuando adquiera madurez de consumo); longitud del dedo (dependiendo del uso al que se destine y de la demanda por varios tamaños); ausencia de defectos, tales como daños por insectos, daños físicos, cicatrices y pudriciones.

## **Recolección y acopio**

Es necesario mencionar, que en el caso del auto-consumo y frente a mercados locales, cercanos, los racimos se pueden recolectar cuando el pigmento verde clorofileano empieza a virar hacia el amarillo caroténico, signo inconfundible que le quedan pocos días hasta la maduración plena y ablandamiento total de la pulpa, en caso de banano. Si el mercado está a distancia “intermediaria”, se recolecta con el racimo todavía verde, pero cuando los dedos han llenado completamente y están a su mayor tamaño. Si el mercado es lejano, o el periodo hasta su comercialización es amplio, se debe recolectar cuando los dedos han llenado el  $\frac{3}{4}$  del fruto; apreciado al corte transversal. En forma práctica, el promedio de días para la recolección se calcula en función del destino de la producción: si es para exportación, 80 días empezados a contar desde la aparición de la inflorescencia; se le da 10 días más, o sea 90 días para transportes exportables no tan lejanos; y 10 días más, o sea 100 días para consumo en el mercado local, imposibilitado de exportación.

## **Asociatividad**

La asociatividad, se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para realizar acciones conjuntas a favor de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente. Esta es necesaria para que los pequeños y medianos

productores puedan mejorar su eficiencia productiva, incrementar su poder de negociación y lograr una mayor y mejor articulación con el mercado.

### **Principales Importadores y Exportadores de plátano y banano**

La demanda mundial de plátano fresco, se encuentra concentrada principalmente en Estados Unidos (50%), Unión Europea (27.6%), Colombia (5.6%) y Macedonia (3.0%). El crecimiento de las Importaciones mundiales en el periodo 2000-2006 es de 5.1%. En la actualidad existe una demanda creciente de sub productos de plátano y el plátano orgánico como producto certificado en el cual se obtiene un sobreprecio, hasta ahora el sector platanero a nivel internacional se está organizando y constituyéndose para lograr aprovechar ampliamente estas oportunidades. Cuadro (Anexo 2)

### **Exportaciones de banano en el norte del Perú**

Dentro de la economía nacional este cultivo se ha caracterizado por ser comercializado a nivel regional, esta situación cambio en los últimos años, cuando Perú a inicios del 2000 incluyó dentro de sus productos de exportación no tradicionales el banano orgánico producidas en la costa norte del país (Piura y Tumbes) teniendo como mercados principales a Estados Unidos, y Europa. El desarrollo del cultivo de banano en Perú es indiscutible y en los últimos 5 años se han multiplicado sus exportaciones, según el Ministerio de Agricultura con datos de la Dirección de Agro negocios, en el 2003 el volumen anual de exportación fue de 18 mil toneladas, mientras que en el 2008 se multiplicó en más de cuatro veces, hasta alcanzar las 78 mil toneladas, que equivalen a un valor de 45.5 millones de dólares. En el año 2009 se prevé un incremento en las exportaciones. Así tenemos, que entre enero y febrero de

este año 2009, el valor de las exportaciones de banano orgánico se incrementó en 35% respecto al mismo periodo de 2008. Los cultivos de banano orgánico se concentran en el norte de Perú, en las regiones de Piura (valle del Chira en Sullana) y de Tumbes (valles de los ríos Tumbes y Zarumilla) y entre ambas hay registradas 3,000 hectáreas certificadas como producto orgánico, de las cuales el valle de Piura alberga el 75 por ciento de la producción.

Actualmente, hay unos 3,000 productores dedicados a este cultivo quienes con sus familias (15,000 personas aproximadamente) han visto mejorar su calidad de vida en los últimos años gracias a la articulación de la cadena productiva. El éxito de este cultivo se debe al Programa Nacional de Banano Orgánico puesto en marcha en 1998 por el MINAG que ha permitido organizar a agricultores minifundistas dedicados al cultivo de ese producto.

El MINAG impulsa cultivos orgánicos que tienen enorme demanda en los mercados internacionales por utilizar abonos naturales, excluyen insumos químicos, y promover la conservación de suelos, reduciendo los impactos en el medio ambiente. Se promovió el cultivo de banano orgánico luego de comprobar que existía una alta demanda de productos orgánicos a nivel mundial, es decir, primero se identificó un nicho de mercado para luego lanzar los esfuerzos para producir el producto.

### **Identificación de la demanda**

En base a data histórica correspondiente a la serie de tiempo del año 2005 hasta el 2008 y parte del año 2009, así como de la data recogida en las encuestas, se ha procedido a efectuar el pronóstico de demanda para los años 2009 y 2010. Este

pronóstico o proyección es válido para el mercado de Lima (principal punto de demanda) en base a las demandas regionales que se producen para el mercado limeño: Huánuco, Junín, Piura, San Martín, Tumbes, Ucayali y otras regiones de las principales variedades de plátano estudiadas y que ingresan a los mercados Modelo, de Frutas; No 2 y Mercado Cooperativo. La evolución del ingreso de plátano en los últimos 5 años se puede ver más adelante en el Cuadro (ANEXO 3).

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

### **Sistemas de comercialización**

El sistema de comercialización local puede incluir:

- Venta en chacra; en este sistema el producto se vende a un intermediario, generalmente transportista, el que a su vez llevará el producto al centro de mercado de mayoristas.
- Venta directa al mercado; en este caso el productor lleva el producto directamente al mercado.
- Venta del intermediario mayorista al minorista.
- Venta a supermercados; este canal de distribución se lleva a cabo de acuerdo a lo que demande el supermercado, y generalmente no son fijos pero tiene buen precio, aunque se pagan con 30 a 45 días de plazo.
- Asociación de Productores

Este sector debe tomar la decisión en forma voluntaria y por decisión propia (al margen de cualquier esfuerzo de motivación externa, porque finalmente es el mismo productor el que deberá impulsar el fortalecimiento y desarrollo de la organización), optando por abordar un proceso de conversión productiva y de introducción de un

sistema de producción adaptado a las características de su entorno. La importancia en la toma de decisiones autónomas radica en que así y solo así las iniciativas son sostenibles.

### **Exportación de banano de Tumbes**

Ministerio de comercio exterior y Turismo (2013). Al 31 de julio las exportaciones de banano orgánico producido en Tumbes ascienden a 8,072.24 toneladas, según el último reporte del Gobierno Regional a través de la Dirección Regional de Agricultura, logrando un incremento significativo en comparación al mismo periodo del año pasado donde se lograron exportar 7,423.89 toneladas. Los mercados extranjeros prefieren el banano orgánico tumbesino por su calidad que lo convierte en uno de los más exquisitos del mundo. Por ejemplo en Japón hicieron una prueba y concluyeron que el banano peruano era el más exquisito y soportaba más tiempo en anaquel (exhibición). También se tiene información sobre la recuperación de las exportaciones principalmente a Japón, Alemania y Canadá, por cuanto los terrenos se han recuperado de los efectos de las lluvias e inundaciones producidas hace algún tiempo, sumado a ello la disminución de las manchas debido al manejo técnico que le viene dando el agricultor.

### **Las exportaciones de banano de Tumbes en cifras**

El consolidado de exportaciones del presente año arroja que en enero se exportaron 1,400.66 toneladas, incrementándose en febrero a 1,545.18 para en marzo vender 1,429.21. A partir de abril empieza a caer la exportación, lográndose colocar 957.66 toneladas en el extranjero, mientras que en mayo fueron 862.52 toneladas exportadas; en junio 814 y en julio 1,022.73. En cuanto a los principales destinos del

banano orgánico tumbesino se tiene que lo lidera Estados Unidos, Japón, Holanda, Francia, Irlanda y Bélgica. (ANEXO 4).

### **Calidad**

Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

### **Producción**

Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

### **Comercialización**

Acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

### **Exportación**

Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico.

### **Banano orgánico**

Fruta de origen tropical. Poseen un color amarillo verdoso o simplemente amarillo. A diferencia de los otros bananos, estos son cultivados

sin pesticidas. Su proceso de cultivo es el tradicional. El árbol puede contener de 5 a 20 manos, cada una con 2 a 20 frutos.

### **2.3. Hipótesis**

Según el Autor Hernández Fernández y Batista, (2003) una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice por lo tanto no lleva hipótesis.

## **III. Metodología**

### **3.1. Diseño de la investigación**

#### **3.1.1. Tipo de la investigación**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en este caso sobre la calidad en la producción y comercialización de la exportación del banano. Morales (2012) menciona que las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos,

procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

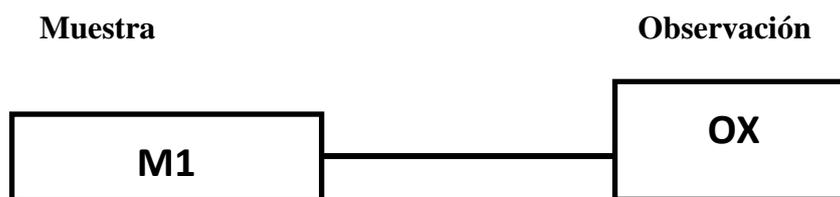
### **3.1.2. Nivel de la investigación**

Es de nivel cuantitativo porque examinará los datos de manera científica, en forma numérica, generalmente con ayuda de la estadística. Recoge y analiza datos sobre las variables y estudia las propiedades y fenómenos de la situación problemática de manera objetiva, así los resultados se pueden generalizar.

Según Fernández & Díaz (2012) la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

### **3.1.3. Diseño de la investigación**

El diseño que se aplicara el investigación será no experimental, ya que se observan los fenómenos tal y como se dan el contexto natural. También será de corte transversal porque que se medirá a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y características de las variables en un momento dado.



Dónde:

M1: Muestra de Agricultores

Ox: Observación de las Competitividad y gestión de la calidad

### **El universo y muestra**

- **Universo:**

Está representado por los productores, comercializadores y consumidores de banano; actualmente, la Región Tumbes cuenta con una área de unas 750.00 has. Aproximadamente, pero que potencialmente hay más de 30,000 has. Que se puedan incorporar a esta actividad si se desarrollará la irrigación Margen Derecha del Proyecto Puyando Tumbes. La producción anual por ha. Del área certificada es de 35.00 TM aproximadamente. Las provincias de Tumbes, Zarumilla y contralmirante Villar, que conforman la región Tumbes. Albergan aproximadamente 4000.00 has; en actual producción entre banano convencional y orgánico. Para determinar la oferta y demanda, se aplicaron encuestas, previamente estructuradas, en las principales provincias de Tumbes, así como también el principal mercado que es la ciudad de Lima.

- **Población:**

La población está constituida por el personal que labora en las empresas bananeras indicadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 01** empresas del banano orgánico

<b>EMPRESAS BANANERAS</b>	<b>Administrador</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>total</b>
ORGANIA SAC( CABUYAL)	1	11	12
ANDEAN NATURAL PRODUCTS EXPORT E IMPORT SAC. (CABEZA DE LAGARTO)	1	6	7
CABOT BANANAS DEL NORTE (SAN JACINTO).	1	7	8
CONSORCIO AGRICOLA DEL NORTE EXPORT IMPORT (SAN JUAN DE LA VIRGEN)	1	12	13
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Muestra:**

Se determinó por seleccionar el 100% de la población que fueron 40 trabajadores entre personal administrativo y personal laboral que constituyeron nuestra muestra, la misma que sirvió de unidad de investigación, por ser un grupo muy reducido de personal.

### 3.1.4. Definición y operacionalización de las variables

<b>Variable Complementaria</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional: Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Perfil de los propietarios y/o gerentes de las MYPEs	Son algunas características de los propietarios y/o gerentes de las MYPEs	Edad	Razón: Años
		sexo	Nominal: Masculino Femenino
		Grado de instrucción	Nominal: Sin instrucción Primaria Secundaria Instituto Universidad

<b>Variable Complementaria</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional: Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
		Giro del negocio de las MYPEs	Nominal: Especificar
Perfil de las MYPEs	Son algunas características de las MYPEs.	Antigüedad de las MYPEs	Razón Un año Dos años Tres años Más de tres años
Perfil de las MYPEs	Son algunas características de las MYPEs.	Número de trabajadores	Razón: 01 06 15 16 – 20 Más de 20
Perfil de las MYPEs	Son algunas características de las MYPEs.	Objetivo de las MYPEs	Nominal: Maximizar ganancias Dar empleo a la familia Generar ingresos para la familia Otros: especificar

### **3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **□ Técnica**

Se utilizó la encuesta, que se aplicó a la muestra seleccionada

□ **Instrumento**

Se aplicó un cuestionario para las variables: competitividad (6) y gestión de calidad (11) total de 17 ítems.

**3.1.6. Plan de análisis:**

Tenemos como herramientas utilizadas son: el diferente software como es Microsoft Office Excel la cual este programa facilitara de una manera rápida la tabulación y gráficos de nuestro trabajo de investigación a realizar. Y otro programa a utilizar es el Microsoft Office Word aquí en este programa se llega a plantear toda la información requerida, también podemos crear textos con una gran apariencia, darle color, agregar imágenes.

Microsoft Office Word: Microsoft Word es un software destinado al procesamiento de textos. Fue creado por la empresa Microsoft, y actualmente viene integrado en la suite ofimática Microsoft Office.

Microsoft Office Excel: Microsoft Excel es una aplicación distribuida por Microsoft Office para hojas de cálculo. Este programa es desarrollado y distribuido por Microsoft, y es utilizado normalmente en tareas financieras y contable.

**MATRIZ DE INVESTIGACIÓN: COHERENCIA DE ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE TESIS TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA
<p>CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MYPES RUBRO BANANO ORGANICO EN TUMBES, 2016</p>	<p>¿Cuáles son las principales características de competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico, 2016?</p>	<p>Determinar las principales características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar factores de la competitividad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Conocer la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Determinar las claves de la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.</li> </ul>	<p><b>TIPO:</b> Descriptiva</p> <p><b>NIVEL:</b> Cuantitativo</p> <p><b>DISEÑO:</b> No Experimental.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> 40 Trabajadores</p> <p><b>MUESTRA:</b> 40 Trabajadores</p> <p><b>TECNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> cuestionario</p>

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEFINICIÓN	OBJETIVO	DIMENSIONES	PREGUNTAS	MEDICIONES
COMPETITIVIDAD	Es un proceso de creación de ventajas competitivas, de la capacidad de innovar, para dar saltos tecnológicos, organización de infraestructura en la búsqueda de estándares (Porter,2001 y Cardenas,N 2011)	Identificar factores de la competitividad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.	Innovación	Cree usted tener ideas innovadoras para aumentar su competitividad?	1) Si <input type="checkbox"/> 2) No <input type="checkbox"/>
			Infraestructura	¿Identifica los hábitos de sus consumidores para innovar y mejorar el producto?	1) Si <input type="checkbox"/> 2) No <input type="checkbox"/>
				¿La empresa a que tiempo actualiza su infraestructura tecnológica?	1) 0-1años <input type="checkbox"/> 2) 2-4años <input type="checkbox"/> 3) 4 años-amas
				¿Cada qué tiempo hace mantenimiento a su maquinaria de producción?	1) 0-6 meses 2) 1año 3) 1.5 años a mas <input type="checkbox"/>



Gestión de calidad	Es un sistema que busca modelos y niveles de excelencia, integrando controles, siendo generador de trabajo en equipo en resolución de problemas, y liderazgo de compromiso y	Conocer la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016.	Recursos Tecnológicos  Ventajas Competitivas  Sistemas	¿Considera que los recursos tecnológicos son óptimos?  ¿Sabe identificar grandes segmentos generadores de oportunidades de mercadeo?  ¿Qué tipo de sistema de control de calidad utiliza?	1) De acuerdo <input type="checkbox"/> 2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>  1) no siempre <input type="checkbox"/> 2) a veces 3) continuamente <input type="checkbox"/>  1) Sistema de inspección organdépticas y fisicoquímicas. <input type="checkbox"/> 2) Sistema de calidad ISO 9000-2000. 3) <input type="checkbox"/> Sistema de oxyion de higienización y producción de <input type="checkbox"/> frutas.
--------------------	--	---	--	---	---

--	--	--	--	--	--



	<p>crecimiento de la rentabilidad. (LOPEZ, 2005; COELLO 2006 Y GONZALES 2005)</p>	<p>Determinar las claves de la gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico en Tumbes, 2016</p>	<p>Crerios</p>	<p>¿Las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso?</p> <p>¿Cuáles son los criterios que utilizan en la gestión de calidad?</p> <p>¿La calidad del banano debe depender de estándares internacionales</p>	<p>1) Si      2) No  <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p>1) Criterio basado en el cliente. <input type="checkbox"/></p> <p>2) Criterio de mejora y aprendizaje. <input type="checkbox"/></p> <p>3) Criterio basado en el liderazgo. <input type="checkbox"/></p> <p>4) criterio evaluación.</p> <p>1) Si      2) No  <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p>
--	---	--	----------------	--	---

				para su consumo?	
--	--	--	--	---------------------	--



			Trabajo en equipo	<p>¿De qué manera los trabajadores dan solución a los problemas de forma conjunta?</p> <p>1) Atravez de lluvias de ideas <input type="checkbox"/></p> <p>2) Atravez de toma de decisiones en grupo <input type="checkbox"/></p>
			compromiso	<p>¿Es necesario capacitar al agricultor para que pueda obtener una buena cosecha?</p> <p>1) Si <input type="checkbox"/> 2) No <input type="checkbox"/></p> <p>¿La empresa se compromete con la responsabilidad social empresarial?</p> <p>1)Si <input type="checkbox"/> 2) No <input type="checkbox"/></p>
			Crecimiento de rentabilidad	<p>¿El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización?</p> <p>1) Si <input type="checkbox"/> 2) No <input type="checkbox"/></p> <p>¿La rentabilidad de la producción está relacionada con la</p> <p>1) De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>2) En desacuerdo <input type="checkbox"/></p>

				<p>forma de embalaje para el transporte del producto?</p> <p>¿Cómo aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión?</p> <p>¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa?</p>	<p>1) Mejoramiento del producto <input type="checkbox"/></p> <p>2) Mejoramiento de infraestructura <input type="checkbox"/></p> <p>3) Mejoramiento de producción utilizadas <input type="checkbox"/></p> <p>1) Atraves de ratios financieros <input type="checkbox"/></p> <p>2) Atraves de gestión <input type="checkbox"/></p> <p>3) Atraves de solvencia <input type="checkbox"/></p>
--	--	--	--	--	---

### **3.1.7. Principios éticos**

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar los efectos que produce la propuesta en determinar las características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPEs del rubro banano orgánico utilizando el enfoque colaborativo mediante la utilización de cuestionarios y encuestas que nos dan un resultado obtenido que no serán manipulados respetando las opiniones de los participantes en el trabajo de investigación, así mismo se respetara el derecho de autor de los textos utilizados en el desarrollo de la investigación ya que la investigación ofrece un acercamiento teórico, conceptual de la competitividad y gestión de calidad en las MYPEs del rubro banano orgánico, además se respetara el proceso metodológico en el que se sustentara la investigación y el análisis de los resultados incluye la experiencia en el área de competitividad y gestión de calidad en las MYPEs el trabajo se propone como una propuesta en la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

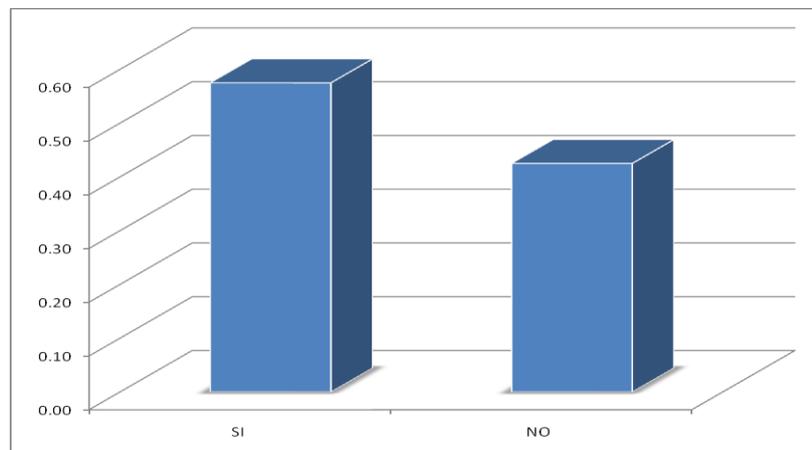
#### VARIABLE DE COMPETITIVIDAD

**TABLA N° 01 Factores de Competitividad**

ESCALA	fi	%
Si	23	0.58
No	17	0.43
TOTAL	40	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 01: Factores de Competitividad**



**Fuente:** Tabla N° 01. : Factores de competitividad.

### INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 01, que el 58 % si tiene conocimiento de ideas innovadoras para aumentar su competitividad, asimismo el 43 % no tiene conocimiento de ello.

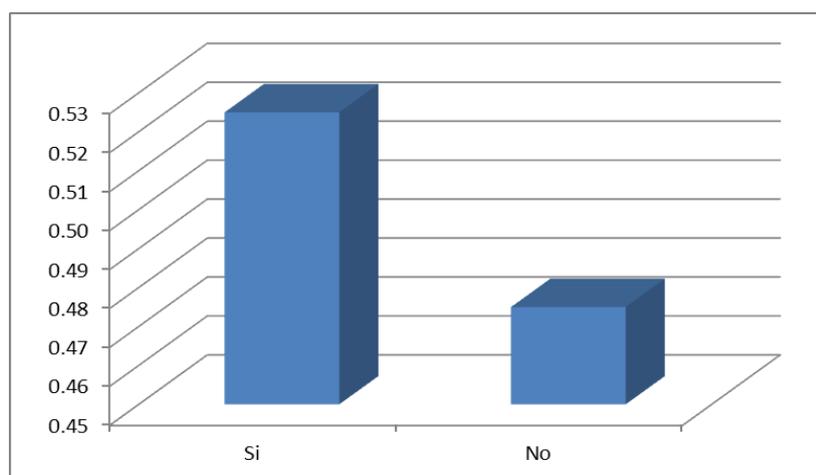
**TABLA N° 02: Innovación Competitiva**

ESCALA	fi	%
--------	----	---

Si	21	53
No	19	48
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 02: Innovación Competitiva**



Fuente: Tabla N° 02. innovación competitiva

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 02, que el 53 % Identifica los hábitos de sus consumidores para innovar y mejorar el producto, asimismo el 48 % no identifica.

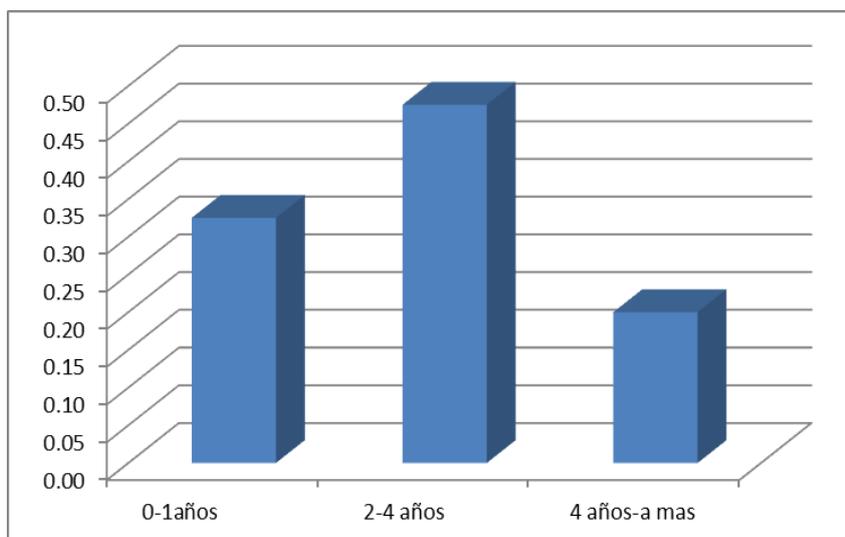
**TABLA N° 03 Factores de Infraestructura**

ESCALA	fi	%
--------	----	---

0-1 años	13	33
2-4 años	19	48
4 años-a mas	8	20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 03: Factores de Infraestructura**



Fuente: Tabla N° 03. Factores de infraestructura

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 03, que el 48 % de las empresas actualiza su infraestructura tecnológica de 2 a 4 años, el 33 % lo hacen cada año, y el 20 % de 4 a más años.

**TABLA N° 04 Factores de Producción**

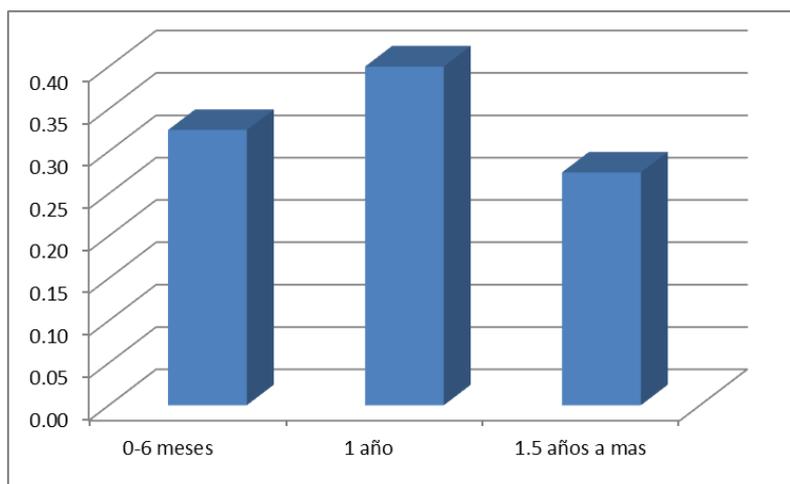
ESCALA	fi	%
0-6 meses	13	33

1 año	16	40
1.5 años a mas	11	28
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 04**

**Factores de Producción**



Fuente: Tabla N° 04. Factores de producción

**INTERPRETACIÓN**

Observamos en la figura N° 04, que el 40% hace mantenimiento a su maquinaria de producción anualmente y el 33% nos manifiesta que lo hace cada 6 meses, mientras que el 28% declara que lo hace cada año y medio.

**TABLA N° 05**

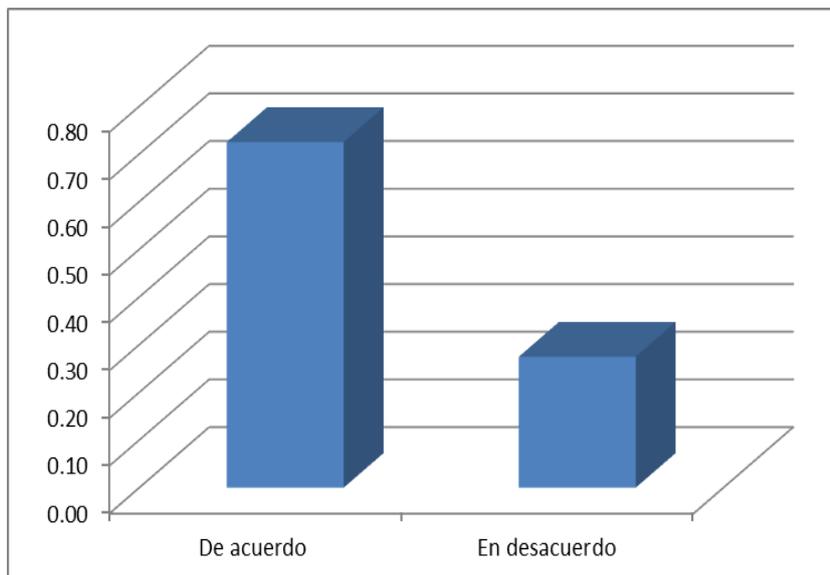
**Recursos Tecnológicos**

ESCALA	fi	%
De Acuerdo	21	53

En Desacuerdo	19	48
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 05: recursos tecnológicos**



Fuente: Tabla N° 05. Recursos tecnológicos

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 05, que el 53 % Considera que los recursos tecnológicos son óptimos asimismo se evidencia un porcentaje de 48% que está en desacuerdo.

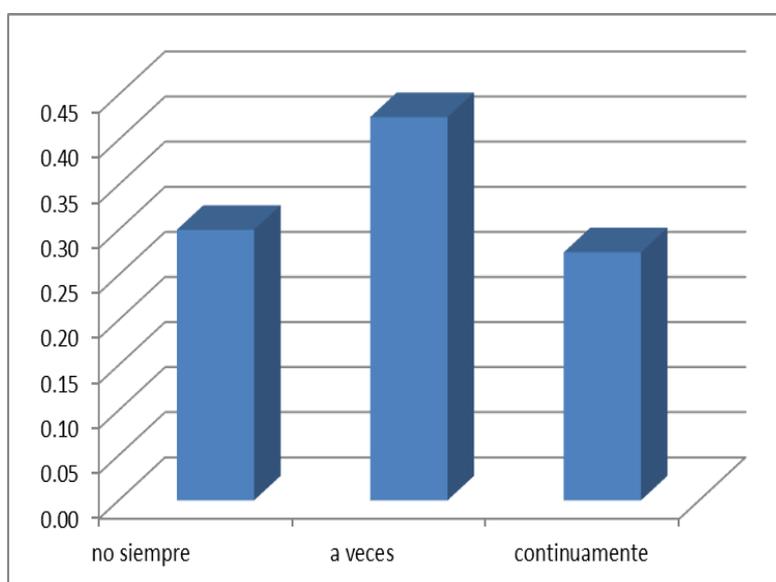
**TABLA N° 06**

## Ventajas Competitivas

ESCALA	fi	%
no siempre	12	30
a veces	17	43
continuamente	11	18
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 06 Ventajas Competitivas**



Fuente: Tabla N° 06. Ventajas competitivas

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 06, que el 43% a veces identifica los segmentos generadores de oportunidades de mercadeo, asimismo el 30% no siempre lo logra identificar; y el 18% continuamente.

## VARIABLE DE GESTIÓN DE CALIDAD

**TABLA N° 07**  
**¿Qué tipo de sistema de control de calidad utiliza?**

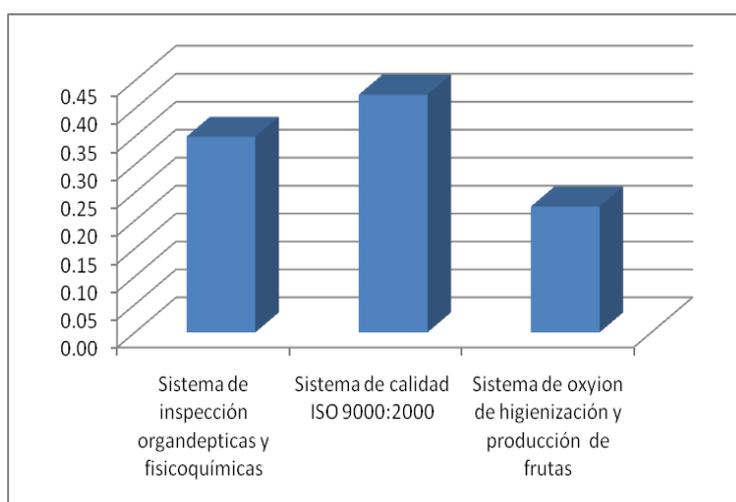
ESCALA	fi	%
--------	----	---

Sistema de inspección organdépticas y físicoquímicas	14	35
Sistema de calidad ISO 9000:2000	17	43
Sistema de oxion de higienización y producción de frutas	09	23
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 07**

**¿Qué tipo de sistema de control de calidad utiliza?**



Fuente: Tabla N° 07. : Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 07, que el 43% utiliza el sistema de control ISO, asimismo el 35% el tipo de sistema que utiliza es de inspección organdépticas y físicoquímicas; y el 23% utiliza Sistema de oxion de higienización y producción de frutas.

**TABLA N° 08**

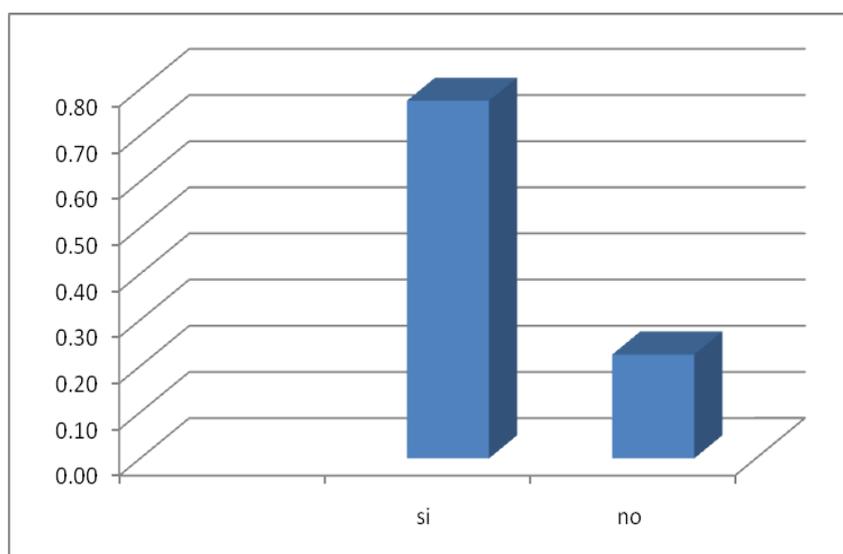
**¿Las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso?**

ESCALA	fi	%
Si	31	78
No	09	23
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 08**

**¿Las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso?**



Fuente: Tabla N° 08. : Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

### **INTERPRETACIÓN**

Observamos en la figura N° 08, que el 78% dicen que las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso, y el 23% opinan que no.

**TABLA N° 09**

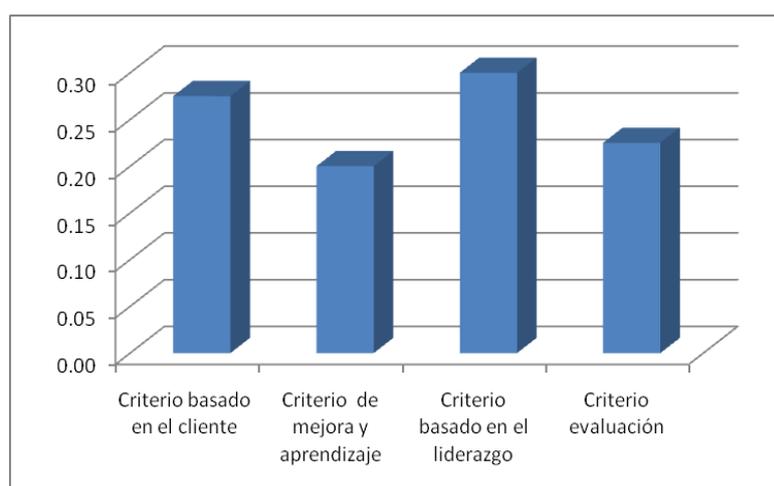
**¿Cuáles son los criterios que utilizan en la gestión de calidad?**

ESCALA	fi	%
Criterio basado en el cliente	11	28
Criterio de mejora y aprendizaje	8	20
Criterio basado en el liderazgo	12	30
Criterio de evaluación	9	23
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 09**

**¿Cuáles son los criterios que utilizan en la gestión de calidad?**



Fuente: Tabla N° 09. : Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 09, que el 28 % utiliza el Criterio basado en el cliente, el 20 % manipula el Criterio de mejora y aprendizaje, el 30 % maneja el criterio basados en el liderazgo, y el 23% criterio de evaluación.

**TABLA N° 10**

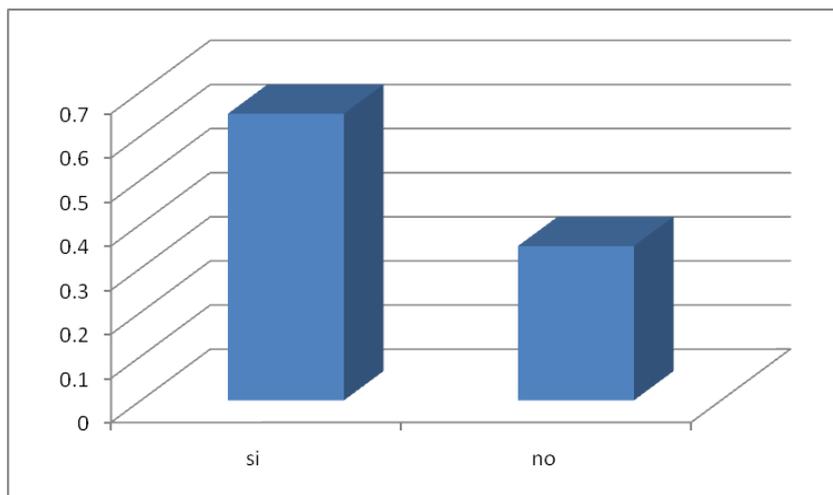
**¿La calidad del banano debe depender de estándares internacionales para su consumo?**

ESCALA	fi	%
Si	26	65
No	14	35
TOTAL	40	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 10**

**¿La calidad del banano debe depender de estándares internacionales para su consumo?**



**Fuente:** Tabla N° 10: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

### **INTERPRETACIÓN**

Observamos en la figura N° 10, que el 65% está de acuerdo con los estándares que debe tenerse en cuenta para producir un banano de calidad, así como el 35% está en desacuerdo.

**TABLA N° 11**

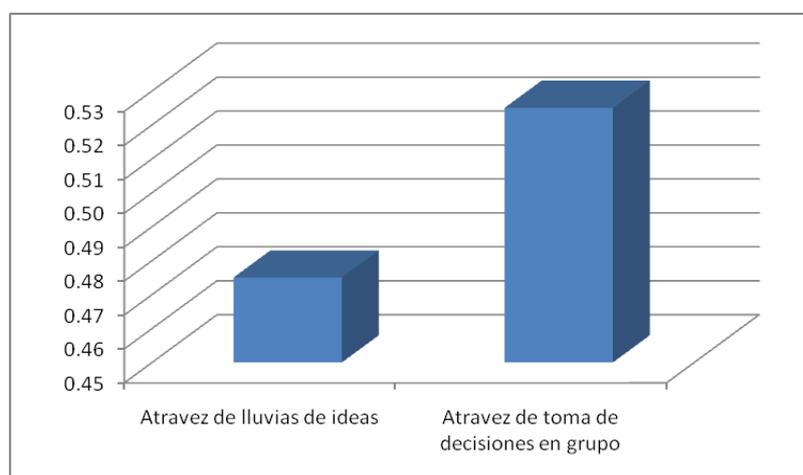
**¿De qué manera los trabajadores dan solución a los problemas de forma conjunta?**

ESCALA	fi	%
Atravez de lluvias de ideas	19	48
Atravez de toma de decisiones en grupo	21	53
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 11**

**¿De qué manera los trabajadores dan solución a los problemas de forma conjunta?**



Fuente: Tabla N° 11: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 11, que el 48 % de trabajadores Atravez de la lluvia de ideas dan solución a sus problemas, así como el 53% Atravez de la toma de decisiones en grupo.

**TABLA N° 12**

**¿Es necesario capacitar al agricultor para que pueda obtener una buena cosecha?**

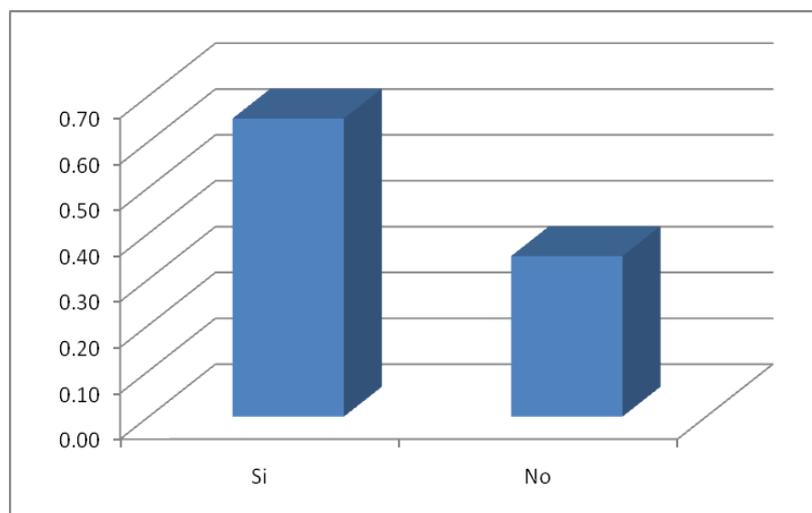
ESCALA	fi	%
--------	----	---

Si	26	65
No	14	35
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 12**

**¿Es necesario capacitar al agricultor para que pueda obtener una buena cosecha?**



Fuente: Tabla N° 12: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

### **INTERPRETACIÓN**

Observamos en la figura N° 12, que el 65 % opinaron que si es necesario capacitar al agricultor para obtener una buena cosecha, así como el 35% considero lo contrario.

**TABLA N° 13**

**¿La empresa se compromete con la responsabilidad social empresarial?**

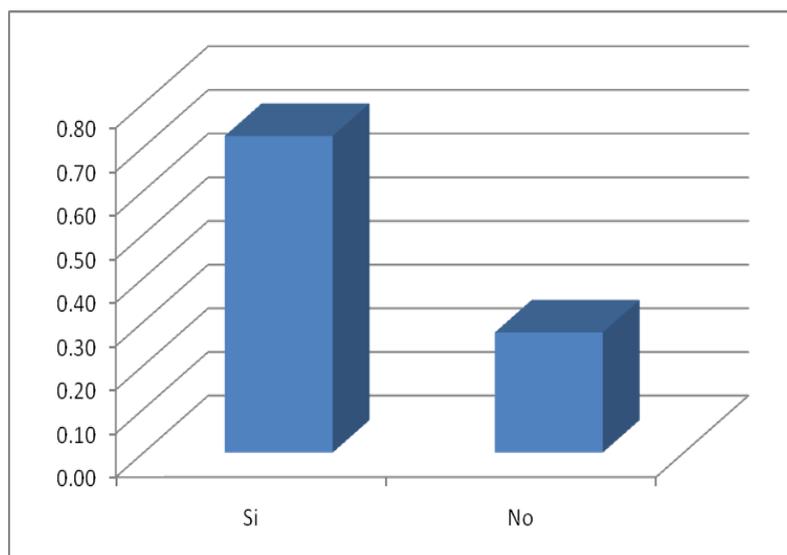
ESCALA	fi	%
Si	29	73

No	11	28
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 13**

**¿La empresa se compromete con la responsabilidad social empresarial?**



Fuente: Tabla N° 12: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

### INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 13, que el 73 % se compromete con la responsabilidad social empresarial, así como el 35% opino lo contrario.

**TABLA N° 14**

**¿El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización?**

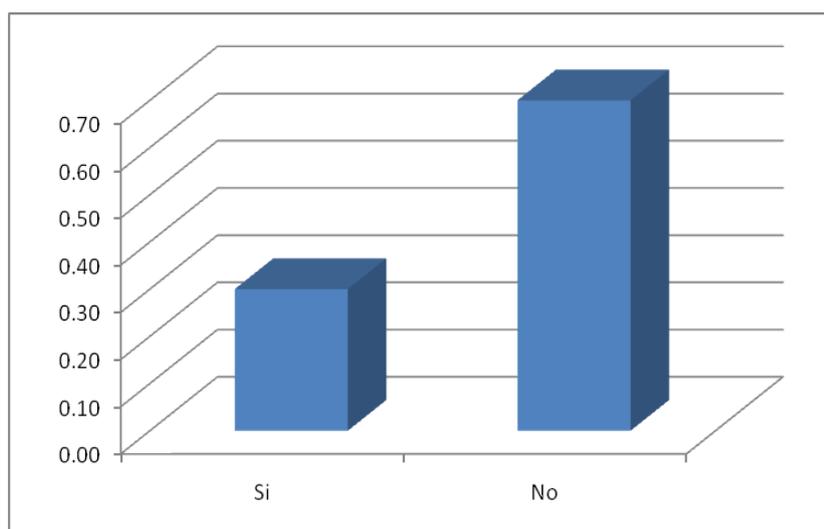
ESCALA	fi	%
Si	12	30

No	28	70
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 14**

**¿El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización?**



Fuente: Tabla N° 14: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

### INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 14, que el 30 % considera que el estado apoya al agricultor pero no de la forma que ellos quieren, así como el 70% opina que el estado no apoya al agricultor para el desarrollo de la productividad de banano en su organización ya que observan una inapreciable dedicación por ellos.

**TABLA N° 15**

**¿La rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto?**

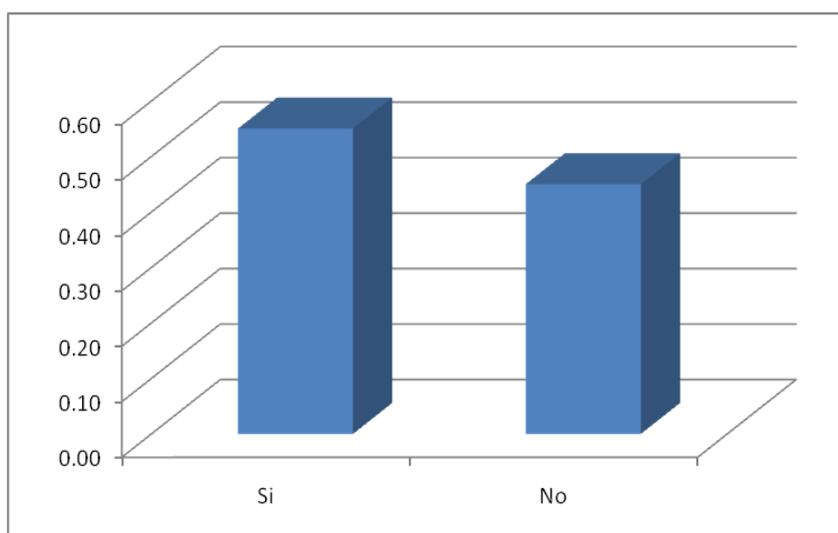
ESCALA	fi	%
De acuerdo	22	55

En desacuerdo	18	45
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 15**

**¿La rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto?**



Fuente: Tabla N° 15: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 15, que el 55 % opina que la rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto, así como el 45% opino lo contrario.

**TABLA N° 16**

**¿Cómo aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión?**

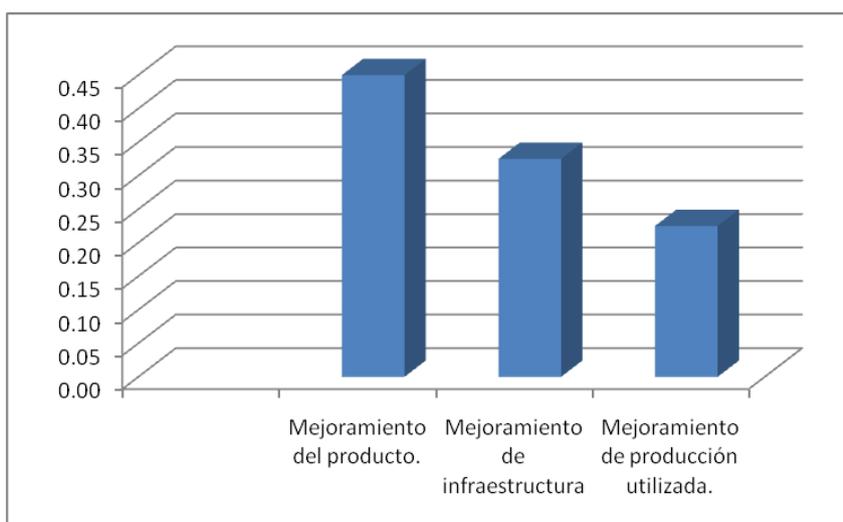
ESCALA	fi	%
Mejoramiento del producto.	18	45
Mejoramiento de infraestructura	13	33

Mejoramiento de producción utilizada.	09	23
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 16**

**¿Cómo aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión?**



Fuente: Tabla N° 16.: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 16, que el 45% aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión, el 33% mejoramiento de infraestructura; y el 23% mejoramiento de producción utilizadas.

**TABLA N° 17**

**¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa?**

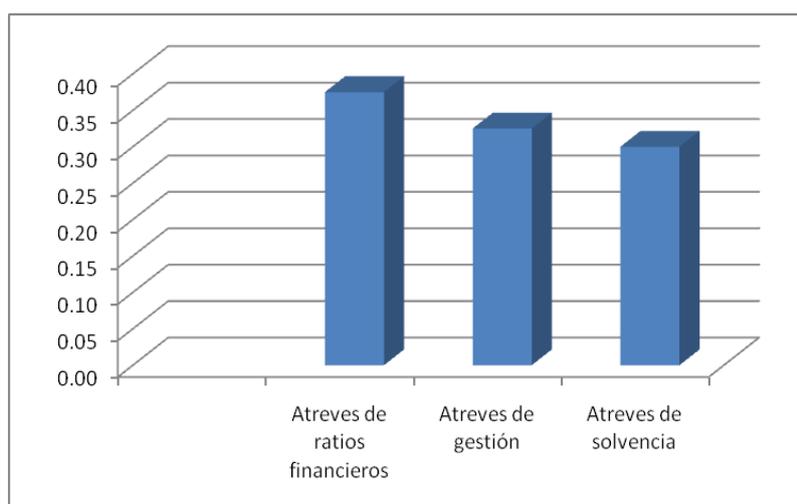
ESCALA	fi	%
Atraves de ratios financieros	15	38
Atraves de gestión	13	33

Atreves de solvencia	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

**FIGURA N° 17**

**¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa?**



Fuente: Tabla N° 16.: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas sector Banano orgánico.

## INTERPRETACIÓN

Observamos en la figura N° 17, que el 38% mide la rentabilidad de su empresa a través de ratios financieros, el 33% a través de la gestión; y el 30% a través de solvencia.

### 4.2 Análisis de Resultados

La presente investigación, tiene como línea de base los sustentos teóricos, las variables de la caracterización competitividad y gestión de calidad en las MYPES del rubro banano orgánico en tumbes, Respecto a los factores de competitividad, observamos en la figura N° 01, que el 58% si tiene conocimiento de ideas innovadoras para aumentar su competitividad, asimismo el 43 % no tiene conocimiento de ello. Observamos en el gráfico N° 02; que el 53 % Identifica los hábitos de sus consumidores para innovar y

mejorar el producto, asimismo el 48 % no identifica. Observamos en el gráfico N° 03; que el 48 % de las empresas actualiza su infraestructura tecnológica de 2 a 4 años, el 33 % lo hacen cada año, y el 20 % de 4 a más años. Observamos en la figura N° 04, que el 40% hace mantenimiento a su maquinaria de producción anualmente y el 33% nos manifiesta que lo hace cada 6 meses, mientras que el 28% declara que lo hace cada año y medio. Observamos en el gráfico N° 05; que el 53 % Considera que los recursos tecnológicos son óptimos asimismo se evidencia un porcentaje de 48% que está en desacuerdo. Observamos en la figura N° 06, que el 43% a veces identifica los segmentos generadores de oportunidades de mercadeo, asimismo el 30% no siempre lo logra identificar; y el 18% continuamente. La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él (Weinberger, 2009). Observamos en la figura N° 07, que el 43% utiliza el sistema de control ISO, asimismo el 35% el tipo de sistema que utiliza es de inspección organdépticas y fisicoquímicas; y el 23% utiliza Sistema de oxión de higienización y producción de frutas. Observamos en la figura N° 08, que el 78% dicen que las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso, y el 23% opinan que no. Observamos en la figura N° 09, que el 28 % utiliza el Criterio basado en el cliente, el 20 % manipula el Criterio de mejora y aprendizaje, el 30 % maneja el criterio basados en el liderazgo, y el 23% criterio de evaluación. Observamos en la figura N° 10, que el 65% está de acuerdo con los

estándares que debe tenerse en cuenta para producir un banano de calidad, así como el 35% está en desacuerdo. FAO. (2001). El producto a comercializar debe cumplir con las características que a la actualidad solicita el mercado. Ya que el cultivo de plátano y banano se caracteriza por ser un producto agrícola de gran expansión en la región norte del país, este cultivo exige un clima cálido y una constante humedad en el aire característicos de estas zonas. Observamos en la figura N° 11, que el 48 % de trabajadores Atravez de la lluvia de ideas dan solución a sus problemas, así como el 53% Atravez de la toma de decisiones en grupo. Subauste, R (2013) un buen clima organizacional, ya que existe un trabajo en equipo y armonía, teniendo claramente especificada sus funciones y además conociendo las funciones uno del otro.

Observamos en la figura N° 12, que el 65 % opinaron que si es necesario capacitar al agricultor para obtener una buena cosecha, así como el 35% considero lo contrario. Observamos en la figura N° 13, que el 73 % se compromete con la responsabilidad social empresarial, así como el 35% opino lo contrario. Observamos en la figura N° 14, que el 30 % considera que el estado apoya al agricultor pero no de la forma que ellos quieren, así como el 70% opina que el estado no apoya al agricultor para el desarrollo de la productividad de banano en su organización ya que observan una inapreciable dedicación por ellos. Observamos en la figura N° 15, que el 55 % opina que la rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto, así como el 45% opino lo contrario. Observamos en la figura N° 16, que el 45% aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión, el 33% mejoramiento de infraestructura; y el 23% mejoramiento de producción utilizadas. Vidal (2005) identificar las carencias y deficiencias de la Gestión actual, a fin de proponer una Metodología Integral para la Implantación de un Sistema de Gestión de

Calidad para la Empresa. Observamos en la figura N° 17, que el 38% mide la rentabilidad de su empresa a través de ratios financieros, el 33% a través de la gestión; y el 30% a través de solvencia. Definimos que las MYPES según Broncano, N. R. (1999) Para el desenvolvimiento óptimo en la gestión de un ente, se debe contar con el profesional idóneo con virtudes, habilidades y Básicamente con capacidad de tomar decisiones al momento que surgen dificultades, que pueden ser problemas u oportunidades. También nos dice que; para lograr una administración óptima se tiene que establecer claramente los fines, objetivos y metas, la organización, dirigir y lograr lo que se persigue, verificar los resultados e implementar las mejoras.

## **V. Conclusiones**

- Uno de los factores competitivos en las MYPES es la innovación el cual arroja con mayor 58% el sí lo cual indica que si tiene la necesidad de cambiar y ser competitivo de acuerdo a mi bases teóricas cárdenas Dávila Nelly las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. se

pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas.

- Con respecto a la infraestructura nos arroja que el 48% cada 2 a 4 años las empresas actualiza su infraestructura y su mantenimiento cada año de acuerdo al uso de la maquinaria para lograr altos niveles de satisfacción a sus clientes. Porter (2001) incluye no solo infraestructura genérica si no con más énfasis infraestructura especializada de producción y de comercialización.
- En los recursos tecnológicos los trabajadores indican que están de acuerdo con un 53% por otro lado se identifica grandes segmentos de mercado con oportunidades que se debe aprovechar. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permita posicionarse por delante de su competencia.(Cárdenas, N 2011).asimismo para logra ventajas competitivas pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes.
- Dentro los tipos de sistemas de control de calidad se utiliza el sistema calidad ISO 9000:2000 el que más se utiliza en el proceso ya que relaciona la calidad del producto con la competencia Vidal ( 2005)
- La mayoría de empresas de este sector indican que toman las decisiones en forma de grupo en donde les permite identificar los problemas con mayor facilidad. Gonzales (2005) con la finalidad de identificar las carencias y deficiencias de la gestión actual.
- Para el desenvolvimiento óptimo en la gestión de un ente, se debe contar con el profesional idóneo con virtudes, habilidades y Básicamente con capacidad de tomar decisiones al momento que surgen dificultades, que pueden ser problemas

u oportunidades. para lograr una administración óptima se tiene que establecer claramente los fines, objetivos y metas, la organización, dirigir y lograr lo que se persigue, verificar los resultados e implementar las mejoras. Broncano N.R (1999).

- Dentro de las claves de gestión de calidad concluimos que cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto. Calidad total es algo que lo abarca todo tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos. (Mauricio Lefcovich).

### **Recomendaciones**

- Qué es necesario que las empresas bananeras deben aplicar con frecuencia los factores que inciden en el éxito competitivo como son los recursos tecnológicos diferenciación, desempeño económico de la empresa eficiencia en la administración de la empresa eficiencia de los negocios de la empresa ya que Atravez de ello se puede medir la competitividad de las MYPES.
- Que el productor no desvirtúe los estándar de calidad que demanda el mercado nacional e internacional, y los siga cumpliendo ya que estos son fundamentales para el progreso de las empresas productoras. Que las autoridades del Ministerio de Agricultura de Tumbes, implementen proyectos de inversión pública,

concernientes a capacitar de manera permanente en asistencia técnica, marco legal y otros aspectos relacionados a las problemáticas que acontecen en el contexto agrícola, específicamente en el sector de producción bananera.

- Se recomienda que las empresas debe tener en cuenta los procesos de gestión como son planificación, organización, dirección, control ya que son importantes para lograr una mejor gestión de calidad.

### **5.1 Aspectos complementarios**

¿Cuáles son las principales características de la competitividad y gestión de calidad en las MYPES rubro banano orgánico, 2016?

#### **Matriz FODA del banano organico en el departamento de Tumbes**

<b>Matriz FODA del banano orgánico de Tumbes</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
--	-------------------	--------------------

	<p>*Alto nivel de calidad en la producción para la exportación.</p> <p>*Clima apropiado para el cultivo durante todo el año.</p> <p>*Existencia de organizaciones nacionales y foráneas con experiencia certificada en comercio exterior de banano orgánico.</p> <p>*Disponibilidad de mano de obra</p>	<p>*Vías de comunicación inadecuadas en algunos sectores.</p> <p>*Falta de conocimiento de los mercados externos por parte de los productores.</p> <p>*Nulos estímulos a la investigación científica y la asistencia técnica.</p> <p>*Apoyo limitado por parte del Estado.</p> <p>*Dificultades para asociarse y trabajar en equipo.</p> <p>*Falta de fortalecimiento de la cadena productiva.</p> <p>*Falta de financiamiento, escaso capital de acopio, insuficiente acceso al mercado financiero.</p> <p>*Organizaciones de productores débiles.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>DESAFÍOS</b>
<p>*Demanda permanente con tendencias crecientes.</p> <p>*Presencia de nuevas empresas exportadoras.</p> <p>*Fruta tropical de mayor importancia en el comercio internacional de frutas frescas.</p> <p>*TLC con Estados Unidos, Canadá, Japón, Singapur, China, la UE, etc.</p> <p>*Presencia de comercio equitativo que favorece a los pequeños productores con certificación orgánica.</p>	<p>*Utilizar el apoyo de instituciones internacionales.</p> <p>*Diseñar una marca de origen.</p> <p>*Ampliación de la frontera agrícola para atender la demanda de productos orgánicos y ecológicos.</p> <p>*Promover la exportación a través de una línea de venta enfocada en el comercio justo.</p> <p>*Controlar los métodos orgánicos de la producción.</p>	<p>*Mejorar las capacidades de negociación con el apoyo de organizaciones públicas y privadas.</p> <p>*Organizar a los productores bajo un esquema empresarial para poder atender la demanda internacional de bananos orgánicos.</p> <p>*Mejorar la calidad de la producción a través de la tecnificación.</p> <p>*Promover la cooperación empresarial en la cadena productiva.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
<p>*Factores climáticos adversos: fenómeno del niño, inundaciones.</p> <p>*Insuficiente abastecimiento de abonos orgánicos. *Variabilidad de precios internacionales.</p> <p>*Problemas entre los productores y algunos exportadores. *Presencia de plagas y enfermedades.</p> <p>*Presencia de nuevos competidores.</p>	<p>*Competencia por apertura de nuevos productos ecuatorianos.</p> <p>*Interrupción de carreteras y vías de acceso, por problemas naturales, lo que daña la producción, que es perecible.</p>	<p>*Escaso financiamiento. *No hay tecnología adecuada y mano de obra.</p> <p>*Insuficiente apoyo del Estado.</p> <p>*Promoción del desarrollo de nuevas actividades económicas.</p> <p>*Minifundio.</p> <p>*Las cadenas productivas no están funcionando. Hay que desarrollar nuevas formas de gestión empresarial.</p> <p>*Planificar la producción bananera sostenible.</p>

### **Estrategias para el Desarrollo del banano orgánico en el departamento de Tumbes**

<b>Estrategias de desarrollo del banano orgánico de Tumbes BANANO ORGÁNICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
--	--------------------

<b>Estrategia Ofensiva / Potencialidades: FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar programas de transferencias tecnológicas a través de un CITE (Centro de Innovación Tecnológica) Bananero en Tumbes.</li> <li>✓ Aumentar las instalaciones de producción, en especial las empacadoras.</li> <li>✓ Crear un núcleo económico, con nuevas oportunidades de inversión y negocios relacionados o conexos.</li> <li>✓ Promover la articulación de productores y exportadores con consorcios comerciales y PROMPERÚ.</li> <li>✓ Ampliar la producción exportable de banano orgánico.</li> <li>✓ Establecer un sistema de control y certificación de calidad del banano orgánico.</li> </ul>
<b>Estrategia de Reorientación/ Desafío: DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un sistema de administración efectiva con un nivel organizativo sólido y estable, con objetivos y estrategias comprensibles y medibles.</li> <li>✓ Invertir en capacitación tecnológica y empresarial para mejorar la calidad y volumen del producto.</li> <li>✓ Articular mesas de trabajo con el Gobierno Regional para tratar temas relacionados a la prevención de problemas fitosanitarios, mantenimiento de estructuras, suelos, etc.</li> <li>✓ Fomentar la certificación orgánica.</li> <li>✓ Mejorar el manejo de la post- cosecha mediante un programa integral de asistencia técnica y capacitación.</li> </ul>
<b>Estrategia Defensiva / Riesgo: FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la producción de banano orgánico.</li> <li>✓ Difundir información relacionada a la importancia del desarrollo de un clúster bananero.</li> <li>✓ Coordinaciones para la implementación de programas y proyectos de exportación con los sectores gubernamentales correspondientes.</li> <li>✓ Utilizar productos orgánicos para el control de plagas.</li> </ul>
<b>Estrategia de Supervivencia / Limitación: DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar capacidades de liderazgo para facilitar la organización empresarial de productores.</li> <li>✓ Desarrollar mecanismos de articulación al mercado.</li> <li>✓ Fortalecer las organizaciones de productores.</li> <li>✓ Facilitar el acceso al crédito sobre la base de los negocios y esquemas especializados.</li> </ul>

## Calidad

Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

## **Producción**

Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

## **Comercialización**

Acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

## **Exportación**

Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico.

## **Banano orgánico**

Fruta de origen tropical. Poseen un color amarillo verdoso o simplemente amarillo. A diferencia de los otros bananos, estos son cultivados sin pesticidas. Su proceso de cultivo es el tradicional. El árbol puede contener de 5 a 20 manos, cada una con 2 a 20 frutos.

## **5. Referencias Bibliográficas**

1. MINAG-DGPA. (2003). Programa Nacional de Banano Orgánico. Ministerio de Agricultura. Lima.
2. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO. (2001). Mercado del banano biológico y de comercio equitativo. Comité de Problemas de Productos Básicos – Grupo Intergubernamental sobre el Banano y las Frutas Tropicales. Australia, 1999 - Costa Rica.

3. Gobierno Regional de Tumbes-Dirección Regional de Agricultura - Dirección de Competitividad Agraria (2014 - 2019)- Plan Estratégico de la Cadena Productiva de Banano orgánico de la región de Tumbes.
4. Ministerio de comercio exterior y Turismo (2013)- Diagnostico del mercado nacional e internacional del banano.
5. Servicio Holandés de Corporación al Desarrollo. (2003). Diagnóstico de la Cadena de Exportación de Bananas Orgánicas desde Piura-Perú. SNV. Ecuador.
6. UN Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade). Base Estadística de importaciones y exportaciones.
7. Gobierno Regional de Tumbes-Dirección Regional de Agricultura - Dirección de Competitividad Agraria (2014 - 2019)- Plan Estratégico de la Cadena Productiva de Banano orgánico de la región de Tumbes.
8. Ministerio de comercio exterior y Turismo (2013)- Diagnostico del mercado nacional e internacional del banano.
9. Michael Porter (1991). competitivo hoy en día significa tener características especiales .
10. Porter (1982). “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva
11. Subauste, R (2013). en su trabajo de investigación denominado:  
“caracterización de la competitividad en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete 2013 / San Vicente de Cañete”.
12. Exportación de Banano Orgánico. Exposición del Ing. Augusto Battistini de Asín, Gerente Regional de ORGANIA S.A.C. en Viernes del Exportador, Tumbes, 11-09-06.

13. Mercado Del Banano "Biológico" y de "Comercio Equitativo". FAO. Comité de Problemas de Productos Básicos Grupo Intergubernamental Sobre el Banano y las Frutas Tropicales. 1999.
14. Según Gómez (2013) en su tesis “Obtención de ventajas competitivas en empresas inmobiliarias y de construcción de la ciudad de Rosario”.
15. Carpio, C (2013) Realizo una investigación titulada “Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado”.
16. Luna Correa, J, (2012) en su tesis titulada “Influencia del capital humano para la competitividad de las MYPES en el sector manufacturero”.
17. Perfil Dinámico y Competitividad de la Cadena Exportadora del Banano Orgánico. Diagnóstico. PENX. MINCETUR.
18. Programa Nacional de Banano Orgánico: Estrategias para su Desarrollo (Documento de trabajo validado en mayo del Año 2003 con los Agentes Económicos de la Cadena Productiva) MINAG-DGPA.
19. Gobierno regional de Tumbes, (2013) “Plan estratégico de la cadena productiva de banano orgánico de la región Tumbes”, Perú. Editorial Gobierno Regional de Tumbes.
20. Perfil Dinámico y Competitividad de la Cadena Exportadora del Banano Orgánico. Diagnóstico. PENX. MINCETUR.
21. Según Carrillo (2007) realizó una investigación sobre: Contribución del análisis del riesgo al proceso de planificación para la competitividad territorial del distrito de Morropón, en su dimensión económica, de la Universidad Nacional de Piura.

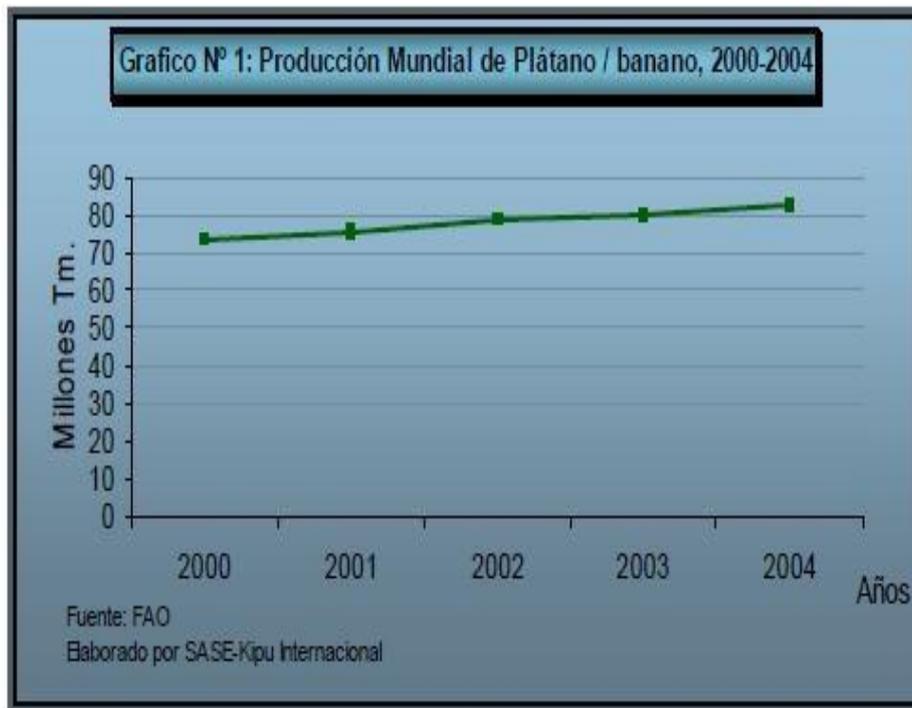
22. Programa Nacional de Banano Orgánico: Estrategias para su Desarrollo (Documento de trabajo validado en mayo del Año 2003 con los Agentes Económicos de la Cadena Productiva) MINAG-DGPA.
23. Mercado Del Banano "Biológico" y de "Comercio Equitativo". FAO. Comité de Problemas de Productos Básicos Grupo Intergubernamental Sobre el Banano y las Frutas Tropicales. 1999.
24. Sinecio. M, Muñiz. M, Madrueño. J. (2005). "Estrategias para la competitividad empresarial, consultores, S.C.". Lima. Editorial consultores.
25. Cárdenas, F. (2009). "Estudio del mercado de la cadena de plátano". Perú. Editorial ministerio de agricultura.
26. Armendáriz, Oscar. (2002). Visión Macro del Sector Bananero. Superintendencia de Bancos y Seguros-Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas. Ecuador.
27. Asociación Naturland. (2001). Agricultura Orgánica en el Trópico y Subtrópico: Banano (2º Edición). Naturland. Alemania.
28. Balda, Enrique. (2002). Taller internacional: "Experiencias en Agro procesamiento orgánico en la región Andina". Ministerio de Agricultura y Ganadería - Dirección de Investigación, Transferencia de Tecnología y Extensión (DITTE). Ecuador.
29. Castillo, Marlene. (1998). Ruralidad en el ámbito de las cuencas de los ríos Chira y Piura (Costa del Departamento de Piura): Enfoque y diagnóstico. Tesis de Postgrado - Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima.
30. Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL. (1993). Análisis de las cadenas agroindustriales en Ecuador y Perú. Estudios e Informes - Naciones Unidas. Chile.

31. Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL. (1991). Cadenas agroexportadoras en Chile: Transformación productiva e integración social. Chile.
32. Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL. (1993). Tendencias y perspectivas de las exportaciones de banano de América Latina y El Caribe. Chile.
33. Conference Report – Organic Banana 2000.  
Página electrónica:  
[www.organic-research.com](http://www.organic-research.com)
34. MINAG-DGPA. (2003). Programa Nacional de Banano Orgánico. Ministerio de Agricultura. Lima.
35. MINAG-OIA. Base estadística de producción, rendimiento y siembras.  
Ministerio de Agricultura. Lima.
36. Broncano, N. R. (1999). En su trabajo de investigación sobre Administración y Gestión Gerencial, determina en la tesis denominada Las Mypes y la gestión de calidad en el sector construcción del distrito de Chimbote presentada por Mg. Lic. Adm. reinerio Zacarías centurión medina en la universidad católica los ángeles de Chimbote

# **ANEXOS**

**ANEXO 01:**

**Producción Mundial de Plátano y Banano**



## ANEXO 02:

### Producción Nacional de Plátano y Banano (TN/Año)

	Ucayali	Tumbes	S. Martín	Piura	Pasco	Loreto	Junín	Huánuco	Cajamarca	Amazonas	Otros
2000	201,453	47,347	173,005	166,275	81,630	320,875	115,854	151,868	31,561	68,268	75,236
2001	201,770	56,101	219,609	198,306	91,123	319,780	125,510	138,016	32,017	73,797	77,336
2002	193,104	44,977	236,773	188,099	86,449	342,681	130,800	127,347	31,061	81,412	83,666
2003	210,783	53,830	265,130	171,968	86,247	342,459	138,043	127,795	27,150	97,137	84,456
2004	230,788	56,871	274,188	168,591	85,718	346,897	138,876	124,534	33,100	112,460	75,574
2005	235,807	56,285	280,990	190,581	72,209	349,000	147,592	123,392	34,267	113,602	76,949
2006	239,661	49,279	286,187	233,467	84,292	350,389	152,705	118,481	37,497	135,573	73,630
2007	246,488	66,838	304,575	252,631	92,957	344,864	158,123	101,390	38,909	133,087	81,386
2008	237,554	37,993	324,886	233,813	89,186	344,484	163,295	98,161	38,593	140,803	79,934
2009*	151,317	34,015	189,230	146,083	49,448	165,142	98,312	64,377	24,371	87,720	49,799

\*Julio del 2009

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG)

## ANEXO 03

### Principales Países Exportadores de Banano

2006			2007		
Posición	Región	Cantidad (tonnes)	Posición	Región	Cantidad (tonnes)
1	Ecuador	4908564	1	Ecuador	5174565
2	Filipinas	2311540	2	Costa Rica	2272332
3	Costa Rica	2183514	3	Filipinas	1793930
4	Colombia	1567898	4	Colombia	1639833
5	Bélgica	1070070	5	Guatemala	1408804
6	Guatemala	1055497	6	Bélgica	1167511
7	Honduras	515224	7	Honduras	566539
8	Panamá	431141	8	Estad Unidos	459521
9	Alemania	406746	9	Panamá	437022
10	Côte d'Ivoire	286301	10	Alemania	420793
11	Camerún	256625	11	Côte d'Ivoire	290757
12	Dominic, Rep	204197	12	Camerún	224546
13	Brasil	194331	13	Dominic, Rep	208653
14	Francia	172433	14	Brasil	185721
15	Italia	128785	15	Francia	155237
16	Países Bajos	126899	16	Países Bajos	114989
17	Bolivia	81471	17	Italia	114539
18	Belice	72699	18	Bolivia	79466
19	México	66599	19	Yemen	76200
20	Yemen	60354	20	Belice	61129

Fuente: FAO

**ANEXO 04**

<b>EXPORTACIÓN DE BANANO ORGANICO A TRAVES DE EMPRESAR AL 2012</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>DESTINO</b>	<b>VOLUMEN TM</b>
INKA BANANA SAC	EE. UU, Japón, Holanda, USA	1,524.05
ORGANIA	Japón, Francia, Holanda	939.05
ANPRO SAC	Irlanda	78.36
CONSORCIO AGRICOLA DEL NORTE	Estados Unidos	72.43
FAITRASA PERU SA	Holanda	156.73
CEPIBO	Bélgica	37.01
<b>TOTAL</b>		<b>2807.62</b>

Fuente: SENASA-TUMBES

**ANEXO 05**





<b>Compromiso</b>	
¿La empresa se compromete con la responsabilidad social empresarial?	1) SI            2) NO
¿El estado aporta económicamente para el desarrollo de la productividad de banano en su organización?	1) SI            2) NO
<b>Rentabilidad</b>	
¿La rentabilidad de la producción está relacionada con la forma de embalaje para el transporte del producto?	1) De acuerdo 2) En desacuerdo
¿Cómo aporta al mejoramiento del crecimiento dentro de la gestión?	1) Mejoramiento del producto 2) Mejoramiento de infraestructura 3) Mejoramiento de producción utilizadas
¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa?	1) A través de ratios financieros 2) A través de gestión 3) A través de solvencia





**ANEXO 07****Cuadro de Presupuesto**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO S/.</b>	<b>TOTAL S/.</b>
<b>BIENES</b>				<b>S/. 6.50</b>
Lapiceros	Unidad	2	S/. 0.50	S/. 1.00
Cuadernos A4	Unidad	1	S/. 4.00	S/. 4.00
Corrector	Unidad	1	S/. 1.50	S/. 1.50
<b>SERVICIOS</b>				<b>S/. 87.00</b>
Movilidad	Global	1	S/. 85.00	S/. 85.00
Fotocopiado	Unidad	40	S/. 0.05	S/. 2.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 93.50</b>

Fuente: propia

## ANEXO 08

### EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



Encuesta aplicada a los trabajadores de CONSORCIO AGRICOLA DEL NORTE  
EXPORT IMPORT (San Juan de la Virgen).



Después de la aplicación de la encuesta se observa el ordenamiento de la carga del  
banano orgánico.



Observamos el lavado del banano orgánico para su empaque.



Aplicando la encuesta al trabajador.



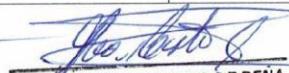
Se observa el almacenamiento de las cajas.

### ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD

Estimados colaboradores, la presente encuesta se realiza con el propósito de recopilar información referida para la caracterización competitividad y gestión de calidad; por ello te solicitamos nos conteste de manera veraz y así poder lograr nuestros objetivos de la investigación.

N°	DIMENSIONES/ ITEMS	ESCALA	Profesional 01				Profesional 02				Profesional 03				TOTAL
			2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Innovación</b>															
1	¿Cree usted tener ideas innovadoras para aumentar su competitividad?	1) SI <input type="checkbox"/> 2) NO <input type="checkbox"/>													
	¿Identifica los hábitos de sus consumidores para innovar y mejorar el producto?	1) SI <input type="checkbox"/> 2) NO <input type="checkbox"/>													
<b>Infraestructura</b>															
2	¿La empresa a que tiempo actualiza su infraestructura tecnológica?	1) 0-1años <input type="checkbox"/> 2) 2-4años <input type="checkbox"/> 3) 4 años-amas <input type="checkbox"/>													
	¿Cada qué tiempo hace mantenimiento a su maquinaria de producción?	1) 0-6 meses <input type="checkbox"/> 2) 1año <input type="checkbox"/> 3) 1.5 años a mas <input type="checkbox"/>													
<b>Recursos tecnológicos</b>															
3	¿Considera que los recursos tecnológicos son óptimos?	1) De acuerdo <input type="checkbox"/> 2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>													
<b>ventajas competitivas</b>															
4	¿Sabe identificar grandes segmentos generadores de oportunidades de mercadeo?	1) no siempre 2) a veces 3) continuamente													

  
**Percy A. Terranova Peña**  
 CONTADOR PUBLICO COLEGIADO  
 MAT. 10999

  
**CPCC. GLORIA CASTRO DE PENA**  
 Cod. Coleg. 15-0414

  
 40936024

  
**Pablo Santiago Bécerra Ortiz**  
 Licenciado en Administración  
 CLAD 02622

## ENCUESTA DE GESTION DE CALIDAD

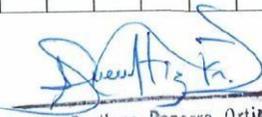
Estimados colaboradores, la presente encuesta se realiza con el propósito de recopilar información referida para la caracterización competitividad y gestión de calidad; por ello te solicitamos nos conteste de manera veraz y así poder lograr nuestros objetivos de la investigación.

N°	DIMENSIONES/ ITEMS	ESCALA	Profesional 01			Profesional 02			Profesional 03			TOTAL
			2	3	4	1	2	3	4	1	2	
<b>Sistemas</b>												
1	<p>¿Qué tipo de sistema de control de calidad utiliza?</p> <p>1) Sistema de inspección organdépticas y fisicoquímicas <input type="checkbox"/></p> <p>2) Sistema de calidad ISO 9000:2000 <input type="checkbox"/></p> <p>3) Sistema de oxymion de higienización y producción de frutas <input type="checkbox"/></p> <p>¿Las características del banano de buena calidad están relacionadas con el color, forma, altura y peso?</p> <p>1) SI <input type="checkbox"/>      2) NO <input type="checkbox"/></p>	<p>1) Sistema de inspección organdépticas y fisicoquímicas <input type="checkbox"/></p> <p>2) Sistema de calidad ISO 9000:2000 <input type="checkbox"/></p> <p>3) Sistema de oxymion de higienización y producción de frutas <input type="checkbox"/></p> <p>1) SI <input type="checkbox"/>      2) NO <input type="checkbox"/></p>										
<b>Criterios</b>												
2	<p>¿Cuáles son los criterios que utilizan en la gestión de calidad?</p> <p>1) Criterio basado en el cliente</p> <p>2) Criterio de mejora y aprendizaje <input type="checkbox"/></p> <p>3) Criterio basado en el liderazgo <input type="checkbox"/></p>	<p>1) Criterio basado en el cliente</p> <p>2) Criterio de mejora y aprendizaje <input type="checkbox"/></p> <p>3) Criterio basado en el liderazgo <input type="checkbox"/></p>										

  
**Percy A. Terranova Peña**  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 C.O.C. 10399

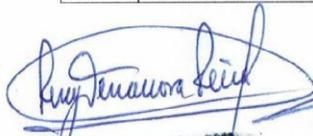
  
**CPCC GLORIA CASTRO DE PEÑA**  
 Cod. Coleg. 15-0414

  
 40936824

  
**Pablo Santiago Becerra Ortiz**  
 Licenciado en Administración  
 CLAD 02622



	<p>¿Cómo mide la rentabilidad de su empresa?</p>	<p>infraestructura <input type="checkbox"/></p> <p>3) Mejoramiento de producción utilizadas <input type="checkbox"/></p> <p>1) Atraves de ratios financieros <input type="checkbox"/></p> <p>2) Atraves de gestión <input type="checkbox"/></p> <p>3) Atraves de solvencia</p>													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

  
**Percy A. Terranova Peña**  
 CONTADOR PUBLICO COLEGIADO  
 MAT. 10000

  
**GLORIA CASTRO**  
 Cod. Coleg 15-043

  
**Pablo Santiago Becerra Ortiz**  
 Licenciado en Administración  
 CLAD 15622

  
 40936824