

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL



**Relación entre la gestión administrativa y ventaja competitiva de la  
empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019**

Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial

Autor:

Jacobo Mogollón, Jolvy José

Asesor:

<https://orcid.org/0000-0001-5790-9168>

Rodríguez Mantilla, Walter Francisco

Chimbote - Perú

2020

**Palabras clave:** Gestión administrativa, Ventaja competitiva

<b>Tema</b>	Recursos Humanos
<b>Especialidad</b>	Ingeniería Industrial

**Keywords:** Administrative management, Competitive advantage

<b>Topic</b>	Human resources
<b>Speciality</b>	industrial engineering

**Línea de investigación:**

<b>Línea de Investigación</b>	Gestión de organizaciones
<b>Área</b>	Ingeniería, Tecnología
<b>Sub área</b>	Otras ingeniería y tecnologías
<b>Disciplina</b>	Ingeniería Industrial

## **TITULO**

**Relación entre la gestión administrativa y ventaja  
competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.  
Chimbote 2019**

## **Resumen**

Los encargados de conducir la gestión administrativa de una organización, deben mantener una permanente mejora continua en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, potenciando las que tienen, para mantener su presencia en el mercado. La presente de investigación tuvo como propósito, evaluar y determinar el nivel de relación que se presenta entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019.

La investigación desarrollada fue del tipo transversal, con un diseño no experimental, de naturaleza descriptivo; además, fue correlacional, porque buscó establecer la relación que se hay entre las dos variables estudiadas (gestión administrativa y ventaja competitiva). La población se conformó por el total de trabajadores de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. En el estudio se tomó una muestra estadística no probabilística, de la población mencionada. Se aplicaron dos cuestionarios a la muestra seleccionada, para conocer el criterio de los encuestados, respecto a cada uno de las dos variables. Se demostró que existe una relación favorable entre ambas variables (gestión administrativa y ventaja competitiva); aunque en el nivel de gestión en cada variable, requiere desarrollar las mejoras en la gestión de las operaciones y servicios en la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

Por tanto, desarrollar una efectiva gestión administrativa, permite optimizar los procesos de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. como la: planeación, organización, dirección y control. El manejo apropiado de los procesos y los recursos empresariales, contribuye en la mejora de la ventaja competitiva, permitiendo la sostenibilidad de la empresa, dentro del mercado donde se desarrolla.

## **Abstract**

Those in charge of conducting the administrative management of an organization must maintain a permanent continuous improvement in the search for new competitive advantages, enhancing those they have, to maintain their presence in the market. The purpose of this investigation was to evaluate and determine the level of relationship that exists between the administrative management and the competitive advantage of the company Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019.

The research carried out was of the cross-sectional type, with a non-experimental design, of a descriptive nature; Furthermore, it was correlational, because it sought to establish the relationship between the two variables studied (administrative management and competitive advantage). The population was made up of the total number of workers of the Inversiones BRYMEL S.A.C. In the study, a non-probabilistic statistical sample was taken from the mentioned population. Two questionnaires were applied to the selected sample, to know the criteria of the respondents, regarding each of the two variables. It was shown that there is a favorable relationship between both variables (administrative management and competitive advantage); although at the management level in each variable, it requires developing improvements in the management of operations and services in the company Inversiones BRYMEL S.A.C.

Therefore, developing an effective administrative management, allows optimizing the processes of the company Inversiones BRYMEL S.A.C. such as: planning, organization, direction and control. Proper management of business processes and resources contributes to improving competitive advantage, allowing the sustainability of the company, within the market where it develops.

# Índice

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
Palabras clave – Línea de investigación	i
Título de la investigación	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
1. Introducción	1
2. Metodología	16
3. Resultados	20
4. Análisis y discusión	58
5. Conclusiones y recomendaciones	60
Agradecimientos	63
Referencias bibliográficas	64
Anexos y apéndices	67

## **1. Introducción**

Los grandes retos que afrontan las empresas en el desarrollo de su gestión, están relacionadas con las exigencias del entorno externo e interno; en donde se presentan factores externos, que pueden ser positivas o negativas; los cuales muchas veces están fuera de control, de quienes gobiernan la empresa; pero influyen en la gestión administrativa y tiene efecto en el desarrollo de sus operaciones.

El mundo empresarial se encuentra en la actualidad, está en constante cambio; vivimos en la era de la transformación digital, en un campo muy competitivo y exigente, en el desempeño efectivo de la organización. La administración moderna, integra en su desarrollo, el dinamismo, innovación, adaptación, efectividad, liderazgo, competitividad, la autogestión, sustentabilidad, humanismo, entre otros aspectos. Las organizaciones buscan desarrollar de manera permanente, una ventaja competitiva, situación que resulta importante para cualquier empresa, que desee destacar respecto a la competencia con su entorno, y atraer de esta manera, el mayor número de clientes o consumidores, para adquirir sus productos o servicios.

Para el desarrollo del presente estudio, se examinaron diversas investigaciones relacionadas con la temática de la gestión administrativa y la ventaja competitiva de las empresas, dichos estudios fueron elaborados en el ámbito internacional y nacional; los cuales se describieron como antecedentes revisados, y sirvieron de base para el análisis y discusión de la investigación desarrollada.

Se examinó la tesis internacional de Tórrez (2015), titulada “La Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, 2013 - 2014”. El estudio tuvo como objetivo, el análisis de la gestión de su proceso administrativo y determinar el impacto de la continua mejora en la calidad de la empresa. La investigación tiene un enfoque cuantitativo con elementos cuantitativos; fue del tipo descriptiva, y correlacional, porque estableció las relaciones entre las dos variables; el diseño fue no experimental, y transversal, porque se tomaron los datos en un solo periodo. Se tomó

una muestra de la población total de la empresa, constituidos por trabajadores de Matagalpa Coffee Group, como elementos sujetos de estudio; se aplicó el muestreo no probabilístico, la elección de los elementos fueron establecido por el investigador. Se realizó encuestas y entrevistas, usando cuestionarios semi estructurados y guías de observación, para recolectar datos. Las conclusiones más relevantes fueron: La gestión administrativa de la empresa estudiada mostró un bajo nivel, a causa de no contar con planes estratégicos, que contengan los métodos operativos, las metas y objetivos; la empresa presentó un sistema administrativo empírico, por no poseer una cultura de planificación estratégico, táctico, ni operativo. Además, no se cuenta con planes de calidad que le permitan revisar los procesos mediante auditorías internas. Asimismo, la empresa no posee ningún tipo de indicadores de gestión, para medir el cumplimiento de los objetivos y metas en la empresa; debiendo ser implantadas en cada una de las etapas tanto financieras, del cliente, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La tesis presenta un a propuesta de modelo para mejorar la gestión empresarial de la empresa Matagalpa Coffee Group.

Según la investigación de Ulloa (2018), denominado “Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART”, desarrollado en Ambato, Ecuador. El estudio tuvo como objetivo, elaborar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad en la empresa. El tipo de investigación fue descriptiva, exploratorio, y deductivo; el diseño fue no experimental. Se tomó una muestra equivalente al total de trabajadores del área de producción de la empresa de peluches HEART. Para recolectar datos se realizó entrevistas a los trabajadores, e investigación bibliográfica para la elaborar los modelos de gestión; usando como instrumentos diseñados, el cuestionario y las fichas de registro. Las conclusiones relevantes fueron: el establecer los criterios de implementación y modelos de la gestión administrativa, basados en un diagnóstico previo, interno y externo. Se aplicó la entrevista, observando en los resultados la percepción de la problemática, el desequilibrio de desarrollo entre las áreas de administración y producción. La orientación del modelo de la gestión administrativa en la empresa de peluches HEART, está basado en la optimización de los recursos

disponibles; se propone la identificación, y el control de los diversos aspectos relacionados a la detección de los problemas e inconvenientes, que han estado perturbando a la calidad en la implementación de la propuesta de gestión.

Según la tesis de Toral & Zeta (2017), titulada “Gestión administrativa y Calidad del servicio en el área Jurídica, Social y Administrativa, de la Universidad Nacional de Loja”, desarrollada en Ecuador. Tuvo como objeto, establecer el nivel de relación que existía entre la gestión administrativa y el nivel de satisfacción en la calidad de los servicios académicos de la Universidad. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, porque estableció las relaciones entre las dos variables analizadas; el estudio tuvo un enfoque deductivo - inductivo; el diseño fue no experimental. El estudio se realizó con una población de 4 913 personas entre docentes, empleados y estudiantes de la Universidad Nacional de Loja; se determinó una muestra de 356 personas. Para recolectar datos se utilizaron, el análisis bibliográfico, usando guías de análisis, y el cuestionario, aplicado a los docentes, estudiantes y administrativos, con el objeto de obtener su evaluación de la gestión administrativa. Las conclusiones fueron: la mejora en la calidad del servicio, está influenciada por la mejora de los procesos de la gestión administrativa, debido a que el índice de correlación de Spearman es mayor a 0,3 con una significancia  $< 0,05$  y un nivel de confianza del 5%. Asimismo, se determinó que la gestión administrativa de la universidad es calificada como eficiente, debido al cumplimiento de los procesos de planeación, organización, dirección y control. Además, la calidad de los servicios es calificada como favorable. Se planteó lograr una mejora en la calidad de servicios académicos, a través de la propuesta estratégica, para tener una efectiva gestión administrativa en todas las áreas de la Universidad.

Según la tesis nacional de Ramírez (2017), titulado “Gestión administrativa y la ventaja competitiva de la Empresa Pacific Natural Foods S.A.C. Chimbote 2017”, la investigación tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, porque relaciono la relación entre las dos variables; el diseño del estudio fue no experimental. Se tomó una muestra de 57 colaboradores, la

población sujetos de estudio fueron los 90 trabajadores de la empresa. Se realizó encuestas, entrevistas y observación directa, usando cuestionarios y guías, para recolectar datos. Las conclusiones fueron: Se llegó a establecer que existe una alta relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva en la empresa Pacific Natural Foods S.A.C., usándose la prueba correlacional de Spearman, obteniéndose como resultado un valor de 0,02 siendo menor al valor del nivel estándar de 0,05. El 73,7% de los trabajadores consideraron alto, al nivel de la gestión administrativa, debido que en la empresa se aplica las cuatro principales dimensiones o procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control); solamente un 23,6% de trabajadores consideran un nivel medio en el manejo de la gestión. En la ventaja competitiva, se tuvo un nivel alto, el 80,7% de trabajadores expresan que el nivel es alto; solo un 19,3% indican un nivel medio en la ventaja competitiva.

Se revisó la tesis de Amorós y Dávila (2017), denominada “La Gestión empresarial y la Competitividad de las Clínicas en la ciudad de Cajamarca”, la investigación tuvo como objetivo: determinar la relación que existe entre la gestión empresarial y la ventaja competitiva de las Clínicas. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, dado que se estableció la relación entre las dos variables (gestión empresarial y competitividad), por su temporalidad es transaccional; el diseño fue no experimental. El estudio estuvo conformado por una población de 13 Clínicas de la ciudad de Cajamarca, la muestra tomada fue igual a la población, tomándose la muestra a un total de 26 colaboradores directivos. Se utilizó como técnica la encuesta, usándose el cuestionario con preguntas de cada variable para recolectar datos. Las conclusiones fueron: Se determinó la existencia de una correlación directa significativa ( $r = 0,6450$ ) entre la gestión empresarial y la competitividad de las Clínicas evaluadas. Los procesos de organización, dirección y control de la variable gestión empresarial, presentan como resultado un nivel del 75%, calificándose como bueno; en el proceso de planeación se tiene un nivel del 65%, calificándose como regular. En la variable competitividad, los resultados de la función gerencial, tienen un avance del 92,5% calificándose con un nivel de excelente; asimismo, la función comercial y logística,

financiera y tecnológica tienen un avance del 75%, calificándose como buena; mientras que el talento humano avanzó en 62,5 %, calificándose como regular.

Según Gómez (2018), en su tesis denominado “Administración por Procesos y la Ventaja Competitiva en las Universidades Privadas de Lima, Perú 2018”; la investigación presentó como objetivo, el diseño de la estrategia de los elementos de la administración por procesos para ser implementadas en la ventaja competitiva de las Universidades. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo, porque se implica en el diseño de la estrategia de administración; el diseño del estudio fue no experimental, porque no requirió la realización de pruebas para su validación, es una investigación teórica, con enfoque cualitativo. La población estuvo constituido por las universidades privadas de Lima. El tamaño de la muestra fue de 10 universidades, entre las de mejor ranking y las posicionadas, el tipo de muestreo fue no probabilístico. Las técnicas de recolección de datos fueron: el análisis bibliográfico, cualitativo, documental y el sondeo de percepciones; los instrumentos utilizados fueron: las fichas bibliográficas, registros, expedientes, manuales, reglamentos, y ficha de información documental. Las conclusiones más relevantes del estudio, fueron: El desarrollo de una estrategia gerencial en la administración por procesos, advierte una nueva actitud de la gerencia en las universidades, la cual significa, nuevos estilos de dirección y liderazgo, gestión participativa y eficaz de motivación humana, el desarrollo de la comunicación efectiva y la dirección enfocada en los resultados. La formulación de la estrategia en la gestión por procesos, es la dimensión técnico operacional, y comprende: la identificación del cliente, las necesidades del cliente; la identificación, descripción y documentación de procesos; la tecnología de procesos; la medición y mejora continua de procesos; y la adaptación a mercados cambiantes.

A continuación, se presenta una descripción basada en fundamentos científicos, los cuales están relacionadas con la temática de la investigación, los mismos que sustentan las dos variables evaluados y desarrollados: La gestión administrativas y la ventaja competitiva; como herramientas estratégicas en la planificación de recursos empresariales, los cuales permiten la aplicación de los planes de acción, y la mejora continua de la gestión administrativa, como un factor significativo que se desarrolla

para gestionar la optimización de los recursos limitados, y la satisfacción de los clientes de la empresa Inversiones BRYMEL SAC.

**Organización.** Según Chiavenato (2007, p. 2), puntualiza a la organización como “Sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Asimismo, Alonso, Ocegueda y Castro (2006), recogen aportaciones de otros autores sobre el concepto de organización y lo definen como “Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistema de comunicación y con sistemas coordinados de aislamientos”.

**Grupos de recursos organizacionales.** Según el libro de Chiavenato (2007), menciona que “las organizaciones requieren de varios recursos, los cuales son complejos y diversificados para alcanzar sus objetivos, a continuación se describen cinco grupos de recursos organizacionales” (pp. 128-129). Los recursos pueden ser:

**Humanos:** son las personas que ingresan a laborar en la organización, los cuales son el recurso estratégico, vivo y dinámico, que siente, piensa y deciden sobre la manipulación de los demás recursos físicos y materiales.

**Administrativos:** constituyen los medios utilizados, con los cuales la gerencia y directivos, planean, dirige, controla y organiza las operaciones.

**Financieros:** son los medios económicos y financieros con los que cuenta la organización, con esto se adquieren los recursos que necesita para lograr sus objetivos.

**Físicos:** son identificados por el espacio físico y los procesos productivos, la tecnología, la metodología y los procesos que son dirigidos para la elaboración de los bienes y/o servicios que realiza la organización.

**Mercadológicos:** lo conforman los medios con los cuales la organización intenta comunicarse y tener contacto con sus clientes o consumidores.

**¿Dónde radican las fuentes de la Ventaja Competitiva, en los recursos o en las actividades?** Según De la Fuente y Muñoz (2003), menciona que actualmente hay más discusión dentro de la disciplina de las estrategias empresariales:

(...) la discusión está centrada básicamente en dos enfoques. El primer enfoque, defendido por Michael Porter y otros, que postula que las fuentes de ventaja competitiva radican en las **actividades** de la cadena de valor; y el segundo enfoque, introducido por Birger Wernerfelt y defendido en la actualidad por Pankaj Ghemawat entre otros, que postula que las fuentes de ventaja competitiva radican en los **recursos** con que la empresa cuenta o puede desarrollar.

**El direccionamiento estratégico.** Comprende la formulación y/o evaluación de la visión, misión y los valores corporativos, utilizando para ello, herramientas como las matrices de validación. Existe un consenso entre los investigadores y empresarios de éxito, acerca de la gran importancia que representa definir con prioridad, o actualizarlo periódicamente, la misión y visión, relacionados de acuerdo a los cambios del contexto interno y externo actual de la organización. Todas las empresas que se han preocupado por desarrollarlos o mejorarlos e implementarlos, su visión, misión y valores, de manera adecuada; han demostrado desarrollo en su producción de bienes y/o servicios, logrando mantenerse con éxito en el mercado.

**La Visión.** Thompson & Strickland (2012), define “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la empresa” (p. 23). La visión es el futuro deseado que se propone la organización, D’Alessio (2015, p. 59) indica que “la visión responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Contiene una perspectiva a largo plazo basado en una evaluación de la actual situación y también del futuro de la empresa, del estado actual y futuro de la organización bajo análisis”.

**La Misión.** Según David (2013, p. 45), indica “declarar la misión, es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la razón de ser de una organización. Una declaración clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias efectivas”. Asimismo, según Thompson & Strickland (2012), definen “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje bastante específico para darle a la organización su propia identidad” (p. 27).

Se define a la misión como “el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada. Responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? que debe hacer bien la organización para tener éxito” (D’Alessio, 2015, p. 62).

**Los Valores corporativos.** Según D’Alessio (2015), define los valores como aquellos que “establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, costumbres, y su personalidad de los trabajadores. Son indispensables para: moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas” (p. 64).

Según Thompson & Strickland (2012, p. 27), mencionan que “los valores de una empresa son las creencias, características y las normas conductuales que la administración determinó, deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”.

**Justificación de la investigación.** Es de vital importancia la mejora continua de la gestión administrativa en la empresa, para el logro de su ventaja competitiva, sus metas y objetivos planteados. Por tanto, se requiere implementar las estrategias y planes de acción, con indicadores, que permitan realizar su medición y control en el periodo de tiempo, a la mejora de la gestión administrativa, para que contribuya a brindar un mejor servicio al cliente de la empresa.

Es una labor gerencial principal, la mejora de la gestión administrativa; para ello se debe implicar a todos los colaboradores de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., durante su evaluación y desarrollo. A continuación, se presenta la justificación de la presente investigación en sus diversos aspectos, como: científico, económico, práctico y social.

**Justificación científica.** Porque se buscó conocimientos teóricos selectivos, métodos actualizados y prácticos, que integraron un conocimiento relacionado con la mejora de la gestión administrativa, en sus diversos procesos (planeación, organización, dirección y control). Además, permitieron aplicar los conocimientos de expertos e información actualizada de los componentes del servicio, contribuyendo a mejorar la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

***Justificación económica.*** Porque con la buena relación de los procesos de la gestión administrativa, ayudarán a definir y alcanzar el cumplimiento de sus metas, objetivos, y optimizar el uso de los recursos limitados, buscando la efectividad económica de la gestión empresarial, mejorando el servicio que reciben los clientes, incrementando sus beneficios económicos y financieros, haciendo efectivo el retorno de las inversiones, de los dueños de la empresa, así como de los trabajadores.

***Justificación práctica.*** La investigación permitió brindar lineamientos para establecer la importancia y aplicación práctica de la gestión administrativa, buscando estrategias para mantener la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., corrigiendo las deficiencias en el proceso del servicio. Además, es aplicable para toda organización de cualquier tamaño, rubro, u otra característica; asimismo, se requiere de mejoras continuas en las áreas administrativas y de operaciones, que le permitirá mejorar el servicio integral que reciben los clientes.

***Justificación social.*** El estudio buscó perfeccionar la situación laboral dentro de la empresa; asimismo, permitió la mejora del clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores; permitiendo motivar a los colaboradores para que practiquen de manera permanente, la seguridad, empatía, sensibilidad, la ayuda mutua y solidaridad entre todos, a fin de obtener un mejoramiento social, cultural, con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. para tener ventaja competitiva en el mercado donde se desarrolla.

**Definición del Problema.** El desarrollo de las empresas, es la base económica de la sociedad, y uno de sus elementos fundamentales en su proceso operativo, son las personas que laboran; por tanto, requiere de un tratamiento especial el talento humano. Toda organización tiene como propósito tener ventaja competitiva en el mercado donde se desarrolla, y para ello debe mejorar su gestión administrativa. El inadecuado manejo de la gestión administrativa en una empresa, limita la dirección gerencial y la toma de decisiones del empresario y los directivos. Se presenta una falta de delegación de responsabilidades, no están claro las funciones de los trabajadores; el empresario solo se limita a administrar su negocio día a día, sin tener una planificación de sus recursos, a corto o mediano plazo. Lo mencionado, impide desarrollar actividades

estratégicas de planificación, de inversión, búsqueda de nuevos clientes, mejor relación con los proveedores; por tanto, no hay buena capacidad de dirección por parte de los directivos y trabajadores; también hay falta de planificación del tiempo para realizar y cumplir las actividades gerenciales.

En el Perú, hasta el momento no existe un consenso orgánico y estructurado de un sistema de planeamiento, encaminado al cimiento de una visión compartida de futuro, promovido por el Estado, la sociedad y la empresa. Afrontar los grandes temas de desarrollo y crecimiento económico social y ecuanimidad en la solución de los problemas más álgidos, es la vivencia permanente, absorbidos en el corto plazo, se están ejecutando muchas veces acciones emergentes, descuidando la proyección a mediano plazo, con una misión y visión estratégica que pueda lograr las metas y resultados; todo ellos debido a la falta de congruencia en la aplicación de políticas coherente con el plan de desarrollo nacional, relacionados con los planes regional y local.

Si una empresa no desarrolla de manera efectiva los procesos de su gestión administrativa, significa que labora sin una dirección efectiva; debido a que al no tener objetivos y metas definidas, afectará en mantener su ventaja competitiva. Además, los trabajadores podrían desconocer el por qué y para qué se labora en la empresa, y si no se conoce, lo más posible es que la empresa vaya camino a la quiebra. La investigación está encaminado a buscar la relación entre la gestión administrativa con la ventaja competitiva; para mejorar la calidad del servicio de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.; pues mantener la relación indicada, encamina a la empresa hacia el logro de metas y objetivos bien definidas, orientando las operaciones a través de una misión y visión más claros, encaminados a un gran objetivo bien definido; permitiendo además, que los objetivos y metas, sean conocidos por todos los trabajadores; buscando crear la identidad empresarial y fortalecer la cultura organizacional.

La empresa Inversiones BRYMEL es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), de naturaleza privada, tiene a la fecha cuatro años de actividad, cuenta con 22 colaboradores entre funcionarios, empleados y obreros. La empresa está ubicada en el distrito de Chimbote, provincia del Santa, departamento de Ancash; está dedicada a

brindar servicios de mantenimiento, reparación y fabricación de estructuras metálicas. Tiene como principal cliente a Gerdau SIDERPERU y las empresas pesqueras.

La empresa Inversiones BRYMEL SAC, tiene serios problemas en sus operaciones administrativas y logísticas, se genera demora en las compras, se observa un abastecimiento inoportuno, con retraso en las entregas de los materiales, todo ello generado por el inadecuado manejo de su gestión administrativa y la falta de una planificación integral de sus operaciones, Hay problemas con el pago del personal, falta de seguimiento y control de los procesos, por parte de los directivos, generados por el desconocimiento de sus responsabilidades, la falta de comunicación efectiva en los diversos niveles de la organización de la empresa; además, falta de dirección y estilos de liderazgo, generado por un manejo incorrecto de sus estilos gerenciales de forma individual, sin realizar trabajo en equipo. Todo lo mencionado, trae como consecuencia el servicio inadecuado y los reclamos del cliente.

Por tanto, como parte de la solución de la problemática señalado, entre otros; se hizo necesario desarrollar una investigación en la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., a fin de tener la información suficiente, que permita evaluar y determinar la relación de las variables: gestión administrativa y ventaja competitiva, para definir estrategias y planes de acción, que permitan mejorar la gestión administrativa, el cual contribuirá con el desarrollo de una gestión efectiva; para lograr y mantener su ventaja competitiva; dejando el manejo de la gestión empresarial solo en la intuición, o en la experiencia, o en las improvisaciones de los responsables de la empresa.

Ante el contexto de la problemática antes mencionado, se formuló la siguiente interrogante del problema, el cual sirvió de base para el desarrollo de la investigación: ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019?

A continuación, se plantearon las definiciones conceptuales de las variables, independiente (gestión administrativa), y dependiente (ventaja competitiva) con sus respectivas dimensiones, por cada variable que comprende la investigación.

**Variable independiente: Gestión administrativa, y sus dimensiones.**

Rojas (2002), define la gestión administrativa como, “todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo del equipo, donde se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de personas y cosas, mediante el desempeño de labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control”. A continuación se definen las dimensiones constituidos por los procesos de la gestión administrativa.

**La Planeación.** Es el conjunto ordenado y secuencial de una serie de pasos que permite definir objetivos y estrategias de una organización. Según Amador (2003), la planeación es “decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. Cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” (p. 128). Los directivos de la empresa, deben tomar sus previsiones anticipadamente para alcanzar sus metas y objetivos propuestos, para ello deben realizar previamente la planificación de los recursos de la empresa, en la que consideren la manera de cómo optimizar el uso de sus recursos limitados.

**Organización.** Según Robbins & Coulter (2014), indica que “cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones” (p. 9). Amador (2003, p. 105) define la organización, como “la asignación de recursos y actividades para alcanzar objetivos, mediante cargos con atribución de responsabilidades; organizar es el proceso para ordenar y distribuir los recursos en una organización, de manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa”.

**Dirección.** Es la supervisión diaria y directa de las actividades que realizan los trabajadores. Los gerentes tienen que tener en claro que su éxito en la dirección siempre va a significar éxitos en la organización, y debe brindarles a los trabajadores los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. “Los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos grupales de trabajo, influyen en las personas o equipos durante la ejecución de tareas, seleccionan canales de comunicación más efectivos o afrontan problemas relacionados con el comportamiento del personal” (Robbins & Coulter 2014, p. 9).

**Control.** Según Reyes (2007, p. 98), define el control como “elemento de la administración que logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado”. Según Robbins & Coulter (2014), menciona que “establecido los objetivos y planes (planeación); la disposición de tareas y estructura se ponen en acción (organización), y se contrata, capacita y motiva al personal (dirección), es necesario evaluar si han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado (control)”. Asimismo, según Amador (2003, p. 56), el control es “el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó”.

**Variable dependiente: Ventaja competitiva, y sus dimensiones.**

La ventaja competitiva, es la característica distinta que tiene una organización para diferenciarse de otras similares, lo cual le permite alcanzar altos rendimientos de efectividad con respecto a la sostenibilidad del tiempo. Busca generar productos o servicios de forma diferente a los competidores, para competir la organización debe realizar acomodos organizacionales. Por tanto, establecer donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma importancia, no sólo desde el punto de vista teórico, sino también desde el punto de vista práctico.

Según la investigación de Bermeo (2016), menciona “Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva”. Además, Michael Porter (2004), habla de tres estrategias genéricas competitivas que se pueden aplicar a cualquier rubro de la gestión empresarial: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque estratégico.

Las estrategias se pueden poner en el acto, generalmente por separado; pero en algunas situaciones, también de aplican en conjunto, según los casos que se presente, para asegurar el crecimiento del valor de nuestra empresa. A continuación, se definen las dimensiones de la ventaja competitiva, consideradas en el estudio.

**El liderazgo en costos.** Es la táctica más intuitiva y trae una posibilidad, si la compañía está capacitada para dar en el mercado un producto a un costo inferior, comparado a la oferta de las organizaciones oponentes. Esta clase de táctica necesita una atención prioritaria, está dirigida a minimizar los precios de producción de la compañía, lo cual se puede conseguir con diversos medios. “Para que una empresa pueda competir con ventaja competitiva determinada, debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla” (De La Fuente y Muñoz, 2003). Lo mencionado implica que la empresa debe optimizar su gestión administrativa, para mantener una mejora continua en sus procesos, y mantener así su ventaja comparativa.

**La diferenciación.** Constituye una elección llamativa para organizaciones que anhelan construirse en el mercado su propio espacio y no apuestan precisamente a un alto porcentaje de consensos en general, sino en consumidores que buscan propiedades particulares del producto diversas a las que dan las organizaciones oponentes. Varias actuaciones de la táctica competitiva, de la diferenciación tienen la posibilidad de ser: las materias primas de más grande costo, ante los productos en el mercado; un servicio al comprador más preparado y específico, para proveer más estabilidad a los consumidores en la época; dar un diseño del producto único que sea un llamativo bastante profundo para los consumidores o clientes.

La diferenciación es una táctica que necesita que tiene un alto costo, y siempre hay la posibilidad de la aparición de otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaerá en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

**El enfoque estratégico.** Según Riquelme (2018, párr. 4), el enfoque consiste en “(...) dedicarse en parte del mercado meta y ofrecer el mejor producto planificado, explícitamente para los requerimientos del segmento definido. Los enfoques pueden ser: una categoría especial de compradores potenciales; un área geográfica específica; un segmento particular de línea de productos”. Además, lograr el enfoque, significa

que la empresa determinó ser mejor de su sector o de un grupo de sectores. Un buen enfoque estratégico, significa una clave para de éxito para una empresa.

El enfoque tiene dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

**Matriz de operacionalización de variables.** Se muestra en el Anexo 2, la matriz de operacionalización de las variables, que contienen dos tipos de variables: independiente (gestión administrativa) y la dependiente (ventaja competitiva). Cada variable contiene sus dimensiones con sus concernientes indicadores.

**Hipótesis.** Respecto a la definición de la hipótesis en la investigación, se menciona según Hernández y Fernández (2014), define la hipótesis como “el enunciado aseverativo en respuesta al problema formulado o es una propuesta de solución a la formulación del problema planteado”.

Respecto al contexto de la situación definida en la presente investigación, y ante la interrogante planteada en el problema, se formula la siguiente Hipótesis: “Existe un nivel de relación positiva buena entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019”.

**Definición de Objetivos.** Para el desarrollo de la presente investigación, bajo el contexto de la problemática y la hipótesis formulada, se definió como Objetivo general: Establecer el nivel de relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019.

Asimismo, para alcanzar el desarrollo del objetivo general, se definió los siguientes tres objetivos específicos: *Primero*, Evaluar la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019. *Segundo*, Evaluar la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019. *Tercero*, Establecer la relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.

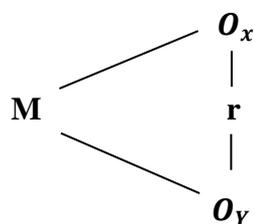
## 2. Metodología

**Tipo de investigación.** Según su carácter fue del tipo descriptiva, porque se realizó la evaluación de los sucesos realizados en el periodo del estudio, usando la técnica de la observación, entrevistas, u otros medios. Según los autores Hernández y Fernández (2014), indican “la investigación del tipo descriptiva busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier suceso que se evalúe; además, describe las tendencias del grupo o la población”. De acuerdo a su naturaleza, fue cuantitativa, porque se centró exclusivamente en los aspectos observables y aptos de cuantificar los hechos, se utilizó la metodología empírico analítico con pruebas estadísticas para el análisis de datos. Hernández y Fernández (2014) mencionan que “la perspectiva del tipo cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, basado en la medición numérica y el análisis estadístico respectivo”.

**Diseño de la Investigación.** El diseño aplicado fue No experimental, debido a que las variables en estudio, no fueron manipulados ni alterados en el momento de ser analizados; además, fue de corte trasversal, porque no existió continuidad en el tiempo, debido a que midió las variables en un solo momento durante la investigación. Se observaron los hechos tal como se presentó en su contexto real, en un determinado tiempo, y fue analizado posteriormente. Por tanto, en este diseño no se construye una situación específica, solamente se observa los hechos existentes.

“Lo que se forma en la investigación no experimental, es facilitar la atención a las actuaciones extrañas, del modo que se proporcionan en su contenido originario, para ser seguidamente estudiados” (Hernández y Fernández, 2014). La investigación utilizada fue descriptiva – relacional, porque se describió los hechos observados, y se estudiaron las relaciones que se presentaron entre, la variable dependiente (Ventaja competitiva) con la variable independiente (Gestión administrativa).

La investigación, fue diseño transversal o transeccional, porque se realizó un diagnóstico de la gestión administrativa y se propuso algunas acciones para mejorarlo. El esquema del tipo y diseño de la investigación se muestra a continuación:



Donde:

M = Muestra de trabajadores, de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

$O_x$  = Gestión administrativa (Variable independiente)

r = Nivel de correlación

$O_y$  = Ventaja competitiva (Variable dependiente)

**Población y Muestra.** Para el desarrollo de la investigación, en la unidad de estudio, se trabajó con una población constituida por 15 colaboradores de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., en el año 2019. Según el texto de Hernández y Fernández (2014), indica que “cuando se tiene una población bien delimitada se posibilitará contar con un listado que contenga todos los elementos que la completen; el listado mencionado recibe el nombre de marco de muestreo”.

Asimismo, Hernández y Fernández (2014), indica que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69). Por tal motivo, para el presente trabajo de investigación, la muestra considerada fueron los 15 trabajadores, igual a la población total de la empresa.

El tipo de muestreo usado fue no probabilístico; las muestras fueron tomadas de manera aleatoria, por conveniencia a elección del investigador, al momento de aplicar el instrumento para la recolección de datos.

**Técnicas e instrumentos de investigación.** Se utilizaron varias técnicas para la recolección de datos e información, como: el análisis documental, la encuesta, y la

entrevista; usándose instrumentos, cuyo diseño fue basado en los modelos de otros investigadores, los mismos que se presentan en los anexos 3 y 4. En la tabla 1, se muestra las técnicas con su respectivo instrumento utilizado en la investigación.

Tabla 1: *Técnicas e Instrumentos para el estudio*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Análisis documental	Guía de análisis
Encuesta	Cuestionario de preguntas
Entrevistas	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

**Procesamiento y análisis de la información.** Se aplicaron los instrumentos diseñados para evaluar las dos variables de la investigación: gestión administrativa y ventaja competitiva, en la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., luego establecer el nivel de correlación entre las dos variables. Se aplicó los instrumentos a las muestras definidas. Se usó el tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia, aplicado a la muestra. Después de recoger la información de campo, se transcribieron al programa Microsoft Excel para su tabulación; además, se aplicó el software SPSS en la evaluación estadística; los resultados fueron procesados, en tablas y gráficos, con la determinación de porcentajes y otros cálculos, de acuerdo a los objetivos.

**Evaluación de las variables.** Se aplicó la metodología de tipo Likert, con la escala de 5 niveles, con la valoración siguiente: 1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. Algunas veces (AV) 4. Casi siempre (CS) 5. Siempre (S).

Para medir la correlación entre las dos variables, gestión administrativa y ventaja competitiva, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual es una medida no paramétrica de la correlación estadística entre dos variables. Permite medir la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas.

La interpretación del coeficiente rho de Spearman, concuerda en correlación positiva o negativa, significando: Valores próximos a 1, indican una correlación fuerte

y positiva; Valores próximos a  $-1$ , indican que hay una correlación fuerte y negativa; y Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Según Martínez O., et al. (2009), definen que “los signos indican dirección de la relación; el signo positivo muestra que una variable aumenta o disminuye, conforme lo hace directamente también la otra; un signo negativo muestra que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa”. La medición de resultados de la correlación “R” positiva:

Perfecta, si  $R = 1$

Excelente, si  $R = 0.9 \leq R < 1$

Buena, si  $R = 0.8 \leq R < 0.9$

Regular, si  $R = 0.5 \leq R < 0.8$

Mala, si  $R < 0.5$

**Tabulación de los datos.** Para determinar el nivel de la gestión administrativa y ventaja competitiva; se procedió a tabular los datos para obtener el nivel de cada variable, valorizado con escalas. Luego de ser identificadas, se aplicó el instrumento, el cual estuvo conformado por 15 preguntas, se determinó el rango, a través de la diferencia del puntaje máximo y el mínimo para cada pregunta del cuestionario. El máximo valor en cada pregunta es 5 (Siempre), y el menor es 1 (Nunca).

$$R = X_{max} - X_{min} = (5 \times 15) - (1 \times 15) = 60$$

Seguidamente se determinó la amplitud de los intervalos; determinándose el valor de los intervalos “k”, el cual se estableció utilizando una escala de Likert de tres niveles: Bueno, Regular y Malo. Por lo tanto,  $k = 3$ ;      Amplitud =  $R / k$

$$A = 60/3 = 20$$

Se obtuvo la siguiente valorización para medir el nivel de las variables:

Nivel Bueno o eficiente:      61 - 80

Nivel Regular:                      41 - 60

Nivel Malo o deficiente:      20 - 40

### 3. Resultados

Se aplicaron las encuestas y entrevistas para la toma de datos, a la muestra seleccionada, y con la recopilación de la información documental relacionado con la investigación; se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico, formulado en la presente Investigación.

A continuación, se presenta los resultados generales de la muestra tomada respecto a las características de las personas como: sexo, edad, y tiempo de servicio de los trabajadores evaluados.

Tabla 2: *Relación del Sexo de los trabajadores de la empresa*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MASCULINO	13	86,7	86,7	86,7
Válido FEMENINO	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

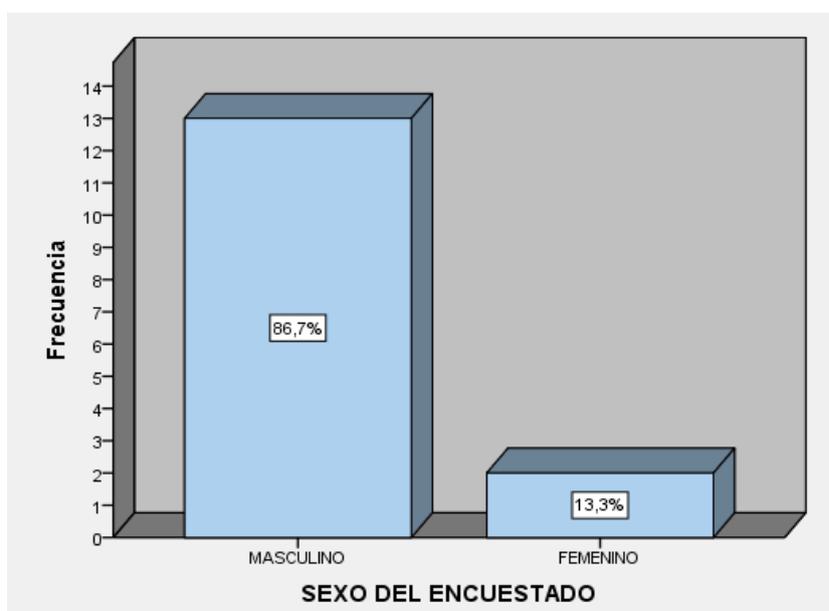


Figura 1: Relación del Sexo del encuestado

En la Figura 1, se puede apreciar que el sexo predominante en la empresa es el sexo masculino, con una representación porcentual del 86,7%, mientras que el sexo femenino representa solo un 13,3% de los trabajadores.

Tabla 3: *Relación de la edad de los trabajadores de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-23	1	6,7	6,7
	24-29	3	20,0	26,7
	30-35	2	13,3	40,0
	36-41	5	33,3	73,3
	48-53	1	6,7	80,0
	54-59	1	6,7	86,7
	60-65	2	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0

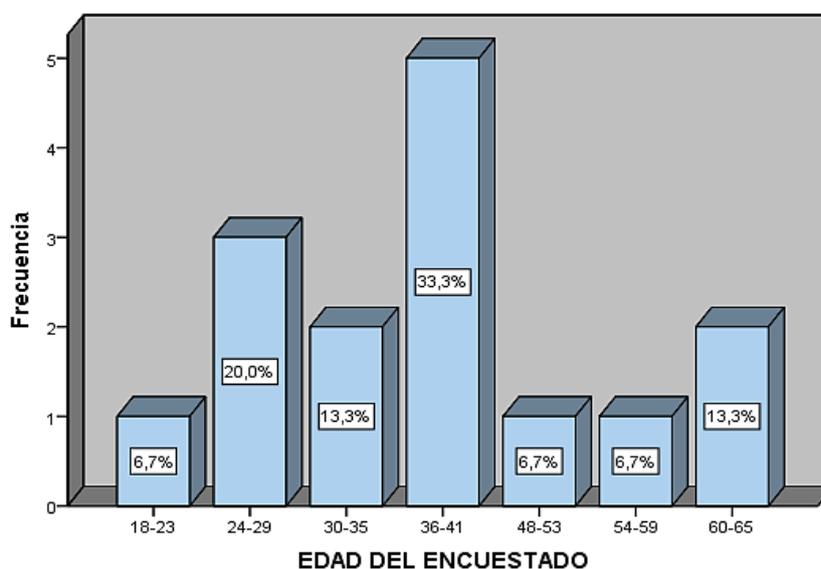


Figura 2: *Relación de la edad del encuestado*

En la Figura 2, se observa que el rango de 36 a 41 años es el que tiene mayor cantidad de los encuestados con un 33,3%, siguiéndole el de 24 a 29 años con el 20%; lo cual nos indica que la mayor parte de trabajadores son jóvenes.

Tabla 4: *Tiempo de servicio de los trabajadores de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De 4 meses a 11 meses	4	26,7	26,7
	De 1 año a 2 años	5	33,3	60,0
Válido	De 2 años a 3 años	3	20,0	80,0
	De 3 años a mas	3	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0

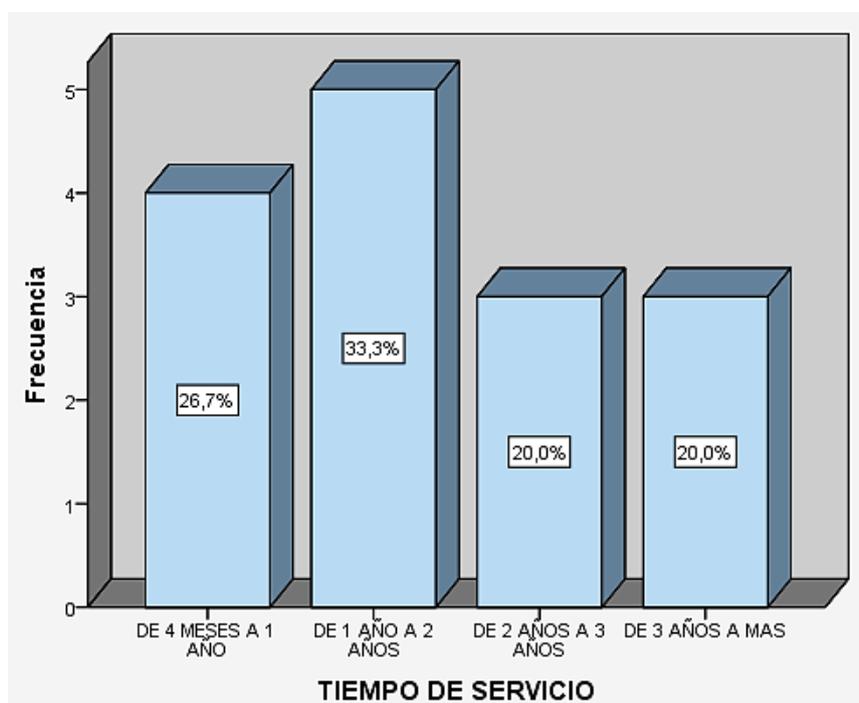


Figura 3: Relación entre el Tiempo de Servicio

Se observa en la Figura 3, que el tiempo de servicio de los trabajadores de 1 año a 2 años, representa el 33,3%; y continúa el de 4 meses a 1 año con un porcentaje de 26,7%; seguido del 20% para trabajadores de 2 a 3 años y de 3 a más años.

### **Del Objetivo específico 1: Evaluación de la gestión administrativa.**

A continuación, se presenta los resultados de la evaluar la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019; luego de aplicar el instrumento diseñado el cual se muestra en el Anexo 3.

Respecto a la dimensión Planeación, se muestra en la tabla 5 los siguientes resultados:

Tabla 5: *Ítems agrupados de la dimensión planeación*

		¿Tiene definida su misión, visión, y valores; y en su elaboración participó todo el personal?	¿Hay un esquema de valores definido que guía relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores y entre ellos mismos?	¿Hay participación de los trabajadores en el proceso de a planeación y del presupuesto de la empresa?
N	Válido	15	15	15
	Perdidos	0	0	0
	Moda	1	2	2

A continuación, en las siguientes tablas, se presenta los resultados de cada una de las preguntas que pertenecen a la dimensión Planeación.

Tabla 6: *Pregunta 1 ¿La empresa tiene definida su misión, visión, y valores; y en su elaboración participó todo el personal?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	7	46,7	46,7	46,7
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	86,7
	ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

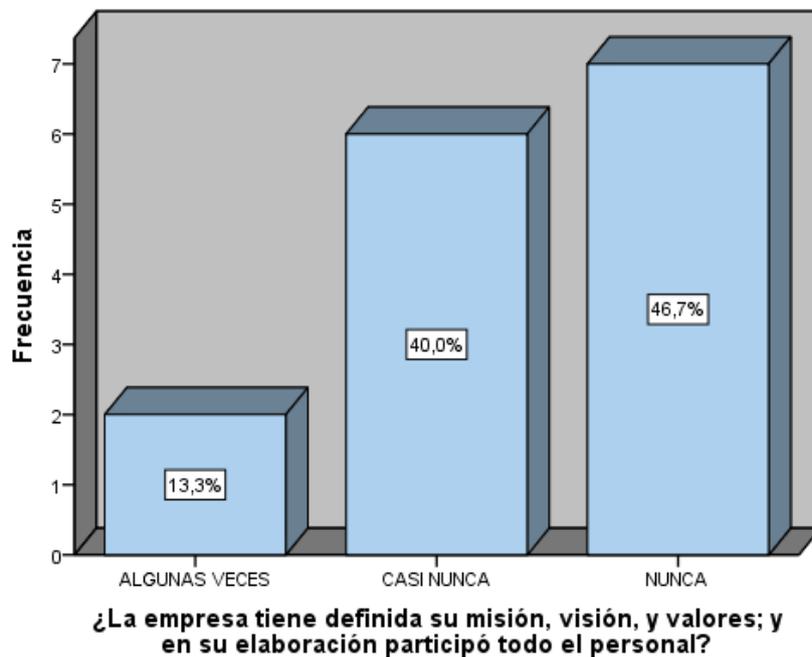


Figura 4: Resultados de la pregunta 1

En la Figura 4, se verifica que el 46,7% de los encuestados marcaron la escala nunca, el cual es la calificación más baja, seguida de un 40% a la opción casi nunca y un 13,3% a algunas veces, todo esto a la pregunta sobre si la empresa tiene definida su misión, visión y valores. Así como también si el personal participo de la elaboración de las mismas. Se muestra que en la empresa los trabajadores no están familiarizados con la identidad ni con los objetivos que formen la empresa.

Tabla 7: Pregunta 2 ¿Hay un esquema de valores definido que guía las relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores y entre ellos mismos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
CASI NUNCA	7	46,7	46,7	80,0
ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

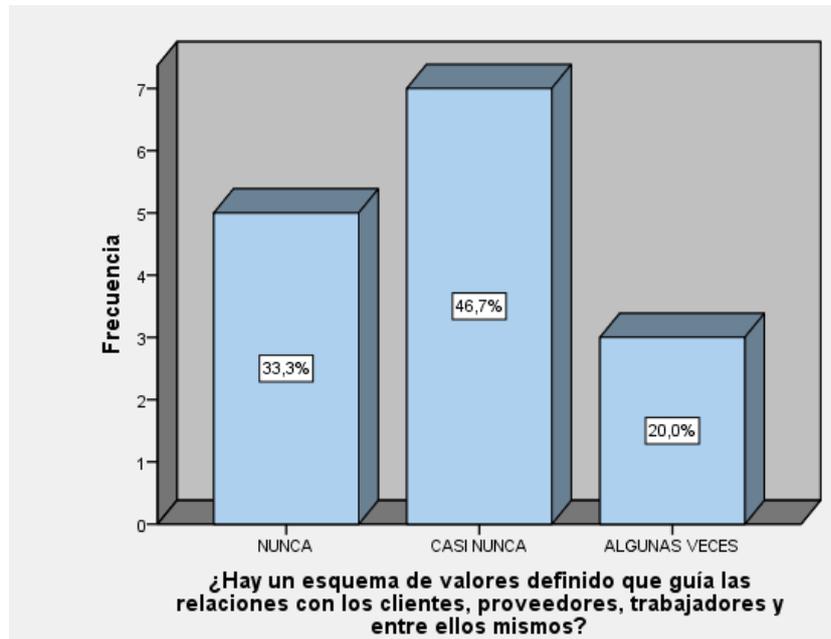


Figura 5: Resultados de la pregunta 2

En la Figura 5, se aprecia que el 46,7% de los encuestados opinan que casi nunca hay un esquema de valores que guíe las relaciones con los clientes, proveedores y trabajadores, siguiéndole con un 33,3% la opción nunca y un 20% en algunas veces. Lo que hace ver que casi la mitad de los encuestados no tienen una idea clara y definida sobre la forma de relacionarse con los diferentes grupos de interés de la empresa.

Tabla 8: *Pregunta 3 ¿Hay participación de los trabajadores en el proceso de planeación y del presupuesto de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
CASI NUNCA	12	80,0	80,0	86,7
Válido ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

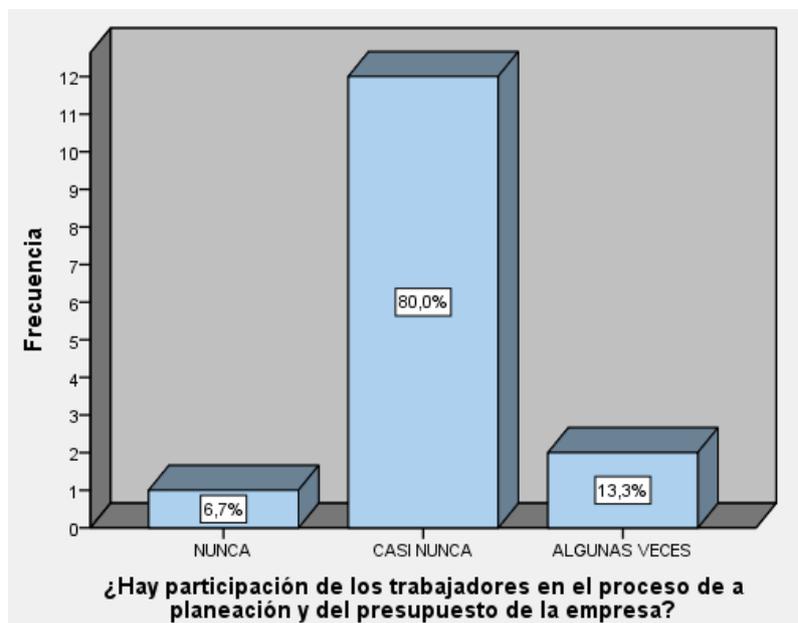


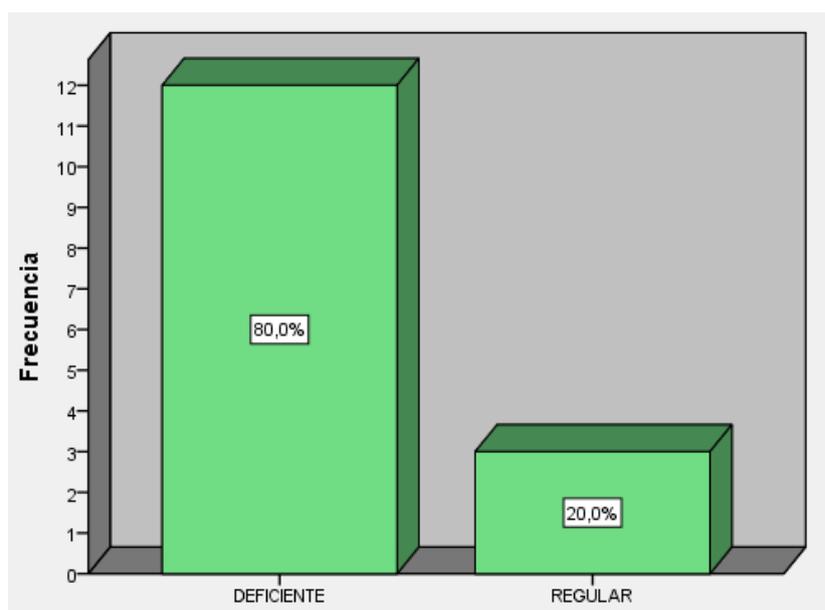
Figura 6: Resultados de la pregunta 3

En la Figura 6, nos muestra que el 80% de trabajadores opina que casi nunca existe una participación de ellos dentro del proceso de planeación y presupuesto de la empresa, mientras que un 13,3% selecciono que algunas veces y un 6,7%; nunca. Lo que muestra que la mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento ni participación en el proceso de planeación y presupuesto.

Como resumen de la dimensión planeación se tiene la siguiente tabla 9.

Tabla 9: Ítems agrupados de la dimensión Organización

	¿En la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, se analizaron indicadores económicos, políticas, tecnológicas u otros?	¿Se considera un grado de coordinación y comunicación de los trabajadores entre las áreas de la empresa?	¿En el análisis del entorno se considera a: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y los servicio sustitutos?	
N	Válido	15	15	15
	Perdidos	0	0	0
	Moda	2	2	1



*Figura 7: Resumen de la dimensión planeación*

En la figura 7, se aprecia que el 80% de los trabajadores presentan una percepción deficiente en cuanto a la planeación, seguido de un 20% en cuanto a regular y 0% de eficiente el cual no se muestra. Por lo que concluimos que en la empresa no se planean las actividades antes de realizarlas o que al menos los trabajadores no están participando de ella, lo cual es esencial para un adecuado funcionamiento de la misma, planteando metas y objetivos a los cuales alcanzar.

A continuación, se presentan en las siguientes tablas, los resultados de cada una de las preguntas realizadas sobre la dimensión organización.

*Tabla 10: Pregunta 4: ¿En la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, se analizaron indicadores económicos, políticas, tecnológicas u otros?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
CASI NUNCA	9	60,0	60,0	73,3
ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

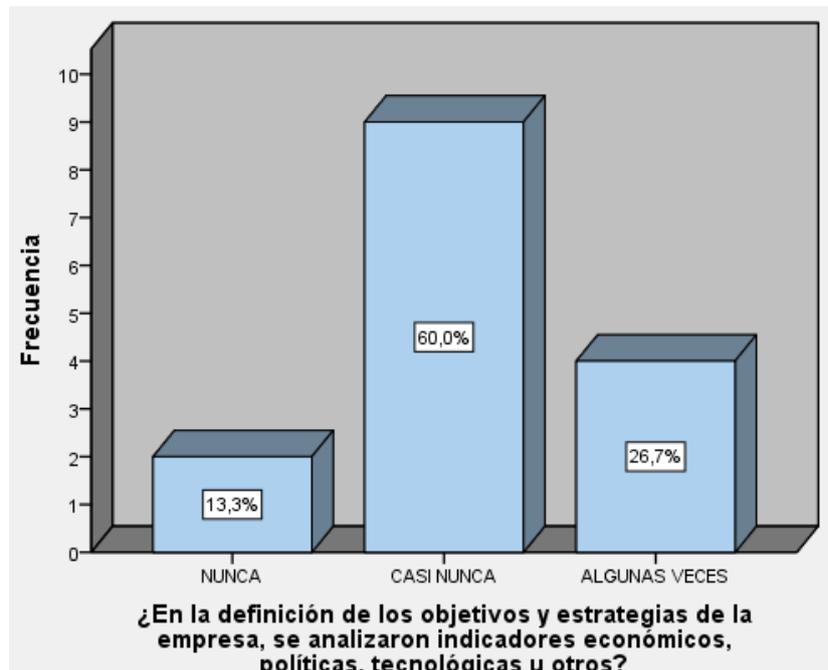


Figura 8: Resultados de la pregunta 4.

En la figura 8, el gráfico nos muestra que el 60% indica que casi nunca se analizaron los indicadores económicos, políticos, etc.; al momento de definir los objetivos y estrategias, seguido de un 26,7% que indicó algunas veces y un 13,3% que seleccionó nunca. A lo que los trabajadores refieren que pocas veces se enteran sobre los objetivos y estrategias por la falta de comunicación con los niveles jerárquicos.

Tabla 11: Pregunta 5: ¿Se considera un grado de coordinación y comunicación de los trabajadores entre las áreas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	80,0
ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

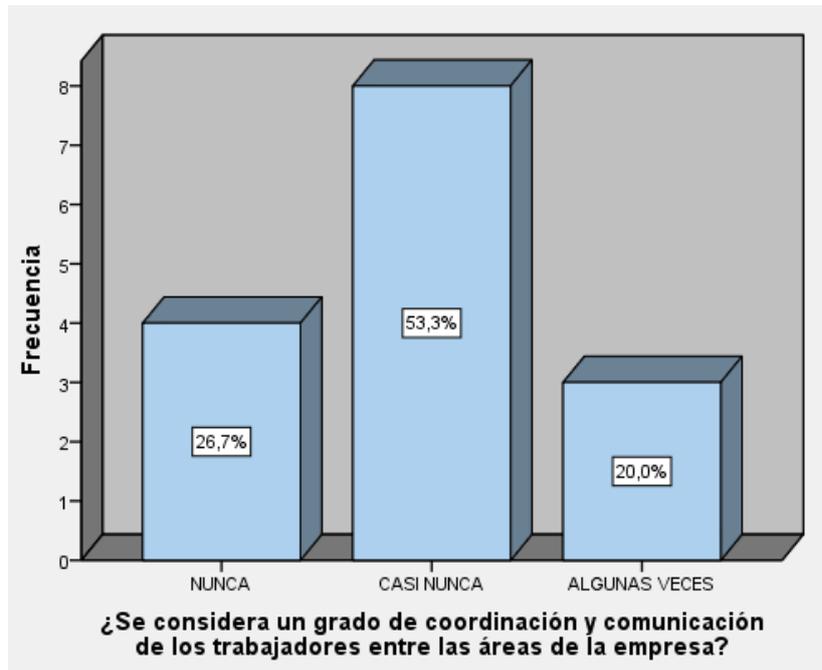


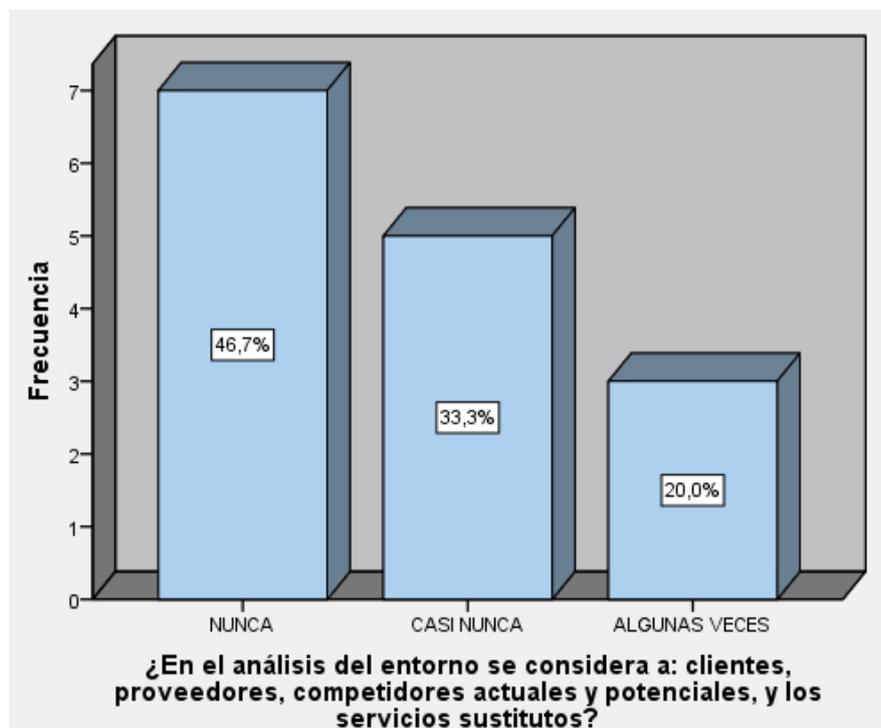
Figura 9: Resultados de la pregunta 5

En la figura 9, tenemos que el 53,3%, de los trabajadores indican que casi nunca se tiene un grado de coordinación y comunicación considerable entre las áreas dentro de la empresa, siguiéndole un 26,7% que indica nunca, y un 20% algunas veces.

Se observa, que son altamente notables los problemas de comunicación que se tienen entre los niveles de la empresa, afectando los objetivos y el clima laboral.

Tabla 12: Pregunta 6: ¿En el análisis del entorno se considera a: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y los servicios sustitutos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	7	46,7	46,7	46,7
CASI NUNCA	5	33,3	33,3	80,0
ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	



*Figura 10:* Resultados de la pregunta 6

En la figura 10, nos muestra que el 46,7% indicaron que nunca se toma en cuenta a los clientes, proveedores y competidores actuales al analizar el entorno, seguido de un 33,3% que considera casi nunca y un 20% algunas veces. Esto se da a raíz de que solo son algunos de los trabajadores de la empresa los que están involucrados en los análisis, mientras los obreros no tienen conocimiento alguno.

Luego de mostrar el análisis de cada uno de los Ítems, a continuación se muestra el resumen del estado de la dimensión organización:

En la figura 11, se aprecia que el 86,7% de los trabajadores desaprueban la organización de la empresa indicando que tiene un nivel deficiente, seguido de un 13,3% que indica que es regular y un 0% opino que es eficiente por lo que no se muestra en el gráfico. Se concluye que en la empresa no se tiene una organización en la cual los trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades de cada puesto, generando mal uso de recursos, malos resultados y el no cumplimiento de objetivos.

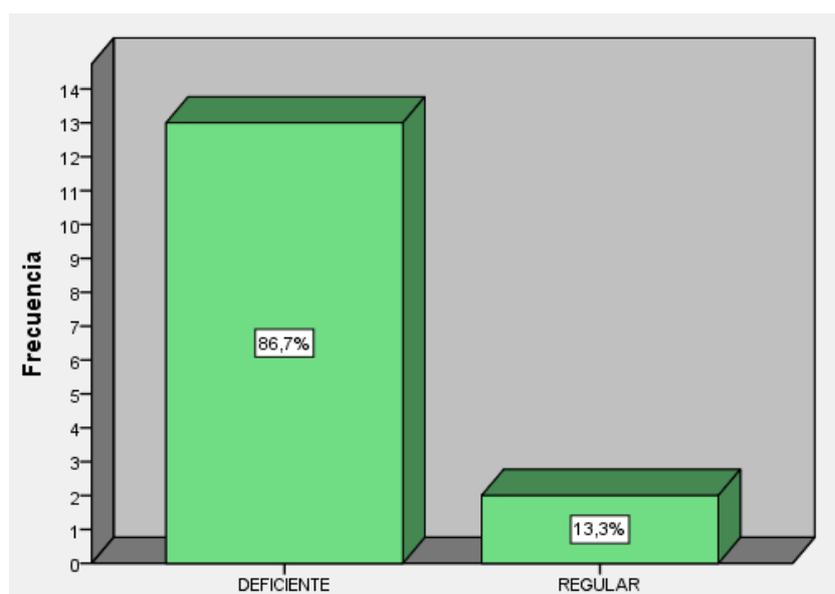


Figura 11: Resultados de la dimensión organización

A continuación, respecto a la dimensión Dirección, se muestra en la tabla 13 los siguientes resultados agrupados.

Tabla 13: Ítems agrupados de la dimensión dirección

		¿Se utilizan los diagnósticos internos y externos para elaborar planes de acción que despliegan las estrategias?	¿Se revisan mensualmente la planificación del marketing y las ventas para aplicar la mejora continua?	¿Se revisa en forma mensual, trimestral, o anual el cumplimiento del planeamiento estratégico?	¿En la evaluación del planeamiento estratégico y plan operativo participan los responsables y directivos?
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
	Moda	1	2	2	2

A continuación, se presenta los resultados de cada una de las preguntas realizadas respecto a la dimensión Dirección:

Tabla 14: *Pregunta 7: ¿Se utilizan los diagnósticos internos y externos para elaborar los planes de acción que despliegan las estrategias para la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	40,0	40,0	40,0
CASI NUNCA	6	40,0	40,0	80,0
Válido ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

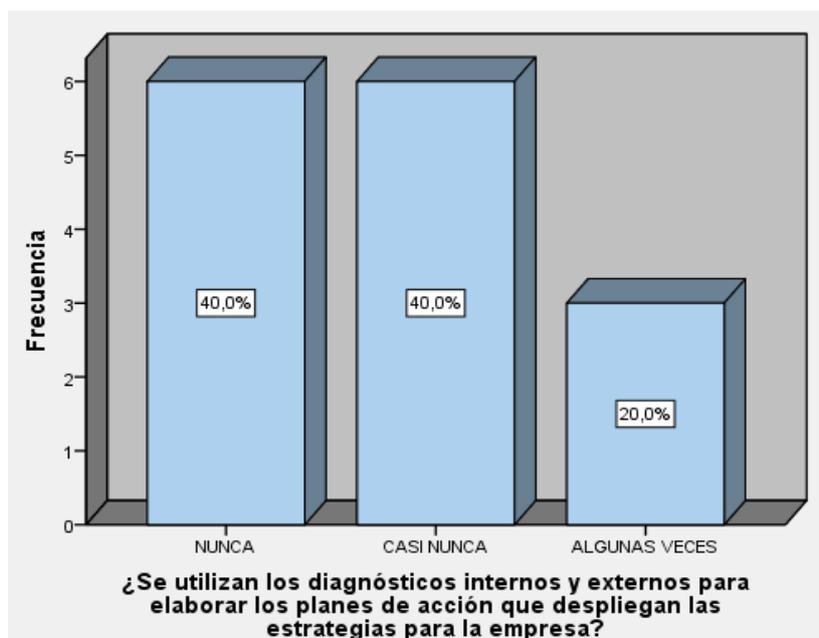


Figura 12: Resultados de pregunta 7

En la figura 12 el gráfico nos muestra que el 40% indica que nunca se usan los diagnósticos del entorno interno y externo para los planes de acción que se elaboran en la empresa, al igual que el otro 40% indica que casi nunca se usa y por último el 20% indica que algunas veces. Esto se refleja en los problemas que la empresa tiene y que no han sido tomados en cuenta en los planes y estrategias de la empresa.

Tabla 15: *Pregunta 8: ¿Se revisan mensualmente la planificación del marketing y las ventas para aplicar la mejora continua?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	60,0
	ALGUNAS VECES	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

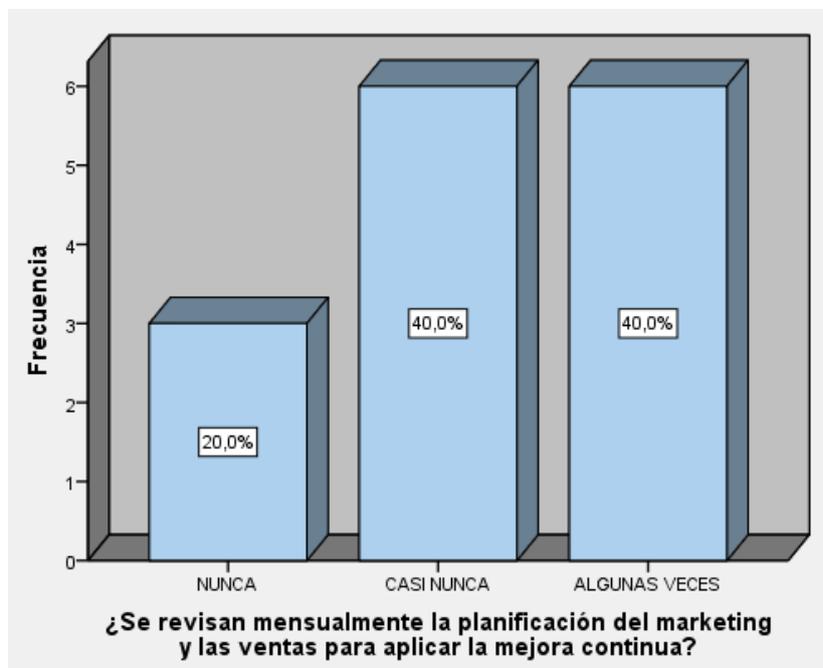


Figura 13: Resultados de la pregunta 8

En la figura 13, el 40% de trabajadores indica que algunas veces se cumple con revisar el cumplimiento de lo planificado respecto al marketing y ventas, el otro 40% señala que casi nunca se realiza y el 20% indica que nunca; siendo el propósito poder aplicar la mejora continua dentro de la empresa. No se tiene en cuenta mucho el tema del marketing, porque los clientes son fijos y no busca expandir su cartera de clientes. Respecto a las ventas y servicios que realizan son casi los mismos todos los meses.

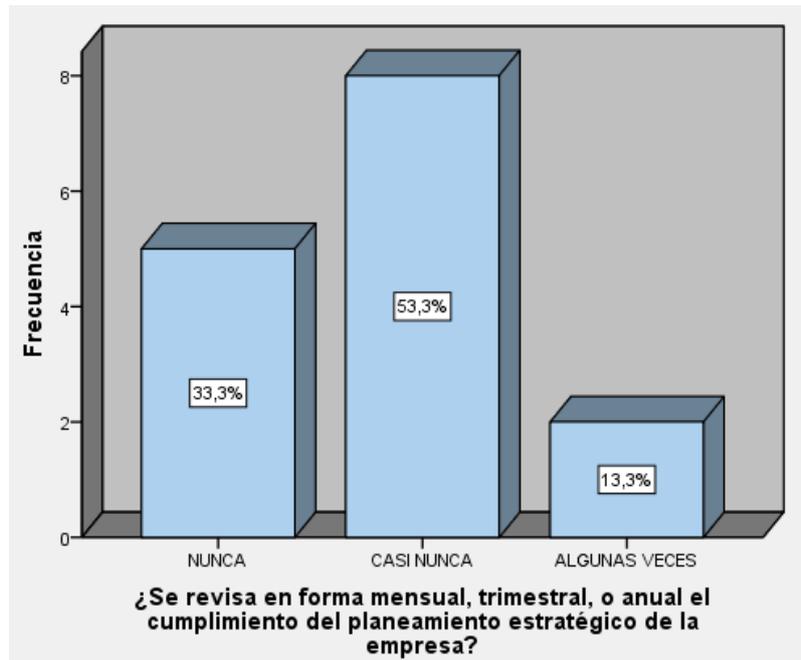


Figura 14: Resultados de la pregunta 9

En la figura 14, a la pregunta sobre si se revisa en forma mensual, trimestral o anual el cumplimiento del planeamiento estratégico de la empresa, representa el 53,3% indica que casi nunca se realiza, seguido de un 33,3% que indica que nunca y por ultimo un 13,3%. Este planeamiento estratégico con el que cuenta la empresa se realizó al inicio de la creación de la empresa y se viene actualizando año a año, pero pocas veces se revisa si se cumple o no.

Tabla 16: Pregunta 9: ¿Se revisa en forma mensual, trimestral, o anual el cumplimiento del planeamiento estratégico de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	86,7
ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
<b>Válido</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabla 17: *Pregunta 10: ¿En la evaluación del planeamiento estratégico y plan operativo participan los responsables y directivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	10	66,7	66,7	80,0
Válido	ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	93,3
	CASI SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

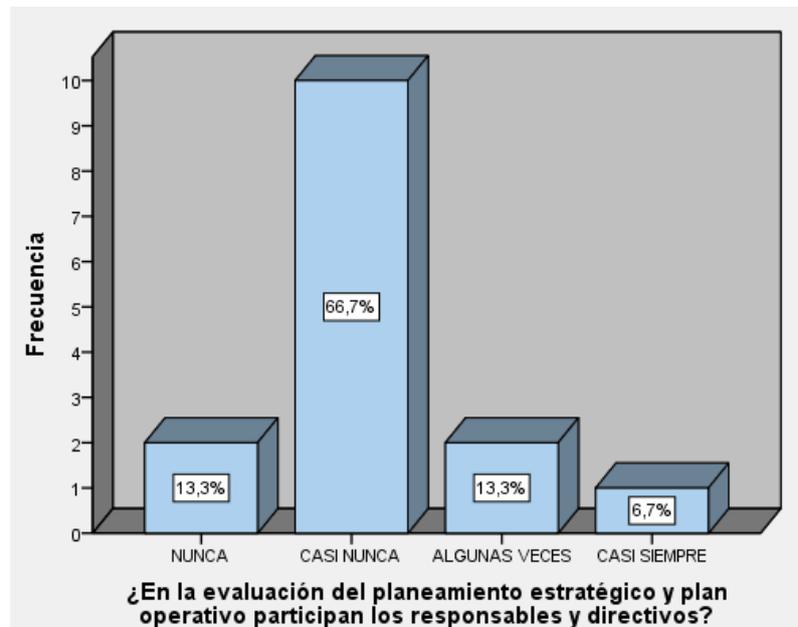


Figura 15: Resultados de la pregunta 10

En la figura 15, la interrogante sobre si la evaluación del planeamiento estratégico y plan de operaciones participaban los responsables y directivos, muestra un 66,7% que casi nunca, seguido de un empate entre nunca y algunas veces con 13,3% y por ultimo un 6,7 que indico que casi siempre. Esto es a causa de que solo uno o dos de los directivos están al tanto, el resto pocas veces participa en la evaluación o se entera solo por los informes que muchas veces no son revisados.

En la evaluación de la dimensión Dirección tenemos el resultado siguiente:

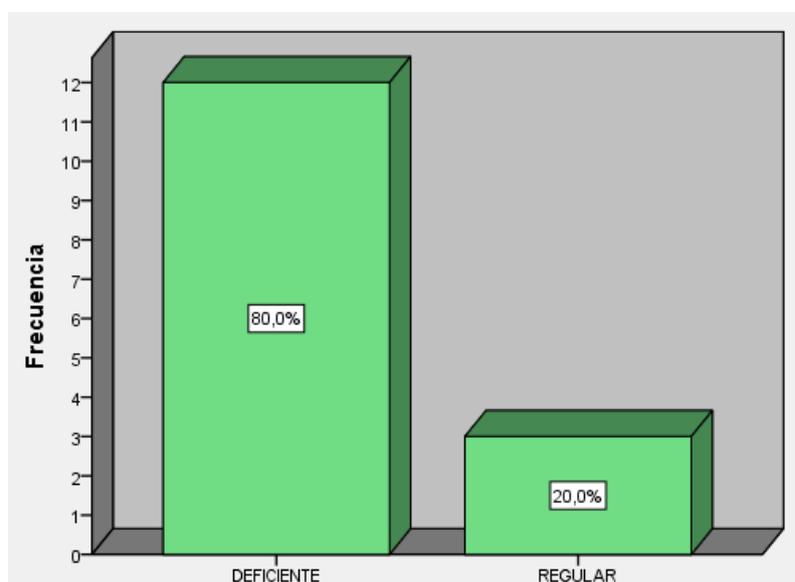


Figura 16: Resultados de la dimensión Dirección

En la figura 16, observamos claramente que el 80% de los trabajadores desaprueba la dirección de la empresa, seguido de un 20% que opina que esta es regular, concluyendo que no existe un buen liderazgo y coordinación de parte de los directivos y descuidando la importancia del entrenamiento del personal, lo cual también afecta en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Respecto a la dimensión Control, obtenemos los siguientes resultados.

Tabla 18: Ítems de preguntas agrupados de la dimensión Control

		¿Existe descripción de puestos de trabajo a nivel de directivos y de todas las áreas, con redacción clara?	¿Se organizan reuniones periódicas con todo el personal de la empresa, para evaluar y tomar acciones de mejora continua?	¿Se elabora un plan de capacitación anual, atendiendo a todas las necesidades de cada área de la empresa?
N	Válido	15	15	15
	Perdidos	0	0	0
	Moda	2	1	2

Tabla 19: *Pregunta 11: ¿Existe descripción de puestos de trabajo a nivel de directivos y de todas las áreas de la empresa, con redacción clara?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	40,0	40,0	40,0
CASI NUNCA	7	46,7	46,7	86,7
ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

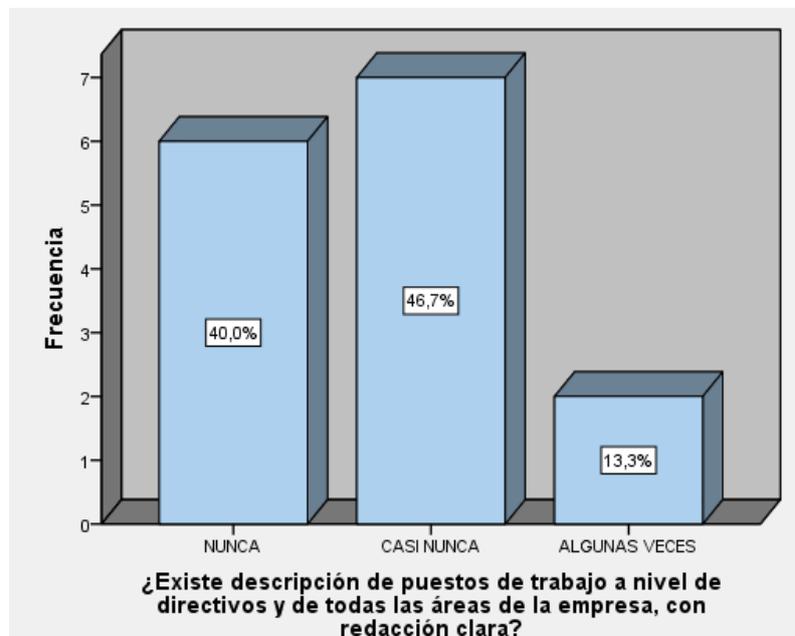


Figura 17: Resultados de la pregunta 11

En la figura 17, apreciamos que frente a la pregunta de la existencia de descripciones de los puestos de trabajo de todas las áreas y si tienen redacciones claras, el 46,7% indicó que casi nunca existen, seguido de un 40% que indicó que nunca y un 13,3% que algunas veces. Lo que muestra que no existen descripciones claras y un manual de operaciones claro y distribuido entre los trabajadores que les permita operar en sus puestos brindando los mejores resultados.

Tabla 20: *Pregunta 12: ¿Se organizan reuniones periódicas con todo el personal de la empresa, para evaluar y tomar acciones de mejora continua?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	53,3	53,3
	CASI NUNCA	6	40,0	93,3
	ALGUNAS VECES	1	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0

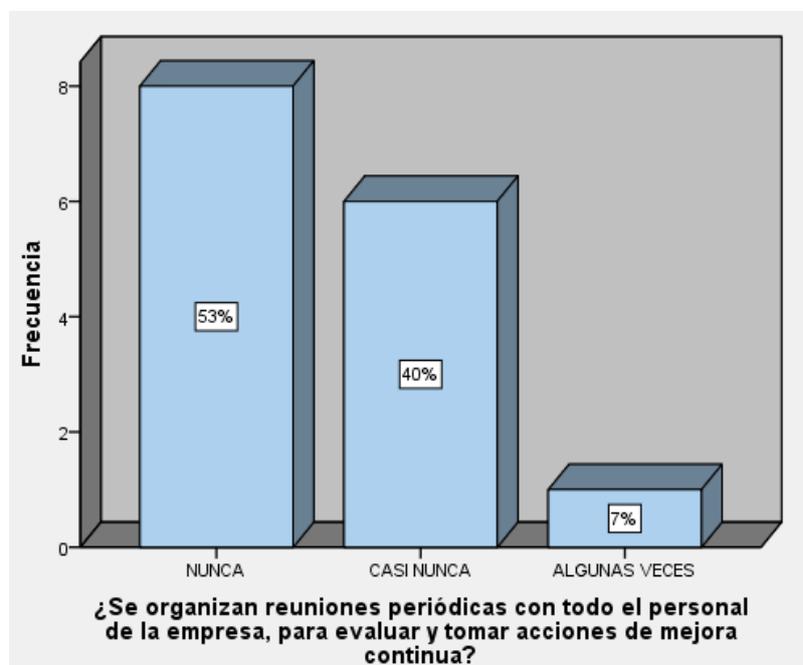


Figura 18: Resultados de la pregunta 12

En la figura 18, apreciamos claramente que el 53% de los trabajadores indica que nunca se realizan reuniones con todo el personal, seguido de un 40% que opina que casi nunca y un 7% indica que algunas veces. Evidenciándose la falta de comunicación y compromiso con los trabajadores, evitando que estos se sientan comprometidos con la empresa, siendo los trabajadores los que están más enterados de los problemas y carencias que tienen al momento de realizar sus actividades.

Tabla 21: *Pregunta 13: ¿Se elabora un plan de capacitación anual, atendiendo a todas las necesidades de cada área de la empresa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	73,3
	ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

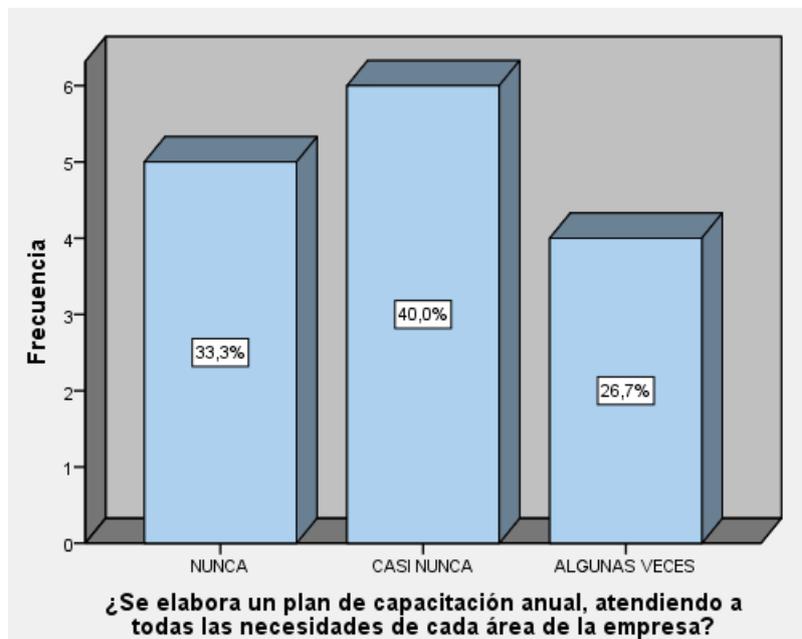
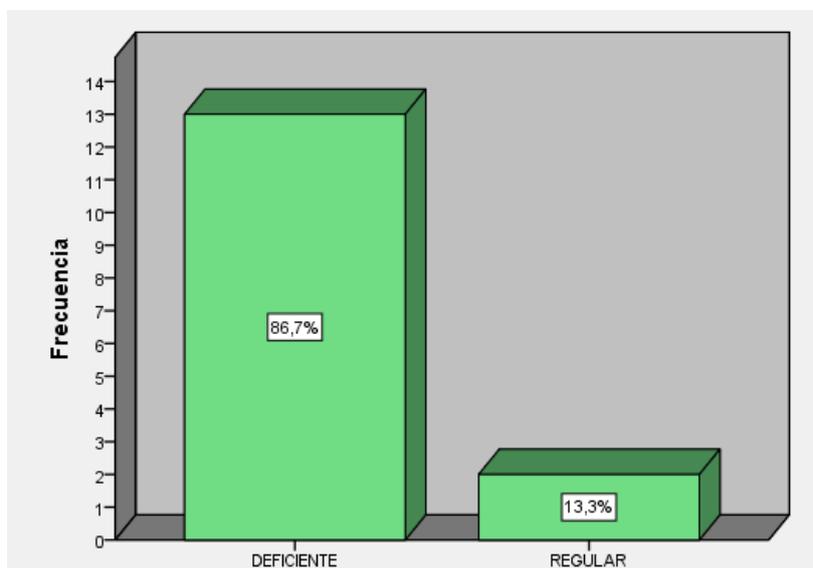


Figura 19: Resultados de la pregunta 13

En la figura 19, observamos que el 40% indica que casi nunca se elabora un plan de capacitación hacia el personal, seguido de un 33,3% que indica que nunca y un 26,7% que algunas veces; siendo las capacitaciones un tema primordial para que se cumplan las funciones de cada trabajadores de manera eficiente y segura; además de que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y actitudes del personal para así mejorar su desempeño en la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

Luego de la evaluación de la dimensión Control tenemos el resultado agrupado:



*Figura 20: Resultados de la dimensión control*

En la figura 20, se aprecia un exorbitante 86,7% que califica de deficiente a la dimensión control, seguido de un mínimo 13,3% que indica que es regular. Lo que indica la falta de control dentro de la empresa, impidiendo detectar las irregularidades y errores que se dan en el día a día, se nota la falta de compromiso y consideración que se tiene entre los niveles de la empresa.

### **Del Objetivo específico 2: Evaluación de la Ventaja Competitiva (VC).**

Respecto al segundo objetivo, consistió en evaluar la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019. En el desarrollo del objetivo específico 2, se muestra los resultados de la aplicación del instrumento que se muestra en el Anexo 4, el cual está dividido en 3 dimensiones.

Luego de aplicar el instrumento a la muestra, en la dimensión Liderazgo en costo, se tiene los siguientes resultados:

Tabla 22: Ítems agrupados de la dimensión Liderazgo en costo

		¿Tiene suficiente capacidad tecnológica que permita ser competitivo y maneja los mejores precios?	¿Para usted la calidad del producto es debido a la aplicación de las normas vigentes?	¿La variedad de los productos que brinda la empresa es suficiente para el cliente?	¿Los precios de los productos de la empresa son los adecuados?
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
	Moda	1	2	2	2

Tabla 23: Pregunta 1 VC: ¿La empresa tiene suficiente capacidad tecnológica que permita ser competitivo y maneja los mejores precios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	66,7	66,7	66,7
	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	86,7
	ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

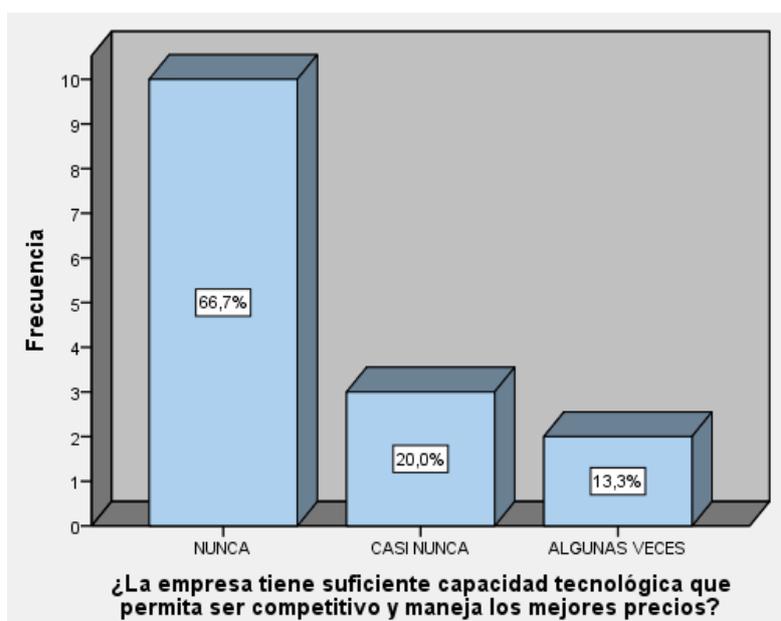


Figura 21: Resultados de la pregunta 1 VC

En la figura 21, observamos que un 66,7% indico el nivel más bajo que es el nunca, a la interrogante de tener suficiente capacidad tecnológica que le permita ser más competitivo y manejar mejores precios en la empresa, seguido de un 20% que indico casi nunca y un 13,3% que indico algunas veces. Esto es a raíz de que la maquinaria y herramientas con las que cuentan son antiguas y muchas están en mal estado por la falta de mantenimiento.

Tabla 24: *Pregunta 2 VC: ¿Para usted la calidad del producto o servicio, es debido a la aplicación de las normas vigentes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	26,7	26,7
	CASI NUNCA	6	40,0	66,7
	ALGUNAS VECES	5	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0

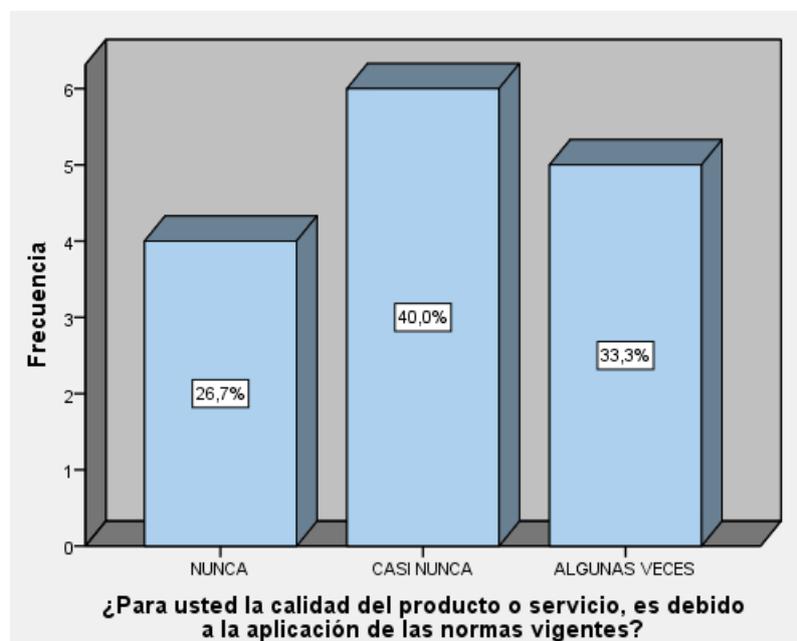


Figura 22: Resultados de la pregunta 2 VC

Según la figura 22, se aprecia que el 40% indica que casi nunca la calidad del producto o servicio que se brinda es debido a la aplicación de normas vigente, seguida de un 33,3% que indica algunas veces y un 26,7% que indica la opción nunca. Con esto muchas veces los trabajos no quedan como fueron requeridos y tienen que ser reprocesados, o algunos no cumplen con los estándares solicitados por el usuario.

Tabla 25: *Pregunta 3 VC: ¿La variedad de los productos y servicios que brinda la empresa es suficiente para el cliente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	CASI NUNCA	5	33,3	33,3	60,0
Válido	ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	86,7
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

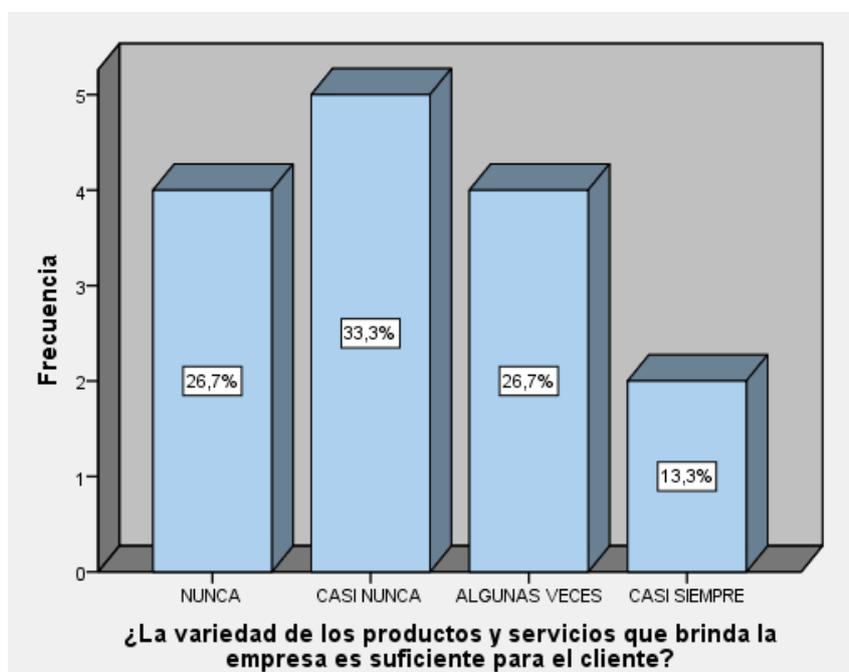


Figura 23: Resultados de la pregunta 3 VC

Según la figura 23, tenemos que un 33,3% indica casi nunca los productos o servicios que brinda la empresa es suficiente para el cliente, seguida de un empate con el 26,7% entre las opciones nunca y algunas veces y por último un 13,3% que opina que casi siempre es suficiente. Las opiniones están más divididas dado que los servicios y productos que brindan son los que más requieren los usuarios, también se limitan a expandir su cartera pudiendo adaptarse para recibir otro tipo de trabajos.

Tabla 26: *Pregunta 4 VC: ¿Los precios de los productos de la empresa son los adecuados?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	73,3
ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

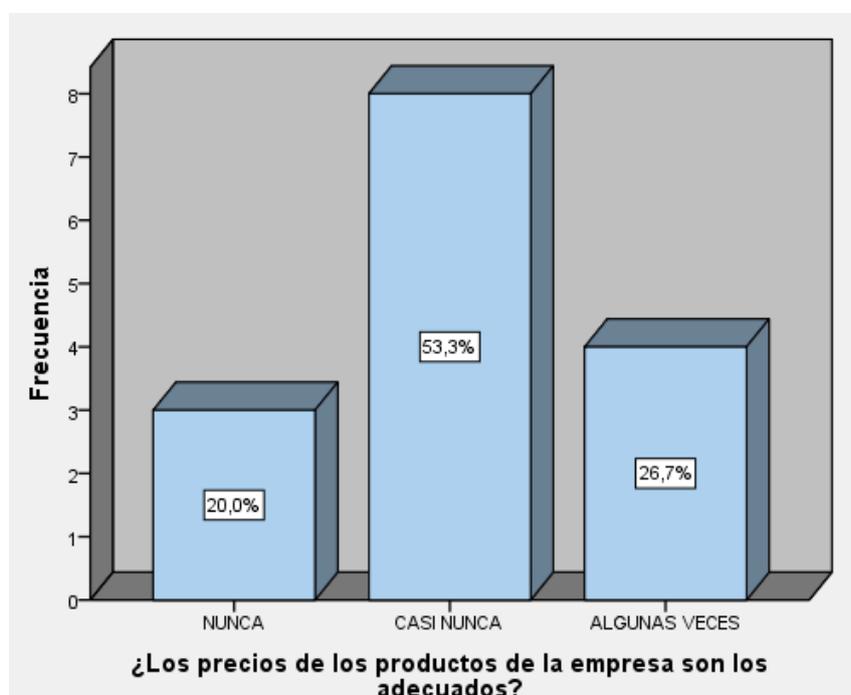


Figura 24: Resultados de la pregunta 4 VC

En la figura 24, frente a la pregunta sobre si los precios de los productos son los adecuados, un 53,3% de los trabajadores indicaron que casi nunca es adecuado, seguido de un 26,7% que indicaron que algunas veces y por último un 20% que indicó que nunca. Esto se da a que los precios son irregulares por el aumento de la oferta y en muchas ocasiones se tiene que rebajar el precio más de lo normal.

Luego de analizar cada pregunta de la dimensión Liderazgo en costo, se muestra el análisis agrupado:

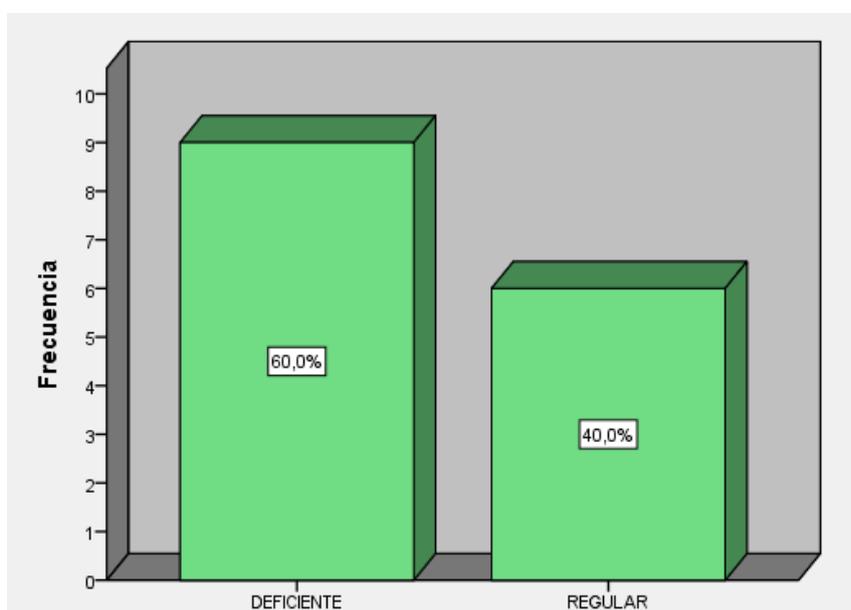


Figura 25: Resultados de la dimensión Liderazgo en costo

En la figura 25, claramente nos muestra que el 60% de los trabajadores desaprueban esta dimensión, mientras un 40% indica que es regular. Lo más relevante en esta dimensión es la poca inversión que se da en la compra y mantenimiento de equipos con tecnología que permita reducir los costos y tener precios más competitivos, así como también que permitan expandir su mercado.

Respecto a la dimensión Diferenciación, se tiene los siguientes resultados:

Tabla 27: Ítems agrupados de la dimensión Diferenciación

	¿Los productos o servicios utilizan diseños más innovadores que los competidores permitiendo reducir costos?	¿Resuelve con diligencia y atiende las demandas de servicios solicitado por sus clientes?	¿Para su empresa considera que es adecuado el trato y la cortesía de los trabajadores con los clientes?	¿Considera usted que los productos o servicios que brinda la empresa son de calidad?	¿Es tan eficiente el rendimiento de la empresa en la producción de los bienes o servicios que brinda?
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
	Moda	2	2	2	2

Tabla 28: Pregunta 5 VC: ¿Los productos o servicios utilizan diseños más innovadores que los competidores permitiendo reducir costos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NUNCA	7	46,7	46,7	46,7
Válido	CASI NUNCA	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

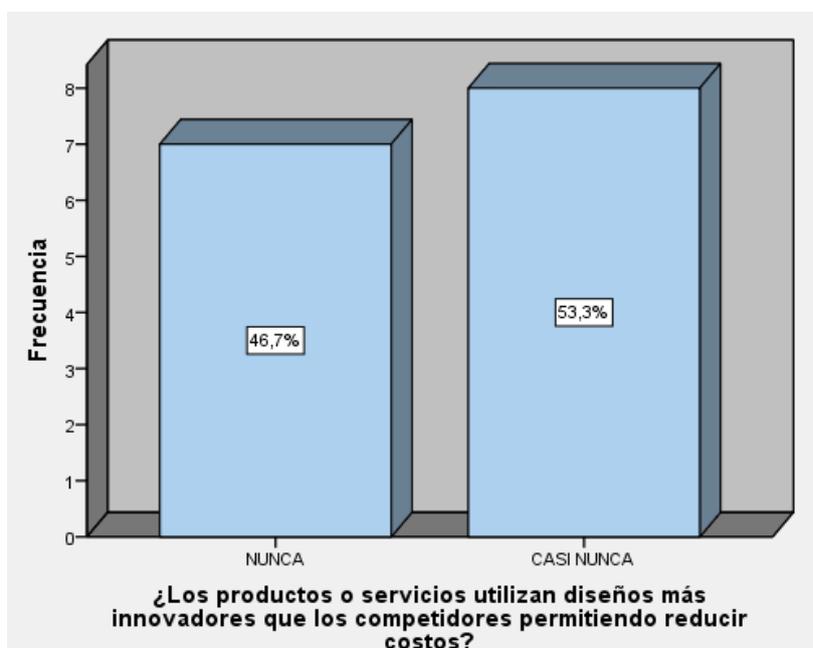


Figura 26: Resultados de la pregunta 5 VC

En la figura 26, observamos un 53,3% de los trabajadores indican que casi nunca los productos y servicios que brindan tienen diseños más innovadores que los competidores y que permitan reducir los costos, frente a un 46.7% que opina que esto nunca pasa. Los productos y servicios que brindan están dentro del promedio y estándar de lo que los competidores.

Tabla 29: *Pregunta 6 VC: ¿La empresa resuelve con diligencia y atiende las demandas de todo tipo de servicios solicitado por sus clientes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	80,0
ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

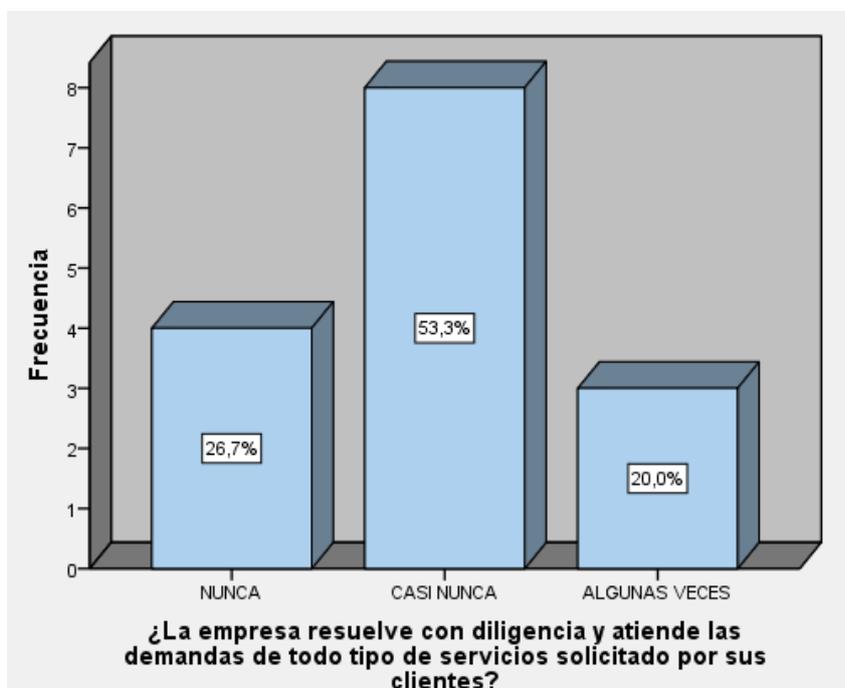


Figura 27: Resultados de la pregunta 6 VC

En la figura 27, el grafico nos muestra que un 53,3% indica que casi nunca la empresa resuelve con diligencia las demandas de servicios solicitado por los clientes, seguido de un 26,7% que indica que nunca y un 20% que indica que algunas veces. Esto se da a causa de que casi en todas las entregas tienen problemas sea con los tiempos de entrega o con las características de lo solicitado, esto es lo que está generando la mayor parte de los problemas con los que se enfrenta la empresa.

Tabla 30: *Pregunta 7 VC: ¿Para su empresa considera que es adecuado el trato y la cortesía de los trabajadores con los clientes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
CASI NUNCA	6	40,0	40,0	60,0
ALGUNAS VECES	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

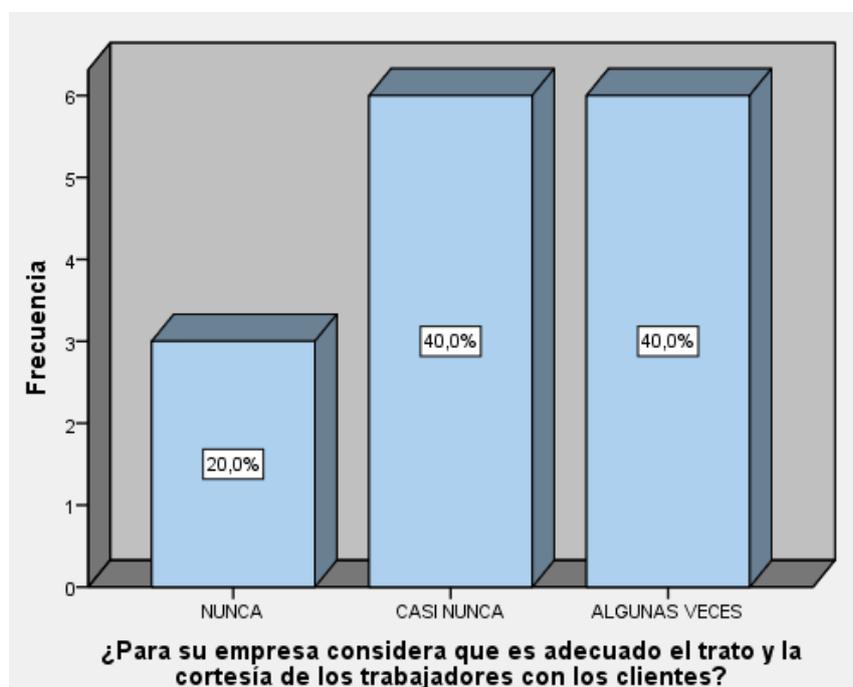


Figura 28: *Resultados de la pregunta 7 VC*

En la figura 28, podemos observar que un 40% señala que algunas veces es adecuado el trato de los trabajadores con los clientes, al igual que otro 40% opina que casi nunca se da y finalmente un 20% indica que nunca. Los trabajadores no tienen mucho contacto con los clientes, pero cuando se da no es tan bueno, porque mayormente se da por los reclamos en los servicios y productos.

Tabla 31: *Pregunta 8 VC: ¿Considera usted que los productos o servicios que brinda la empresa son de calidad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	33,3	33,3
	CASI NUNCA	6	40,0	73,3
	ALGUNAS VECES	4	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0

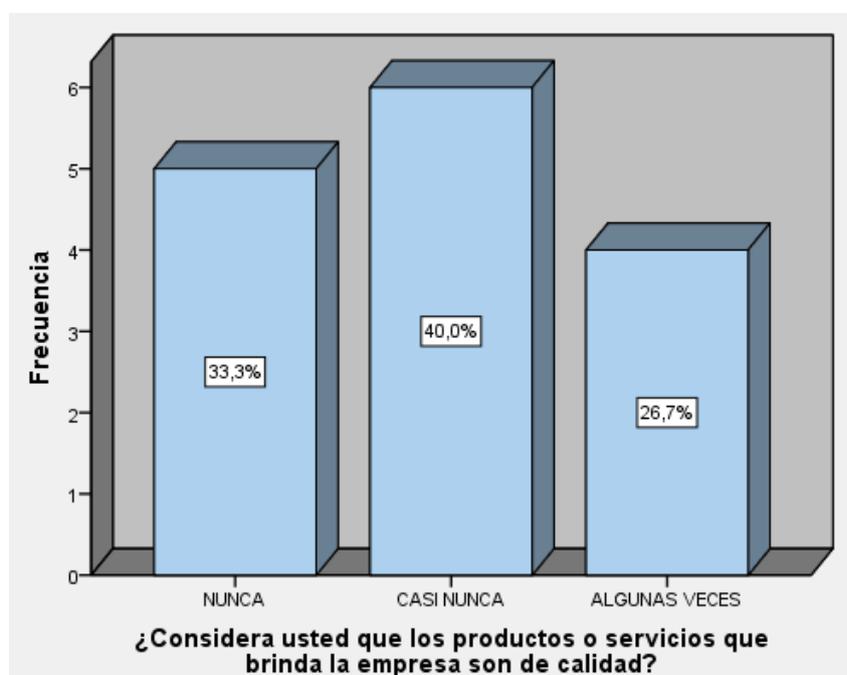


Figura 29: Resultados de la pregunta 8 VC

En la figura 29, frente a la interrogante, si se considera que los productos o servicios que la empresa brinda son de calidad, el 40% indicó que casi nunca se daba, seguido de un 33,3% que indica nunca y por último un 26,7% opina que algunas veces. Sobre la calidad de los productos y servicios, es donde se encuentra la mayor parte de los problemas que se dan en la empresa, esto se da por diferentes motivos, pero desestabilizan el ambiente de trabajo y el cumplimiento de objetivos.

Tabla 32: *Pregunta 9 VC: ¿Es tan eficiente el rendimiento de la empresa en la producción de los bienes o servicios que brinda?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	40,0	40,0	40,0
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	93,3
ALGUNAS VECES	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

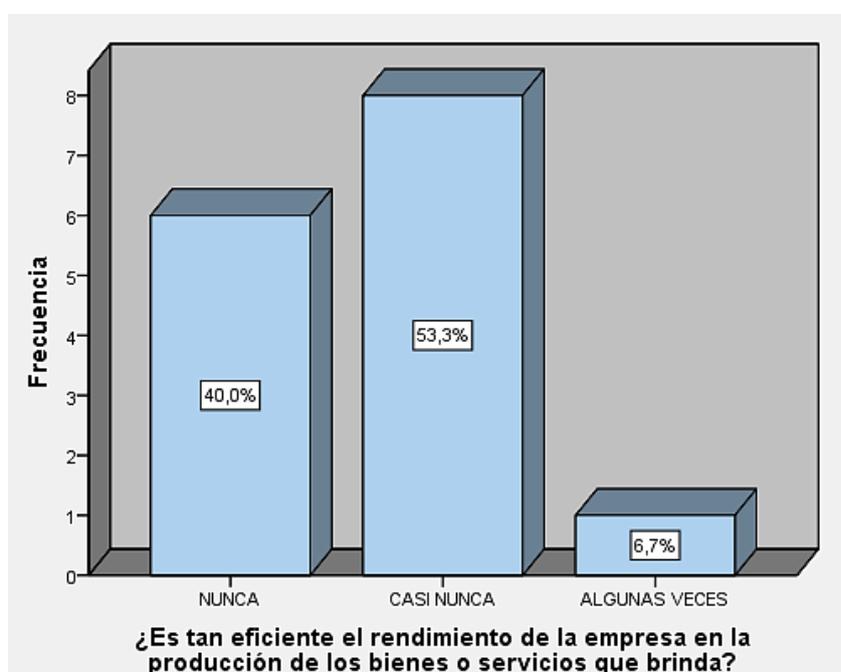
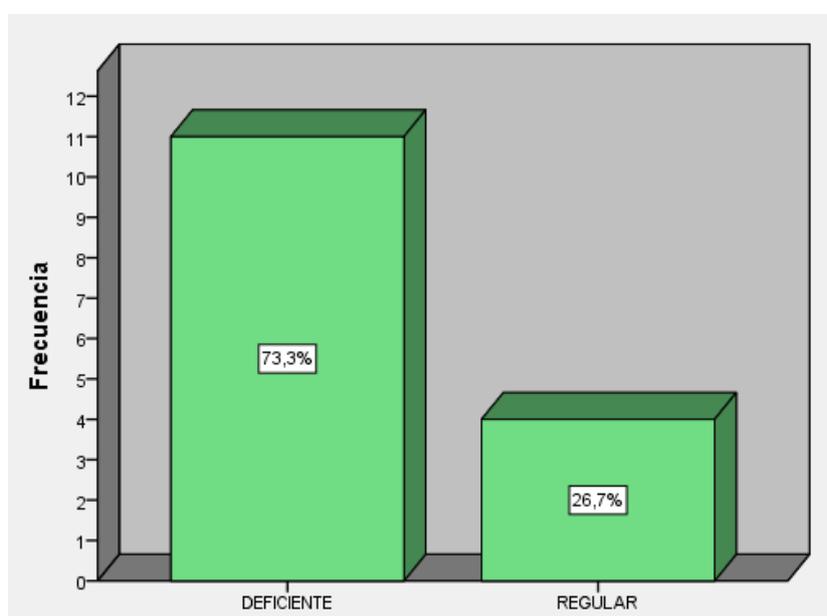


Figura 30: Resultados de la pregunta 9 VC

En la figura 30, apreciamos que un 53,3% indica que casi nunca es tan eficiente el rendimiento en la producción de los bienes que se brindan, seguido de un 40% que indica que nunca y un mínimo 6,7%. Esto a raíz de los problemas que tienen con la parte logística y con los tiempos de entrega que hace que los clientes la mayor parte se encuentra en descontento con el trabajo.

Luego de analizar cada pregunta de la dimensión Diferenciación, a continuación se presenta los siguientes resultados:



*Figura 31: Resultados de la dimensión Diferenciación*

En la figura 31, una vez más se observa la poca aceptación que se da, en este caso en la dimensión diferenciación con un 73,3% que indica que es deficiente, frente a un 26,7% que señala que es regular. Diferenciarse de los competidores hace que nuestro producto sea único y original, generando la preferencia en los clientes, en este caso es todo lo contrario, lo que como consecuencia traerá que los clientes elijan otros proveedores y con el tiempo la decadencia de la empresa.

Seguidamente tenemos la dimensión Enfoque Estratégico, el cual al ser analizado, presentó los siguientes resultados:

Tabla 33: Ítems agrupados de la dimensión Enfoque Estratégico

		¿Considera que los plazos brindados por la empresa en la entrega de sus productos son lo más adecuados?	¿Para usted la empresa cuenta con tecnología de punta para la seguridad de los clientes y productos?	¿La empresa está enfocado al segmento de las medianas y las grandes empresas de su sector?	¿La fortaleza de la empresa es la excelente calidad de sus productos y servicios y mejores precios?
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
	Moda	1	2	2	2

Tabla 34: Pregunta 10 VC: ¿Considera que los plazos brindados por la empresa en la entrega de sus productos son lo más adecuados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	80,0	80,0	80,0
	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	86,7
	ALGUNAS VECES	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

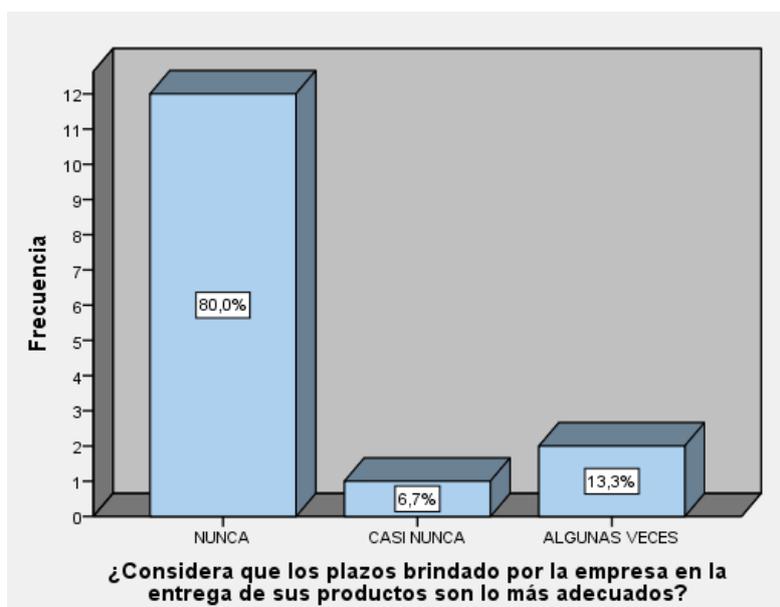


Figura 32: Resultados de la pregunta 10 VC

En la figura 32, observamos la clara diferencia entre la opción nunca con un 80%, siguiéndole de lejos a algunas veces con 13,3% y casi nunca con 6,7%; todo esto hacia la pregunta si los plazos brindado por la empresa en la entrega de los productos son adecuados, Anteriormente se mencionó que los problemas más destacados en la empresa era la calidad de los productos y en el plazo de entrega. Aquí se puede reflejar claramente estos problemas, nos damos cuenta que los trabajadores están conscientes de este problema, pero que sin el apoyo de la gerencia no lo pueden solucionar.

Tabla 35: *Pregunta 11 VC: ¿Para usted la empresa cuenta con tecnología de punta para la seguridad de los clientes y productos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
CASI NUNCA	8	53,3	53,3	80,0
ALGUNAS VECES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

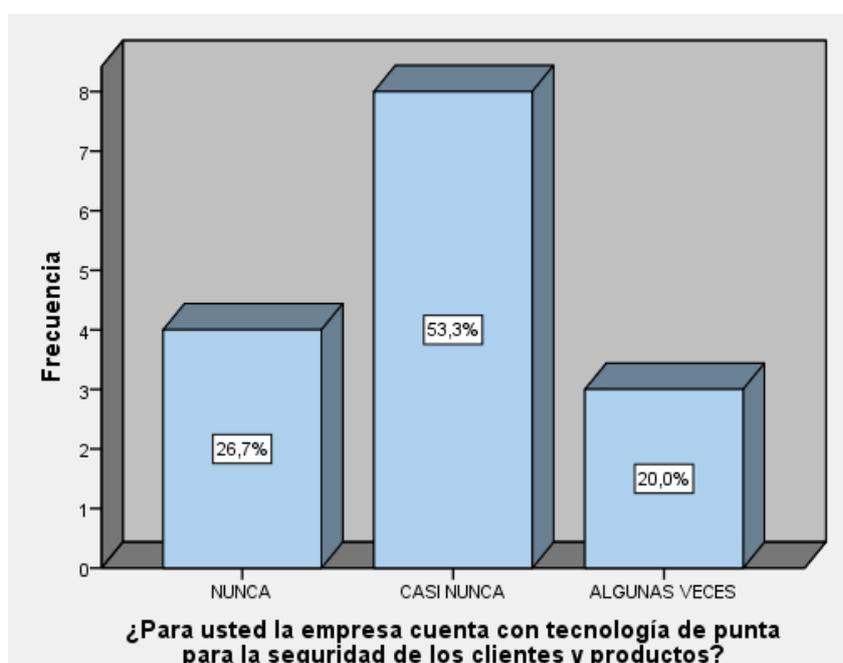


Figura 33: Resultados de la pregunta 11 VC

En la figura 33, se observa que el 53,3% de encuestados, indica que casi nunca se cuenta con tecnología de punta para la seguridad de los clientes y lo productos, seguido de un 26,7% y por ultimo un 20% que indica algunas veces. Todo lo señalado sobre la falta de equipos y maquinaria nueva, la mayoría son antiguas y con poco mantenimiento, siendo un riesgo para la seguridad de los productos que se realizan.

Tabla 36: Pregunta 12 VC: ¿La empresa está enfocado al segmento de las medianas y las grandes empresas de su sector?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
CASI NUNCA	7	46,7	46,7	73,3
ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

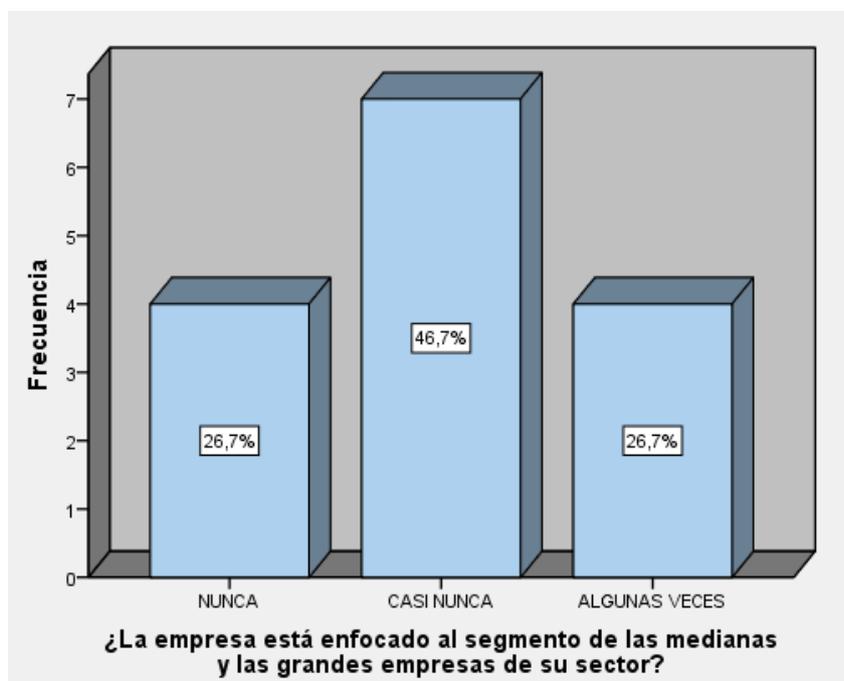


Figura 34: Resultados de la pregunta 12 VC

En la figura 34, el grafico nos muestra que un 46,7% indica que casi nunca se enfoca al segmento de las empresas del sector, seguido de un empate entre la opción nunca y algunas veces con un 26,7%. Dichas opiniones divididas se dan a raíz de que la mayoría de servicios que se brindan son hacia la Empresa Sider Perú, y no busca ampliar su oferta de servicios y productos, la mayor parte del sector de las medianas y grandes empresas del sector son del rubro metalmecánico como esta.

Tabla 37: *Pregunta 13 VC: ¿La fortaleza de la empresa es la excelente calidad de sus productos y servicios y mejores precios?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	66,7
	ALGUNAS VECES	4	26,7	26,7	93,3
	CASI SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

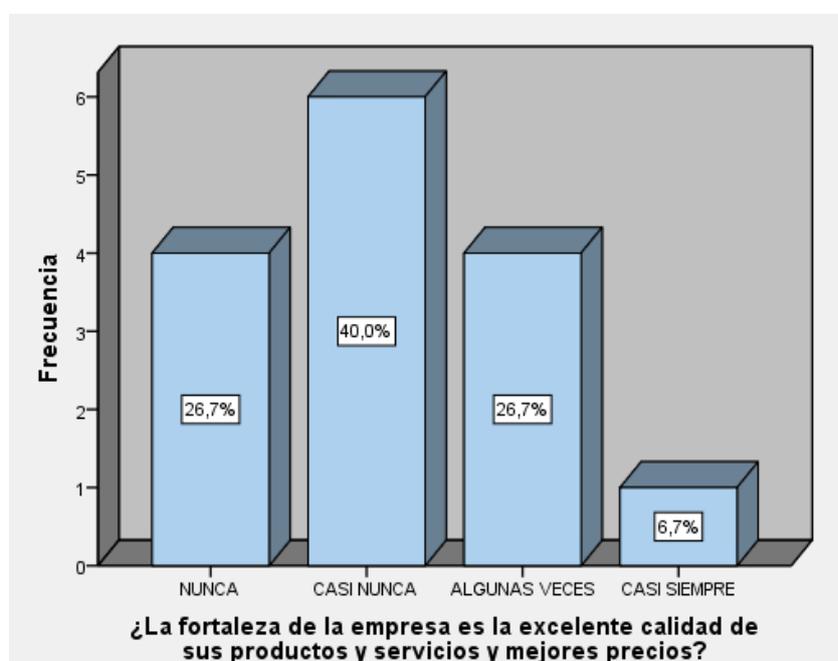
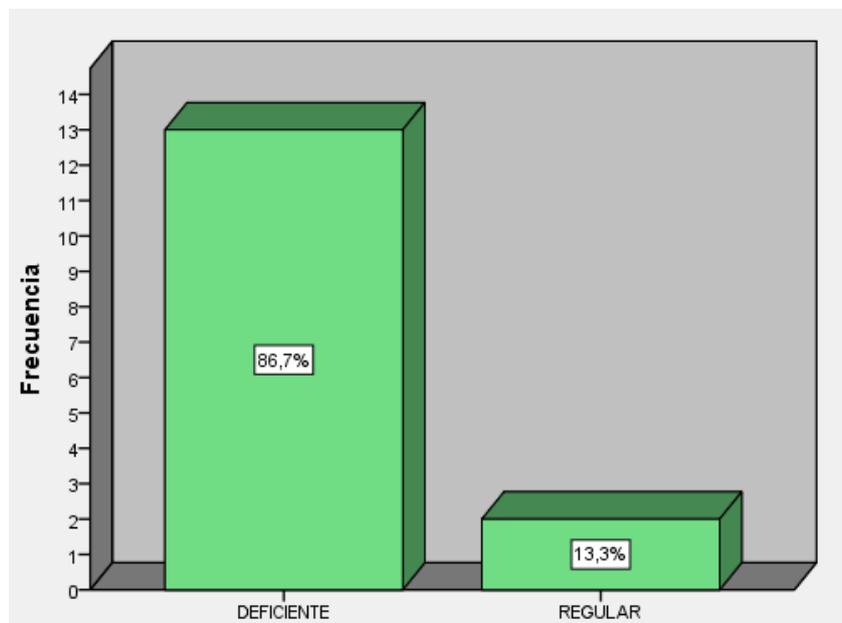


Figura 35: Resultados de la pregunta 13 VC

En la figura 35, como último ítem del cuestionario tenemos la interrogante sobre si la fortaleza de la empresa se da en la excelencia de la calidad de sus productos y los mejores precios, un 40% indicó que casi nunca, seguido de un empate entre algunas veces y nunca con 26,7% y finalmente un 6,7 que opina casi siempre. Las opiniones están divididas por el hecho de que la calidad de sus productos no es buena en la mayoría de los casos pero los precios para competir con los otros proveedores y ganar las cotizaciones son muchas veces demasiado bajos.

Ahora se muestra el resumen agrupado de la dimensión Enfoque Estratégico:



*Figura 36:* Resultados de la dimensión Enfoque Estratégico

En la figura 36, observamos la gran desaprobación que se da a dicha dimensión con un amplio margen de diferencia entre 86,7% que indica que es deficiente frente a un 13,3% que indica que es regular. Por tanto, la empresa no se especializó o enfocó en un sector específico en donde esté colocando su atención e inversión para mejorarlo y actualizarlo, siendo pioneros en su campo con buena aceptación de sus clientes.

### Del Objetivo 3: Relación entre la Gestión Administrativa y Ventaja Competitiva

El desarrollo del tercer objetivo específico consistió en, determinar la relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019. En el cual se realizó la evaluación de la relación de los resultados obtenidos en los dos objetivos específicos anteriores, y probar de esta manera la hipótesis alternativa, “Existe un nivel de relación favorable entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019”.

Tabla 38: *Correlación según Spearman entre las variables: Gestión Administrativa (VI) y Ventaja Competitiva (VD)*

		VD	VI	
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	0,768**
	VD	Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	15	15
	VI	Coefficiente de correlación	0,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	15	15

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Aplicando la Prueba de correlación según Rho de Spearman entre las dos variables, en la Tabla 38, se observa que existe una correlación positiva con un nivel buena, entre la variable Gestión Administrativa y la Ventaja Competitiva con un resultado igual a 0,768; significando que a medida que la gestión administrativa mejore, la ventaja competitiva también aumentará. Sin embargo, en el caso de la empresa, la Gestión Administrativa (variable independiente), se encuentra en un estado malo o deficiente; por tanto, se relaciona que la Ventaja Competitiva (variable dependiente), se encuentra en el mismo estado deficiente.

## **6. Análisis y discusión**

Por cada objetivo específico se presenta el análisis y discusión, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de ellos y contrastados con los antecedentes seleccionados para la presente investigación.

Respecto a la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.; luego de aplicar el cuestionario y analizarlo de forma dividida mediante las cuatro dimensiones se obtuvo un desaprovecho total en cada una de ellas, con amplio margen de ventaja y con porcentajes mayores al 80% en los cuatro casos. Torres (2015) también obtuvo como resultado en su estudio, la gestión administrativa de la empresa investigada, mostró un nivel muy bajo, debido que no cuenta con planes estratégicos, donde se formulan las estrategias operativas, los objetivos y metas. Dicha situación que también se presenta en la investigación de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., teniendo como resultados que no se está administrando bien la empresa, haciendo que los trabajadores no se sientan parte de ella. Además, se suma el mal clima laboral, generado por la mala relación entre la gerencia y los colaboradores. Asimismo, Ulloa (2018), en su investigación también analizó la gestión administrativa de la empresa, para establecer los criterios para implementar y proponer modelos de gestión administrativa, el investigador se basó en un diagnóstico previo de la empresa en estudio, tanto interno como externo, basándose en la entrevista a los trabajadores.

En relación a la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., se aplicó el análisis a las tres dimensiones: Liderazgo en costo, diferenciación y enfoque estratégico; en los cuales en la dimensión liderazgo en costo el porcentaje está similar entre deficiente y regular, a diferencia en los dos últimos, la desaprobación se da por encima del 70%. El resultado se puede comparar con Ramírez (2017), quien también aplicó en su estudio, instrumentos similares, teniendo como resultado en la ventaja competitiva, con el 80,7% de trabajadores que expresaron un nivel alto; y solo un 19,3% indicaron un nivel medio en la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, Amorós y Dávila (2017) tuvo un similar resultado en su investigación de la ventaja competitiva de la empresa investigada. En el estudio de la empresa Inversiones

BRYMEL S.A.C., se presenta la falta de inversión en tecnología para reducir costos y mejorar la productividad, así como la baja calidad de los productos, lo cual en muchas ocasiones son realizados por trabajadores que no están capacitados para esos trabajos; además, la falta de control de calidad aumenta el costo y reduce las ganancias. Añadido a esto la demora de entrega en los plazos, generando incomodidad en los clientes, tras escuchar las opiniones de los trabajadores y la preocupación que tienen sobre la molestia de los clientes, quienes son conscientes que los trabajos se siguen recibiendo gracias a los presupuestos bajos que se presentan en las cotizaciones, razón por la cual son aceptadas; pero para ellos estos precios no son justos.

Respecto a la relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., concluimos que si existe una relación entre ambas variables con un nivel de significancia de 0,001 y un coeficiente de correlación de Spearman es de 0,768 siendo positiva y nivel bueno. El resultado obtenido también fue establecido por Ramírez (2017), llegando a establecer en su investigación que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva en la empresa estudiada, usó la prueba correlacional de Spearman, obteniendo un valor de 0,02 siendo menor al valor del nivel estándar de 0,05. Asimismo, Amorós y Dávila (2017) demostró también que, una mejora en la gestión administrativa, genera una mejora la competitividad de la empresa. Con esto podemos decir que mientras la gestión administrativa sea mala, la ventaja competitiva también será mala, pero si la gestión administrativa mejora y se vuelve eficiente, la ventaja competitiva también aumentará, resolviendo la mayoría de los problemas y hará que la empresa sea más rentable y perdure en el tiempo

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo a los objetivos propuestos para determinar el nivel de relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva y luego de usar las técnicas con sus respectivos instrumentos se tiene las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones**

En la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. se obtuvo una desaprobación en las dimensiones (planeación, organización, dirección y control), con porcentajes mayores al 80%; concluyendo que es amplio el nivel de desaprobación, por el descontento de los trabajadores sobre la forma como se está administrando, no se sienten parte de la empresa, no se toma en cuenta su opinión para resolver los problemas; existe un clima laboral desfavorable, por la mala relación entre la parte gerencial y los trabajadores, trayendo como consecuencia el malestar de los clientes por la demora en la entrega de los productos, la baja calidad; la disminución de ingresos, por falta de control y falta de equilibrio en los presupuestos. El escaso liderazgo, hace que la rotación de empleados sea mayor, generando más gastos y baja productividad; la mala administración puede generar el cierre temporal o definitivo de la empresa en la mayoría de las ocasiones, por no poder sostenerse y financiarse.

En relación a la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., el nivel de desaprobación se muestra en las tres dimensiones (liderazgo en costo, diferenciación y enfoque estratégico), en la dimensión liderazgo en costo, el porcentaje está casi entre deficiente y regular, en las dos últimos, la desaprobación se da por encima del 70%; debido a la falta de inversión en tecnología, la baja calidad de los productos es por falta de control; los trabajadores no están capacitadas para esos trabajos; además, la demora de entrega en los plazos programados, se empiezan a perder clientes, según opiniones de los trabajadores, y la preocupación que tienen sobre la molestia de los clientes; están conscientes que los trabajos que siguen recibiendo es

gracias a los presupuestos bajos que se presentan en las cotizaciones, razón por la cual son aceptadas pero para los clientes estos precios no son justos.

Respecto a la relación entre las variables, gestión administrativa y ventaja competitiva, de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., se concluye que si existe una buena relación entre ambas variables con un nivel de significancia de 0,001. La información se observa en la tabla 38, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a 0,768 siendo el resultado positivo y de nivel buena. Sin embargo, en el caso de la empresa, la Gestión Administrativa (variable independiente), se encuentra en un estado deficiente; por tanto, se relaciona que la Ventaja Competitiva (variable dependiente), el cual se encuentra también en estado deficiente.

Respecto al objetivo general de la investigación, se llega a la conclusión que existe un nivel de relación buena, entre las variables, gestión administrativa y la ventaja competitiva, de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.; por tanto, se acepta la hipótesis alternativa.

## **Recomendaciones**

Para cambiar el estado deficiente actual de la Gestión Administrativa se recomienda contratar en forma temporal los servicios de una asesoría profesional especializada en gestión administrativa para los directivos de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.; además, brindar capacitación a los trabajadores.

Plantear objetivos alcanzables y claros, recomendándose elaborar un plan estratégico que ayude a cumplirlos, en la creación de este plan se debe tener en cuenta a los trabajadores y mantener una comunicación constante con ellos; el plan debe ser revisado y controlado para ir evaluando el cumplimiento del mismo. Cada una de las actividades se guarde un registro y documentación que sirva de guía para cuando ingrese un personal nuevo, se tenga como un manual de procedimientos.

Sobre la Ventaja Competitiva, se recomienda desarrollar estrategias enfocados en aumentar la satisfacción de los clientes, para ello se tiene que mejorar el tema logístico, para tener el material a tiempo y poder entregar en los plazos programados, capacitar al personal para que los acabados de los productos sean los mejores y así diferenciarse de la competencia. Es importante gestionar que los procesos sean más óptimos, invirtiendo en maquinaria y equipos con tecnología de punta, realizando mantenimiento a la maquinaria existente. Innovar en los productos que se brinda, así como también expandir la cantidad de productos y servicios que se ofrecen.

Se recomienda iniciar un proceso de homologación en Seguridad y Calidad, esto marcará diferencia con las empresas del sector, el cual abrirá oportunidades a la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., para competir con otras empresas similares. Al mejorar la calidad de los productos, los precios ya no serán los más bajos, se podrán realizar cotizaciones más altas, que serán justificadas con la calidad de los productos y servicios que se ofrece la empresa.

## **Agradecimiento**

A mi familia y un especial agradecimiento a mis padres y hermanos. A mis docentes de la Universidad San Pedro por sus enseñanzas, quienes supieron transmitir sus conocimientos y experiencias para forjarme una profesión del cual me siento orgulloso.

A mis asesores, por su apoyo a lo largo de todo el desarrollo de mi proyecto e informe final de la presente tesis, por las recomendaciones y sugerencias para mejorar, permitiendo culminar la presente investigación.

El Autor.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, E., Ocegueda, V. y Castro, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Umbral Editorial S.A. de C.V. México.
- Amador, J. (2003). *El Proceso Administrativo*. Colombia: Editorial Crisol.
- Amorós, J., y Dávila, K. (2017), *La Gestión empresarial y la Competitividad de las Clínicas en la ciudad de Cajamarca*. (Tesis para optar grado de Maestro), Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. [En línea]. Recuperado de: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/393>
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación e Indicadores de desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bermeo, C. (2016). *Gerencia estratégica e influencia en los niveles de competitividad de empresas fabricantes de pantalones jean*. Universidad Técnica de Ambato.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. 2da. edición. Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- De la Fuente, M., y Muñoz, C. (2003). *Ventaja Competitiva ¿Actividades o Recursos?* Facultad de Administración. Universidad de Santiago de Chile. [Revisado el 15 de agosto 2019]. Recuperado de: <http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14va. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- David, R. (2017). *Los indicadores de Gestión Organizacional. Una Guía para su definición*. [En línea]. [Revisado el 15 de agosto 2018]. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ra. Edición. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.
- De Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (4ta ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Gómez, L. (2018). *Administración por Procesos y la Ventaja Competitiva en las Universidades Privadas de Lima, Perú*. (Tesis para optar grado de Maestro), Universidad Peruana de las Américas SAC, Lima. [En línea]. [Revisado el 10 de agosto 2019]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/467>
- Gutiérrez, H. (2009). Retos actuales de la mejora de la calidad y productividad en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, I (1)
- Hernández, S. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana Editores S.A.
- Martínez O., et al. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman caracterización. *Revista habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). (Recuperado en 22 de noviembre 2020), de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Palella, S. y Martins, F. (2010), "*Metodología de la investigación cuantitativa*". 3ra. edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Porter, M. (2004), "*Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*". Editorial: Simon & Schuster Ltd. New York. EE.UU.
- Ramirez, M. (2017). *Gestión administrativa y la ventaja competitiva de la Empresa Pacific Natural Foods S.A.C. Chimbote 2017*. (Tesis para título de Licenciado), Universidad Cesar Vallejo, Perú. [En línea]. [Revisado 9 agosto 2019]. Recuperado: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/18853?show=full>
- Reyes, L. (2007). *El Proceso Administrativo*. [En línea]. [Revisado 20 de junio 2018]: [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Riquelme, M. (2018). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, 2019. [En línea]. [Revisado el 20 de junio 2018]. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12va. edición. Pearson Educación de México, [en línea]. [Revisado el 10 de Agosto del 2018]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13va. edición. Editorial Mexicana Pearson Educación, México.
- Rojas, A. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. 18va ed. México: Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- Toral, R. del C., & Zeta, A. (2017). *Gestión administrativa y Calidad del servicio en el área Jurídica, Social y Administrativa, de la Universidad Nacional de Loja. Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 3(6). [En línea]. [Revisado el 15 setiembre 2019]. Recuperado de: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/268>
- Torrez, M. (2015). *Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, el municipio de Matagalpa*. (Tesis para grado de Master), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. [Revisado 9 de setiembre 2019]. <http://repositorio.unan.edu.ni/1801/1/5332.pdf>
- Ulloa, A. (2018). *Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART*. (Investigación para grado de Magister en Administración), Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. [En línea]. [Revisado el 19 de setiembre 2019]. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2236>.

## **Anexos y apéndices**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**Título:** Relación entre la gestión administrativa y ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES
<p>¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019?</p>	<p>Existe un nivel de relación positiva buena entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019.</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer el nivel de relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C., Chimbote 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.</li> <li>• Evaluar la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.</li> <li>• Determinar la relación entre la gestión administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.</li> </ul>	<p><b>Variable independiente:</b> Gestión administrativa.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Ventaja competitiva</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Conceptualización y Operacionalización de las variables

**Título:** Relación entre la gestión administrativa y ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C. Chimbote 2019.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Dependiente:</b> Gestión Administrativa	La gestión administrativa, son todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo del equipo, donde se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de personas y cosas, mediante el desempeño de labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control. (Rojas, 2002)	Establecido los objetivos y planes (planeación); la disposición de las tareas y estructura se ponen en acción (organización), y se contrata, capacita y se motiva al personal (dirección), es necesario evaluar (control) si han sido ejecutadas las tareas de acuerdo con lo planeado. (Robbins & Coulter, 2014)	Planeación	1. Direccionamiento estratégico. 2. Procesos de planeación.	Ordinal
			Organización	3. Entorno competitivo. 4. Coordinación y comunicación	Ordinal
			Dirección	5. Diagnóstico interno. 6. Marketing y ventas. 7. Evaluación del planeamiento.	Ordinal
			Control	8. Descripción de puestos. 9. Plan de capacitación.	Ordinal
<b>Independiente:</b> Ventaja Competitiva	Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en las mejores condiciones para poder competir, por ende, obtiene los mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva. (Bermeo, 2016).	Según Porter (s.f.), menciona tres estrategias genéricas competitivas, se pueden aplicar a cualquier rubro de la gestión empresarial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque estratégico. Las estrategias se hacen en el acto, por separado; o también en implementar en conjunto.	Liderazgo en costo	1. Realiza compras a escala. 2. Diseños innovadores.	Ordinal
			Diferenciación	3. Servicio de calidad al cliente. 4. Aplicación normas de calidad.	Ordinal
			Enfoque estratégico	5. Rendimiento de producción. 6. Entrega de bienes y servicios. 7. Tamaño de empresas.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Cuestionario para evaluar la Gestión administrativa

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente las preguntas y conteste cada uno, marcando con “X” la escala que estime conveniente. Todas las preguntas deben ser respondidas. Usar la leyenda.

Sexo:  M  F      Edad (años): ..... Tiempo de servicio (años): .....

Leyenda: 1. Nunca    2. Casi nunca    3. Algunas veces    4. Casi siempre    5. Siempre

INDICADORES	Escala tipo Likert				
	N	CN	AV	CS	S
	1	2	3	4	5
1. ¿La empresa tiene definida su misión, visión, y valores; y en su elaboración participó todo el personal?					
2. ¿Hay un esquema de valores definido que guía las relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores y entre ellos mismos?					
3. ¿Hay participación de los trabajadores en el proceso de a planeación y del presupuesto de la empresa?					
4. ¿En la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, se analizaron indicadores económicos, políticas, tecnológicas u otros?					
5. ¿Se considera un grado de coordinación y comunicación de los trabajadores entre las áreas de la empresa?					
6. ¿En el análisis del entorno se considera a: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y los servicios sustitutos?					
7. ¿Se utilizan los diagnósticos internos y externos para elaborar los planes de acción que despliegan las estrategias para la empresa?					
8. ¿Se revisan mensualmente la planificación del marketing y las ventas para aplicar la mejora continua?					
9. ¿Se revisa en forma mensual, trimestral, o anual el cumplimiento del planeamiento estratégico de la empresa?					
10. ¿En la evaluación del planeamiento estratégico y plan operativo participan los responsables y directivos?					
11. ¿Existe descripción de puestos de trabajo a nivel de directivos y de todas las áreas de la empresa, con redacción clara?					
12. ¿Se organizan reuniones periódicas con todo el personal de la empresa, para evaluar y tomar acciones de mejora continua?					
13. ¿Se elabora un plan de capacitación anual, atendiendo a todas las necesidades de cada área de la empresa?					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia, basado en el Instrumento de Ramírez (2017, p. 55-56).

### Ficha técnica del Instrumento (del Anexo 3)

#### 1. Nombre del instrumento

Cuestionario para evaluar la Gestión administrativa de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

#### 2. Autor del instrumento

Diseñado por el autor, Jacobo Mogollón Jolvy José, basado en el Instrumento de Ramírez (2017, p. 55-56).

#### 3. Aplicación del Instrumento

A los trabajadores de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

#### 4. Objetivo del instrumento

Evaluar los procesos de la Gestión administrativa de la empresa.

#### 5. Características del Instrumento

La escala valorativa del cuestionario está diseñada con cuatro indicadores y 13 ítems Likert, para evaluar la gestión administrativa de la empresa. Se usa los Ítems para medir o determinar la frecuencia con la que se realiza la actividad.

La leyenda a utilizar para evaluar los resultados de la toma de datos, será la siguiente, con su respectiva escala tipo Likert: 1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. Algunas veces (AV) 4. Casi siempre (CS) 5. Siempre (S).

#### 6. Estructura del instrumento

Se elaboró las preguntas en un solo cuestionario para facilitar la toma de datos y no distraer mucho las labores del personal que responderán las preguntas.

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Planeación	1, 2, 3,	Ordinal
Organización	4, 5, 6,	Ordinal
Dirección	7, 8, 9, 10,	Ordinal
Control	11, 12, 13.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

#### Anexo 4: Cuestionario para evaluar la Ventaja competitiva

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente las preguntas y conteste cada uno, marcando con “X” la escala que estime conveniente. Todas las preguntas deben ser respondidas. Usar la leyenda.

Sexo:  M  F      Edad (años): ..... Tiempo de servicio (años): .....

Leyenda: 1. Nunca    2. Casi nunca    3. Algunas veces    4. Casi siempre    5. Siempre

INDICADORES	Escala tipo Likert				
	N	CN	AV	CS	S
	1	2	3	4	5
1. ¿La empresa tiene suficiente capacidad tecnológica que permita ser competitivo y maneja los mejores precios?					
2. ¿Los productos o servicios utilizan diseños más innovadores que los competidores permitiendo reducir costos?					
3. ¿La empresa resuelve con diligencia y atiende las demandas de todo tipo de servicios solicitado por sus clientes?					
4. ¿Considera que los plazos brindados por la empresa en la entrega de sus productos son lo más adecuados?					
5. ¿Para su empresa considera que es adecuado el trato y la cortesía de los trabajadores con los clientes?					
6. ¿Considera usted que los productos o servicios que brinda la empresa son de calidad?					
7. ¿Para usted la calidad del producto o servicio, es debido a la aplicación de las normas vigentes?					
8. ¿La variedad de los productos y servicios que brinda la empresa es suficiente para el cliente?					
9. ¿Los precios de los productos de la empresa son los adecuados?					
10. ¿Es tan eficiente el rendimiento de la empresa en la producción de los bienes o servicios que brinda?					
11. ¿Para usted la empresa cuenta con tecnología de punta para la seguridad de los clientes y productos?					
12. ¿La empresa está enfocado al segmento de las medianas y las grandes empresas de su sector?					
13. ¿La fortaleza de la empresa es la excelente calidad de sus productos y servicios y mejores precios?					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia, basado en el Instrumento de Ramírez (2017, p. 57-58).

## **Ficha técnica del Instrumento (del Anexo 4)**

### **1. Nombre del instrumento**

Cuestionario para evaluar la Ventaja competitiva de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

### **2. Autor del instrumento**

Diseñado por el autor, Jacobo Mogollón Jolvy José, basado en el Instrumento de Ramírez (2017, p. 57-58).

### **3. Aplicación del Instrumento**

A los trabajadores de la empresa Inversiones BRYMEL S.A.C.

### **4. Objetivo del instrumento**

Evaluar las dimensiones de la Ventaja competitiva de la empresa.

### **5. Características del Instrumento**

La escala valorativa del cuestionario está diseñada con tres indicadores y 13 ítems Likert, para evaluar la Ventaja competitiva de la empresa. Se usa los Ítems para medir o determinar la frecuencia con la que se realiza la actividad.

La leyenda a utilizar para evaluar los resultados de la toma de datos, será la siguiente, con su respectiva escala tipo Likert: 1. Nunca (N) 2. Casi nunca (CN) 3. Algunas veces (AV) 4. Casi siempre (CS) 5. Siempre (S).

### **6. Estructura del instrumento**

Se elaboró las preguntas en un solo cuestionario para facilitar la toma de datos y no distraer mucho las labores del personal que responderán las preguntas.

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo en costo	1, 7, 8, 9,	Ordinal
Diferenciación	2, 3, 5, 6, 10,	Ordinal
Enfoque estratégico	4, 11, 12, 13.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.