

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
DE COMUNIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS A MINERA  
YANACOCHA - 2018**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: CÉSAR JHONY CALDERÓN CHICOMA**

Asesor:

**Dr. CARLOS RAFAEL SUÁREZ SÁNCHEZ**

**Cajamarca - Perú**

**2020**

COPYRIGHT © 2020 by  
**CÉSAR JHONY CALDERÓN CHICOMA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
DE COMUNIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS A MINERA  
YANACOCCHA - 2018**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: CÉSAR JHONY CALDERÓN CHICOMA**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Carlos Rafael Suarez Sánchez  
Asesor

Dra. Reyna López Díaz  
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Elí Rodríguez Lescano  
Jurado Evaluador

Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo  
Jurado Evaluador

**Cajamarca - Perú**

**2020**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU




**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**


**ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS**


Siendo las ...<sup>7.30</sup>... horas del día 14 de enero de dos mil veinte, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**, y **Dr. VÍCTOR ELÍ RODRÍGUEZ LESCANO**, **Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, en calidad de Asesor el **Dr. CARLOS RAFAEL SUÁREZ SÁNCHEZ**; actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada: **"NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE COMUNIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS A MINERA YANACocha - 2018"**. presentada por el **Bach. en Sociología CÉSAR JHONY CALDERÓN CHICOMA**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...<sup>APROBAR</sup>..... la mencionada Tesis con la calificación de <sup>Dieciocho (18) Excelente</sup>.....; en tal virtud el **Bach. en Sociología CÉSAR JHONY CALDERÓN CHICOMA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las...<sup>8.25</sup>... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Carlos Rafael Suárez Sánchez**  
Asesor

  
.....  
**Dra. Reyna López Díaz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Víctor Elí Rodríguez Olazo**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A Noelia, mi madre, forjadora de mi camino.

Nora, mi esposa mi soporte y apoyo incondicionales en gran parte de mi vida.

Andrea, Sophia y Daniela, mis hijas, mi motivación e impulso para seguir creciendo en lo que me resta de vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre Eterno por todas las bendiciones que derrama sobre mí y mi familia día a día.

A Rafael, mi mentor, gracias por tus orientaciones y consejos en inicio de mi carrera profesional y gran apoyo en el desarrollo de este estudio

A mi familia por ser mi soporte en tiempos buenos y en caminos tormentosos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Contextualización del Problema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Delimitación de la Investigación.....	7
1.6 Objetivos de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.3 Definición de Términos Básicos.....	47
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	49
3.1 Hipótesis:.....	49
3.2 Variables.....	49
3.3 Operacionalización De Variables.....	50

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO .....	51
4.1. Ubicación Geográfica .....	51
4.2. Diseño de la Investigación .....	52
4.3. Tipo de investigación .....	52
4.4. Métodos de investigación .....	52
4.5. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	53
4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	53
4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	54
4.8. Matriz de consistencia metodológica. ....	55
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
5.1 Presentación de Resultados .....	56
5.1.1 Variable Competitividad .....	56
5.1.2 Variable Productividad.....	66
5.2 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados .....	73
5.3 Contrastación de la hipótesis .....	76
CAPÍTULO VI Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de las empresas de comunidad.....	79
CONCLUSIONES.....	84
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES .....	85
ANEXOS.....	91



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Requisitos para Proveedores .....	39
Tabla 2.	Utilización de Recursos.....	56
Tabla 3.	Desempeño del Personal .....	57
Tabla 4.	Desempeño Personal administrativo .....	58
Tabla 5.	Innovación.....	59
Tabla 6.	Diferenciación .....	61
Tabla 7.	Días de Retraso.....	62
Tabla 8.	Fidelización .....	63
Tabla 9.	Culminación de Metas.....	64
Tabla 10.	Continuación con la empresa.....	64
Tabla 11.	Desempeño .....	66
Tabla 12.	Calificación de la empresa donde labora.....	67
Tabla 13.	Control del Desempeño Laboral.....	68
Tabla 14.	Capacitación .....	69
Tabla 15.	Características de la empresa (según los empleados).....	70
Tabla 16.	Tablas de Contingencia Frecuencias Observadas.....	77
Tabla 17.	Tabla de contingencia frecuencias esperadas .....	77
Tabla 18.	Tabla de contingencia Chi - Cuadrado .....	78

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	La cadena de valor.....	20
Figura 2.	Actores para el fomento de la competitividad.....	23
Figura 3.	Mapa de Ubicación de Minera Yanacocha .....	51
Figura 4.	Utilización de Recursos.....	56
Figura 5.	Desempeño del Personal .....	57
Figura 6.	Desempeño Personal Administrativo .....	58
Figura 7.	Innovación .....	59
Figura 8.	Diferenciación .....	61
Figura 9.	Tiempo para alcanzar los objetivos .....	62
Figura 10.	Experiencia con la empresa.....	63
Figura 11.	Culminación de Metas.....	64
Figura 12.	Continuación con la empresa .....	65
Figura 13.	Desempeño .....	66
Figura 14.	Calificación de la empresa donde labora.....	67
Figura 15.	Control del desempeño laboral.....	68
Figura 16.	Capacitación .....	69
Figura 17.	Características de la empresa, según los empleados .....	70

## RESUMEN

Vivimos en una época de cambio constante y a un ritmo vertiginoso, en la que es necesario tener - además de gran capacidad de adaptación - una visión de largo plazo del lugar en el que, entendemos, debemos estar posicionados para continuar cumpliendo cabalmente con los objetivos asignados y dando respuesta apropiada a los desafíos por venir.

En función a lo expresado, la presente investigación tiene como finalidad determinar cuáles son los niveles de competitividad y productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha

Para el logro de esta investigación transeccional, no experimental se desarrolla un marco teórico, a través de consultas a diferentes obras sobre administración estratégica, planeación, diagnóstico empresarial, desarrollo organizacional, competitividad, liderazgo, entre otros. Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado, para lo cual se ha procesado en el software estadístico SPSS, versión 21, teniendo en cuenta la hipótesis general: “Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha”.

Se concluye que los niveles de competitividad y la productividad son altas para las empresas de comunidades prestadoras de servicios a minera Yanacocha, con una confiabilidad del 95 por ciento, la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 66.00$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

**Palabras claves:** competitividad, productividad, ventaja competitiva, servicio

## ABSTRACT

We live in a time of constant change and at a dizzying pace, in which it is necessary to have - in addition to great adaptability - a long-term vision of the place where, we understand, we must be positioned to continue to fully meet the assigned objectives and giving appropriate response to the challenges to come.

Based on the above, this research aims to determine the levels of competitiveness and productivity of companies in communities that provide services to Minera Yanacocha

For the achievement of this research - transectional, not experimental -, a theoretical framework is developed, through consultations to different works on strategic management, planning, business diagnosis, organizational development, competitiveness, leadership, among others. To test the hypotheses, the non-parametric Chi Square test has been used, for which it has been processed in the SPSS statistical software, version 21, taking into account the general hypothesis: "The levels of competitiveness and productivity are high in companies of communities that serve Minera Yanacocha".

It is concluded that the levels of competitiveness and productivity are high for companies in communities that provide services to Yanacocha mining, with a 95 percent reliability, the chi-square distribution with 4 degrees of freedom is obtained a tabular or theoretical value of 9.49, therefore, the labor statistic  $T = 66.00$  falls in the rejection zone of the null hypothesis.

**Keywords:** competitiveness, productivity, competitive advantage, service

## INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas en el Perú presentan como principal problema: la falta de manejo gerencial, que se evidencia en el desconocimiento de herramientas administrativas. En efecto, cuando un empresario se inicia en el negocio, en la mayoría de los casos no cuenta con una proyección de mediano plazo y menos aún para el largo plazo; vale decir, que le permita direccionar claramente la empresa, definiendo objetivos y cuantificando metas a alcanzar, herramienta indispensable para poder enfrentar con éxito, un mercado global altamente competitivo, al que concurren las mejores empresas del mundo, sin importar en qué parte se encuentren físicamente, compitiendo entre ellas; esta estrategia obviamente, ha de permitir el uso de indicadores clave, como: calidad, precio, servicio, tecnología y diferenciación del producto-servicio, entre otros. Las empresas que logran distinguirse son aquellas que se caracterizan por sus esfuerzos en innovaciones en forma permanente y sostenida, lo que les permite actuar con ventajas competitivas respecto a las restantes, siendo capaces de mantenerse eficiente y eficazmente con el transcurso el tiempo. Escandón (2011)

La presente tesis se estructura en seis capítulos, teniendo como problema general: ¿Cuáles son los niveles de la competitividad y la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?; el objetivo principal es: Determinar los niveles de la competitividad y productividad en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha. La hipótesis formulada es: los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha

Se utilizó el método deductivo - inductivo y el analítico - sintético; como resultado se identificó que los elementos de la competitividad son: capacidad de trabajo, innovación, liderazgo, y trabajo en equipo que, para nuestra investigación, se destaca en el área administrativa. La productividad de la empresa se caracteriza por la eficiencia, sobre todo en el área de operaciones, que tienen el respaldo del área administrativa. Se determinó que el Catching up tiene falencias en el nivel administrativo una de ellas, la falta de capacidad de organización

A continuación, se describe brevemente los capítulos y su contenido que estructuran la tesis que a lo largo de los cuales se evidencia que se han alcanzado los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis formulada en la tesis.

Capítulo I: contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación y objetivos de estudio.

Capítulo II: se considera los antecedentes de la investigación, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las mismas.

Capítulo IV: se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación., población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: se analizan y discuten los resultados obtenidos, se realiza la interpretación de los mismos por variable (Competitividad y Productividad con sus respectivas dimensiones). También se realiza la contratación de la hipótesis.

Capítulo VI: Se describe la propuesta, matriz FODA, objetivos y estrategia

Finalmente se detallan las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados, así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Contextualización del Problema

Uno de los motores del crecimiento económico en el país es el sector minero y su aporte al PBI. La creciente demanda internacional por metales ha repercutido en un mayor dinamismo del sector que para el 2008 registró un crecimiento del 7% más respecto al año 2007 (Ministerio de Energía y Minas, 2010).

La región Cajamarca –ubicada al norte del Perú- desarrolla una intensa actividad minera, a través de la Minera Yanacocha, constituida legalmente en 1992. Yanacocha es la mayor mina aurífera de Sudamérica y la segunda más grande a nivel mundial; se sitúa a 48 km al norte de la ciudad de Cajamarca y emplea a más de 10 mil trabajadores (www.yanacocha.com.pe, 2012).

La región Cajamarca –donde opera Minera Yanacocha- alberga al 72% de su población en zonas rurales dedicadas a la agricultura de subsistencia, no obstante, la minería es la actividad económica de mayor contribución al PBI, por ejemplo, durante el período 1996 - 2005, el sector minero aumentó su participación de 17% a 48% del PBI departamental en detrimento de las actividades agropecuarias, que disminuyeron su participación desde 24% hasta un 11% (BCR, 2007).

La presencia de Minera Yanacocha ha sembrado grandes expectativas en la población cajamarquina, muchas de las cuales se han convertido en conflictos difíciles de gestionar, pareciendo en cierto momento que la convivencia armónica entre la población y la empresa es imposible, esto se refleja por ejemplo, en la desconfianza generalizada del ciudadano (a) cajamarquino frente a la propia Minera Yanacocha, de la cual se conoce



que hasta el momento no ha podido resolver problemas como el derrame de mercurio en el poblado de Choropampa o la muerte masiva de truchas en criaderos de campesinos del ámbito de trabajo de la Empresa.

Por otro lado, existe un sector poblacional que vive de su trabajo para la Empresa o contratistas de Yanacocha, quienes han mejorado de manera significativa su economía. Este segmento demográfico muestra una percepción distinta de la actividad minera, es decir, considera que la minería ha contribuido de manera importante con su economía y la de la región, a diferencia de quienes expresan que esta actividad ha aumentado las brechas de diferenciación entre cajamarquinos. También hay un sector de la población que muestra posiciones neutrales en un espacio que agudiza el conflicto social con la puesta en marcha del Proyecto Minero mineros y no solo de Conga, sino en Galeno y Michiquillay

La productividad conlleva a la mejora del capital humano; según Banco Mundial (2010), se debe procurar mejorar la formación de capacidades de la fuerza laboral a través de una mejor educación (escuelas, centros de formación superior y universidades), una capacitación relevante y de alta calidad. El Estado puede lograr esto a través del suministro directo de servicios educativos o de capacitación, que incentive a que el sector privado lo haga, esto a las empresas las beneficia ya que promueve la competitividad a través de la educación, la capacitación y a medida que avanza los medios de educación tendrán profesionales con miradas más amplias y a estas a su vez participaran mejor en la búsqueda de resultados y alcance de objetivos de manera más efectiva.

En cierta medida, en Cajamarca, la confluencia de múltiples formas de vida y pensamiento se refleja hoy en una amplia diversidad de percepciones sobre la actividad minera, las cuales son necesarias estudiar, sobre todo, porque se carece de investigaciones

permanentes que permitan identificar los cambios ocurridos y el escenario actual, a fin de generar conocimiento que permita tomar decisiones que permitan un desarrollo humano sostenido de la región.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Cuando en Cajamarca, la actividad minera alcanza importancia nacional con el inicio de las actividades de explotación de Minera Yanacocha, existió la necesidad de contratar a varias empresas que le brindaran los múltiples servicios que requería para realizar sus actividades. Debido al alto grado de especialización que implica la actividad minera, las primeras empresas contratadas por Minera Yanacocha provinieron de otras ciudades y hasta de otros países. Esto produjo malestar en la población cajamarquina, pues la mano de obra que empleaban estas empresas provenía de otros lugares; generando poco trabajo para los cajamarquinos, y menos aún en la población de las comunidades de su zona de influencia.

A partir del año 2002 aumentó la demanda de Minera Yanacocha para requerir los servicios de empresas contratistas y proveedores de servicios e insumos, aumentando también la contratación de empresas y personal cajamarquinos.

En este contexto Minera Yanacocha fomenta en las comunidades de su zona de influencia la formación de empresas para que le brindarán ciertos servicios como son construcción civil, medio ambiente, transporte, alimentación, etc.; tratando de generar mayor empleo en la población de estas comunidades. Así comenzó un proceso de formación y formalización de empresas que tienen como socios a pobladores de estas comunidades rurales. En algunos casos estas empresas han sido exitosas, pero en muchos casos han quebrado o sólo han quedado en la formalización, sin tener ninguna actividad, contrato o trabajo. Esto debido, por un lado, a la poca educación escolarizada y capacitación de los

socios que en muchos casos son los gerentes de las empresas, lo que no ha permitido una efectiva organización en la empresa y una adecuada administración y gestión de sus recursos; y por otro lado al alto número de empresas formadas, el cual eleva la competencia para llegar a brindar servicios a Minera Yanacocha.

Sin embargo, Cajamarca ha venido sufriendo de una recesión de la cual, en la actualidad, aun no se recupera. La recesión en Cajamarca se habría iniciado en enero del 2012 con un lento descenso en la actividad económica hasta mediados del 2013 que se hizo más marcado en el segundo semestre. A setiembre del 2013, por tanto, se acumulan 7 trimestres de recesión en Cajamarca. (Medina, 2014)

Entre las razones más relevantes de la desaceleración de la producción minera se pueden señalar el declive en el volumen producido por Minera Yanacocha y la demora de la puesta en marcha de otros importantes proyectos mineros. Ambos aspectos están explicados por la conflictividad social, cuyo origen, a su vez, puede ser hallado no solo en los problemas ambientales y de manejo de recursos asociados a la actividad minera, sino principalmente en las prácticas inadecuadas de la actividad minera durante la década de 1990. (Mendoza, 2011)

El costo de los conflictos sociales sobre la minería es alto, medido por el retraso de los proyectos mineros, el pago por diferentes modalidades a proyectos en comunidades, los gastos en infraestructura, entre otros. Muchas empresas que dependían de la minería tuvieron que ser liquidadas, por lo que ahora, la competitividad entre las empresas que quedan, es mayor.

## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema General**

¿Cuáles son los niveles de la competitividad y la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?

### **1.3.2 Problemas Específicos**

- a) ¿Cuáles son los factores que caracterizan los niveles de competitividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?
- b) ¿Cuáles son las características de la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?
- c) ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar los niveles de competitividad y la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Justificación científica**

Para el desarrollo de la presente investigación el área temática estuvo direccionada a conocer los niveles de competitividad y los factores que la caracterizan y cuyas conclusiones permitan informar acerca del estado situacional de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha, aspecto que justifica este trabajo; además pretende servir como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema.

#### **1.4.2 Justificación técnico-práctica**

En Cajamarca, la pequeña y la mediana empresa han tomado un papel importante en dinamismo económico y social de esta región, en donde, en el entorno de un mercado altamente saturado y competitivo, es de vital importancia que las empresas mejoren su competitividad, a fin de que garanticen, no solo su supervivencia, sino también su éxito.

Los principales problemas que afrontan estos emprendimientos son la falta de fuentes de financiamiento y la brecha de conocimientos técnicos, la falta de capacitación en habilidades administrativas, ingenieriles, operacionales, etc. El emprendedor suele tener mucha motivación, pero necesita apoyo y acompañamiento para desarrollar ciertas herramientas y habilidades gerenciales. De allí la importancia de conocer los factores que inciden directamente en la subsistencia exitosa de estas empresas.

Esta investigación está orientada a identificar de manera integral los principales factores, tanto exógenos como endógenos, que influyen en la competitividad de las empresas de comunidades, específicamente de las que brindan servicios a Minera Yanacocha, así mismo, analizar los niveles organizacionales de estas empresas frente a un mercado reducido y con una alta competencia; y contribuir a plantear algunas estrategias que permita mejorar su sostenibilidad el mercado.

#### **1.4.3 Justificación institucional y personal**

La investigación pretende desde una dimensión práctica, la identificación de los factores y estrategias competitivas a partir de las cuales las empresas de las comunidades podrán aprovechar para mejorar su posición competitiva con relación a sus competidores, así mismo, determinar qué tan preparado se encuentra el sector para enfrentar la recesión actual.

El desafío que se genera para los sectores económicos del país y en especial en el sector minero, son realmente alto, ya que es un mecanismo para promover el crecimiento económico, generar empleo y aumentar la inversión. A partir de esto se debe realizar un esfuerzo a nivel interno que mejore los estándares de calidad y que estos se adecuen a las necesidades del mercado.

Por lo anterior, se plantea un trabajo donde pueda presentar un diagnóstico sobre los niveles de competitividad y sí el sector está listo o no para responder a todas las exigencias de la región y para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado y qué medidas se debe adoptar para contrarrestar las amenazas y riesgos y a que oportunidades se le pueden sacar grandes beneficios.

### **1.5 Delimitación de la Investigación**

Se desarrolló una investigación en el campo de la Administración enfocado a la determinación de los niveles de competitividad de empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha 2018

- Delimitación Espacial: La investigación se desarrolló en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha
- Delimitación Social: La investigación abarca a gerentes o representantes de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha
- Delimitación Temporal: La investigación se desarrolló durante el año 2018

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1. Objetivo General:**

Determinar los niveles de la competitividad y productividad en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha

### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

- a) Establecer los factores que caracterizan los niveles de competitividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha
- b) Describir los factores que caracterizan la productividad en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha
- c) Diseñar una estrategia para mejorar la competitividad y productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación, se exponen en forma sintética los estudios realizados en torno a la variable de investigación tanto en el nivel internacional, nacional y local

##### 2.1.1. Nivel Internacional

- **Escandón (2011)** “*Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos*”. Este artículo tiene como objetivo analizar los factores a nivel de empresa y emprendedor, que conforman la competitividad en empresas creadas por mujeres colombianas. Para ello se investiga la información encontrada en Global Entrepreneurship Monitor (gem) Colombia 2009, concerniente con la actividad económica femenina. Los autores emplean la metodología de sistema de ecuaciones estructurales, que permite construir un mapa de las relaciones entre las variables y arribar a las tendencias de modelos en las explicaciones de las ciencias sociales. Dentro de los resultados obtuvo un modelo compatible con la literatura relacionada a la teoría de capacidades y recursos en donde los factores específicos de la empresa como la innovación, la nueva tecnología y los conocimientos de la emprendedora, son parte primordial de su competitividad y explican a su vez la internacionalización de la empresa.
  
- **Calderón (2015)**, en la tesis *Análisis de la Competitividad Empresarial en las Pymes del Sector del Calzado del Barrio El Restrepo de la Ciudad de Bogotá, a partir del Factor Humano*. Este estudio analiza la competitividad empresarial de las PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del



análisis del capital humano y su aporte al mejoramiento de la competitividad empresarial de estas empresas. Para ello se realizó una investigación cualitativa donde se realizaron entrevistas en profundidad 25 personas entre ellas a empresarios (as) y empleados (as) de estas empresas. De igual forma, se realizó un levantamiento de información en campo mediante toma de fotografías, realización de bitácoras y notas de campo. La información cualitativa se procesó y analizó con la ayuda del programa de análisis de datos cualitativos Atlas Ti.7. Este estudio parte en primer lugar de un análisis del estado del arte sobre las variables de la investigación: competitividad y capital humano. En segundo lugar, se hace una revisión a las políticas y planes de competitividad que el Gobierno Nacional ha realizado en los últimos dos periodos presidenciales. En tercer lugar, se detalla la metodología utilizada en el estudio, se analiza la información recolectada y se presentan los resultados. Finalmente se presentan una serie de alternativas para mejorar la competitividad de las PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá.

### **2.1.2. Nivel Nacional**

- **Gonzales (2014)** la tesis “*Gestión Empresarial y Competitividad en las Mypes del Sector Textil en el Marco de la Ley N° 28015 (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa) en el Distrito de la Victoria - Año 2013*” presenta como objetivo general de investigación conocer cómo influye la Ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil en el distrito de La Victoria, teniendo como punto crítico de este tipo de empresas que no realizan una adecuada gestión empresarial, debido a que sus actividades las realizan generalmente de manera empírica. Esta investigación fue de tipo no experimental, de carácter descriptivo, cuyo diseño metodológico es el transeccional, considerada

como una investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos, sustentados por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información, donde se ha tenido en cuenta los aportes e investigaciones de distintas personalidades que han facilitado la asimilación del tema investigado. La población objeto del estudio estuvo conformada por 240 empresas del sector textil del distrito de La Victoria, con un tamaño de muestra que asciende a 50 personas entre hombres y mujeres empresarios. Los resultados del trabajo de campo demostraron que gran parte de estas empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que origina que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar las situaciones que podrían presentarse en cuanto a exportaciones y uso de financiamiento; así mismo, no cuentan con conocimiento acerca de la asociatividad empresarial, aspectos que se deben corregir a fin de contar con una buena gestión que beneficie a la empresa en todos sus campos de acción.

- **Rodríguez (2016)**, la tesis *“Caracterización de la Gestión de Calidad y Competitividad de las Mypes en los Servicios de Venta de Electrodomésticos en el Distrito de Juanjuí, Año 2016”* tuvo como objetivo general determinar las características de la gestión de calidad y competitividad de estas MYPES. El estudio ha sido no experimental, sin manipular las variables de forma deliberada y tal como se manifiestan en su contexto. Además, la investigación fue descriptiva teniendo como muestra 6 MYPES, realizando una encuesta de 20 preguntas, en donde se obtuvo los siguientes resultados: Los representantes legales de las MYPES el 66.7% tienen de 31 a 50 años, son de sexo masculino 83.3%, el 66.7% tienen grado de Profesional Universitario. De la Empresa el 100.0% de las MYPES son formales. El 50.0% de las MYPES de las empresas tienen más de 4 años de permanencia en el mercado, Menos de 10 trabajadores permanentes es de 100.0%, y menos de 10

trabajadores eventuales es de 100.0%. El 100.0% de las MYPES comprende que La Gestión de Calidad ayuda a optimizar el rendimiento del negocio. La mayoría de las MYPES ha usado las técnicas del Benchmarking al 66.7%. La conclusión más importante obtenida de esta investigación es que el 100.0% de las MYPES son formales, El 50.0% de las MYPES tienen más de 4 años en el mercado, El 100.0% de las MYPES afirma que La Gestión de Calidad contribuye a mejorar el rendimiento del negocio.

- **Meza (2015)** la tesis *Factores que Determinan la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Textiles - Confecciones de la Región Junín periodo 2014*” planteó dar respuesta a cómo influyen los factores determinantes de la competitividad en las micro y pequeñas empresas textiles y confecciones de la Región Junín en el año 2014; teniendo como principal objetivo de determinar la influencia de estos factores en estas empresas. Así mismo se quiso demostrar la hipótesis que los factores que influyen a la competitividad de estas empresas son el nivel educativo del empresario, nivel educativo del trabajador, nivel tecnológico de las maquinarias y equipos e inversión en calidad del producto. El estudio logró verificar la hipótesis planteada, concluyendo que los factores nivel educativo del empresario, nivel educativo del trabajador, nivel tecnológico de las maquinarias y equipos e inversión de calidad del producto han contribuido de manera positiva a la competitividad de las micro y pequeñas empresas de textiles- confecciones de la Región.

### **2.1.3. Nivel Local**

- **Amorós (2017)**, en la tesis *“La Gestión Empresarial y la Competitividad de las Clínicas en la Ciudad de Cajamarca”* se plantea establecer la relación entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, con la

finalidad tener un panorama general del sector salud privado y permita adoptar las medidas que sean necesarias para afrontar las deficiencias y sacar mayor provecho de las fortalezas existentes. En esta investigación se planteó la hipótesis que “existe una relación positiva entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca”. Se estableció como unidad de análisis a 13 clínicas de la ciudad, las cuales fueron localizadas mediante un trabajo de campo, al no existir un registro de clínicas. Se planteó una encuesta de 69 preguntas, formuladas teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: planeación, organización, dirección y control de la variable gestión empresarial y las dimensiones función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano de la variable competitividad; la que fue aplicada a 26 colaboradores, entre gerentes y administrativos de estas clínicas; finalmente se obtuvo como resultado que existe una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ). El estudio concluyó que la gestión empresarial está asociado a la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, es decir a mayor gestión empresarial, mayor competitividad.

- **Villanueva (2018)** en la tesis “*Características De La Competitividad Empresarial En El Sector Lácteo De La Ciudad De Cajamarca En El Año 2017.*” se establece que en la competitividad empresarial se analiza los factores internos como externos, por lo que este estudio se enfocó en la importancia del análisis de los factores internos para el sector empresarial lácteo de Cajamarca; en donde estos factores están relacionados a valores de medida cualitativos, los mismos que obedecen a características que están relacionadas a cada dimensión de sus activos: recursos tangibles, intangibles y sus capacidades. Cada dimensión necesita ser administrada o gestionada y posee sub-dimensiones claramente de valor cualitativo que ayudaron a

identificar estas características que miden el nivel de competencia de cada empresas que forma parte de este sector, cada sub-dimensión se calificó haciendo uso de indicadores cualitativos recopilados mediante el método del censo, aplicado a todas las empresas que pertenecen al sector lácteo en Cajamarca; Por lo tanto las empresas que forman parte del sector lácteo en Cajamarca que analicen el comportamiento de estas características e indicadores con seguridad obtendrán su nivel de competitividad en dicho mercado.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Marco Teórico**

#### **2.2.1.1. La ventaja competitiva de Michael Porter**

Porter (1996) describe a la estrategia competitiva, como las acciones “ofensivas o defensivas” que debe optar una empresa lograr posicionarse positivamente dentro de determinada industria, para lo cual la empresa de debe tomar acciones enmarcadas dentro de cinco fuerzas competitivas que Porter califica como determinantes para lograr la competencia de una empresa y a su vez obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Lo importante aquí es que cada empresa opte por una estrategia que de ayude a comprender y actuar en el escenario y las circunstancias que le correspondan buscando distintos caminos para lograr el mejor resultado final, ser competitivos y posicionarse en el mercado. Porter (1996) Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, La diferenciación y El enfoque.

***El liderazgo en costos:*** Esta estrategia postulaba como eje central que una empresa debe mantener un costo más bajo y obtener un volumen alto en sus ventas frente a su competencia. *“Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante”* Porter (1996). Con esto, lo que se busca es minimizar al máximo de costos variables en las áreas de publicidad, personal, de investigación y desarrollo, fuerza de ventas y en general en cada área de operativa de la empresa.

En este sentido, si la empresa tiene una estrategia de bajo costo, obtendrá mayores utilidades que el promedio de la industria y la protegerá de las cinco fuerzas competitivas. Por otro lado, si los competidores rebajan sus precios, sus utilidades se verán afectadas hasta el punto de ser eliminados del mercado. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, continuamente requiere que la empresa tenga una participación relativa alta en el mercado teniendo en cuenta al competidor más importante, o tener otra ventaja diferenciada como el tener un buen acceso a las materias primas. Por otro lado, también exige un diseño del producto fácil de fabricar y con una amplia gama de productos que permita distribuir entre ellos el costo, así como distribuir en los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como una contrapartida, para lograr una mayor participación en el mercado, la empresa

tendría que realizar inversiones de capital considerables en tecnología de punta, precios agresivos y aumentar los márgenes de utilidad.

**La diferenciación:** Con esta estrategia se busca que el producto o servicio sea percibido como algo único en toda la industria que conlleve a la lealtad de la marca, otorgándole una barrera protectora contra la competencia, y darle una menor sensibilidad al precio.

Por otro lado, el diferenciarse significa sacrificar participación en el mercado e invertir más en investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente, a diferencia de la estrategia de liderazgo de costos. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad no se da en todas las industrias pues hay empresas que pueden competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

**El Enfoque:** consiste en que la empresa se concentre en un grupo específico de clientes, productos o un mercado geográfico de manera más eficiente y estratégico que sus competidores que tienen mayor cobertura en el mercado. Las tres estrategias genéricas de Porter (1996) eran alternativas viables para enfrentar a las fuerzas competitivas. Si la empresa fallara en implementar su estrategia en por lo menos en uno de estos aspectos se situaba en una posición disminuida, pues tendrá precios altos y productos percibidos como de baja calidad. Describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Porter (1996)

- **La cadena de valor de Porter**

El análisis de la cadena de valor es el instrumento más utilizado para el estudio y diagnóstico de la empresa. Hace referencia a la separación de la empresa en las actividades básicas que desarrollan para vender un producto o servicio. Con este instrumento se pretende identificar las diferentes actividades de la empresa y determinar el valor de cada una de ellas. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos elaborados por una empresa. Por lo, tanto el valor se mide por los ingresos totales que genera cada producto y estos ingresos están determinados por el precio del producto y por cuántos de ellos se venden (la cantidad).

Para Morris & Raphael Kaplinsky (2006) concibe a la cadena de valor como la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información (datos referentes al cliente, parámetros de desempeño y, estadísticas de fracasos de productos). También, puede originar activos financieros (inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (cuentas por pagar).



De acuerdo a Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, ver figura 4 (parte inferior de la figura). Las primeras, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las segundas, respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

✓ **Actividades de apoyo:** sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, comprando tecnología, recursos humanos y varias funciones de todas las empresas.

a) **Infraestructura de la empresa:** consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva, Porter (2006).

b) **Desarrollo tecnológico:** toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento, Porter (2006).

c) **Gestión de recursos humanos:** son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo, Porter (2006).

d) **Aprovisionamiento:** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. La distribución tiende a distribuirse en la empresa. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña –sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores.

✓ **Actividades primarias:** son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y su transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

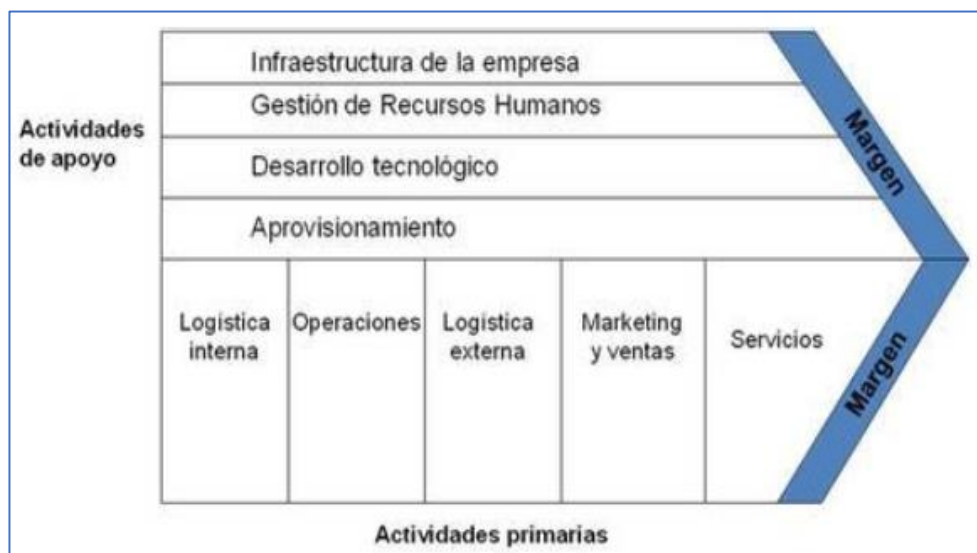
**a) Logística interna:** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.

**b) Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.

**c) Logística externa:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

**d) Marketing y ventas:** Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

**e) Servicios:** Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.



Fuente: Michael Porter (2006) Cadena de Valor

Figura 1. *La cadena de valor*

### **2.2.1.2. Teoría del enfoque de competitividad sistémica y valor agregado**

Meyer-Stamer (1996) El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. Cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas.

En este sentido, la competitividad es el resultado de la interacción -tal como en el diamante competitivo de Porter pero con un mayor protagonismo del papel institucional, entre cuatro niveles económicos y sociales. Micro, macro, meta y meso.

***El nivel micro:*** Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje, en la organización del desarrollo del producto - la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad- y en la organización de las relaciones de suministro.

***El nivel macro:*** Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía. El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional.

***El nivel meta:*** Para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.

***El nivel meso:*** La formación del nivel meso es ante todo un problema de organización y gestión; se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios -empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado.

El entorno de las empresas -constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel- ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente de los sectores público y privado. Ahora bien, dado que las políticas a nivel macro se van haciendo cada vez más similares en el mundo, es en el diseño de las localizaciones industriales, a través del conjunto de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan ventajas competitivas institucionales y organizativas, patrones específicos de organización y gestión y perfiles nacionales que sustentan ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.



Fuente: Klaus Esser (1996) Competitividad Sistémica.

Figura 2. Actores para el fomento de la competitividad

## 2.2.2 Marco Conceptual

### 2.2.2.1 Competitividad

Según Anzil (2008). La competitividad es considerada como la capacidad que posee una empresa o país para obtener utilidad en el mercado con relación a los competidores, esto depende de la relación entre cantidad del valor de los insumos necesarios y los productos ofrecidos para obtener productividad los

ofertantes de mercado, la competitividad se aplica tanto a una organización como a un país. Pues es una ventaja positiva para las empresas en los diferentes mercados por una variedad de razones, hay un público bastante amplio para la venta de cualquier producto que deseen, por otra parte, establece la existencia de la estrategia de comercio avanzado en las cuales trabajar con la finalidad de mejorar.

Para Cebreros (1993). La competitividad es una serie de procesos de la creación de las ventajas competitivas, donde cabe la importancia de la capacidad de saber innovar y así obtener rebotes tecnológicos, el tener el atrevimiento de innovar los aspectos tecnológicos y anticipar las faltas de lo que necesitan los consumidores; muchas veces, no se es competitivo por la capacidad de la infraestructura, organización, marco jurídico, o por problemas de tipo económico y tecnológico sino que también va más allá involucrando una variedad de aspectos, como elementos sociales, políticos, de territorio y ambientales.

Finalmente, para Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Por lo tanto, es la oportunidad que tienen la persona y organizaciones para desarrollar ventajas competitivas a fin de ganar y posicionarse en un mercado exigente destacado por su entorno. Por lo regular, la competitividad está referida a una ventaja competitiva que se logra a través habilidades, tecnología, recursos, pues se trata de comparar quien es mejor mediante el rendimiento de la organización y la persona.

### **2.2.2.1.1 Importancia de la Competitividad**

Vergara (2009), sostiene que la sobrevivencia de las organizaciones, en un ambiente de vertiginosos y continuos cambios, depende de su capacidad de poder adaptarse; la destreza que utiliza para enfrentar la extensión y la intensidad de las diversas competencias radica en su competitividad; por ello es importante porque:

- Si se logra el éxito, es obligatorio ser perseverante y mantenerse en adaptación frente a los cambios variables del medio, para así convertir la competitividad organizacional, empresarial y profesional, en los diferentes criterios de la economía por excelencia para evaluar y orientar el desempeño.
- Brinda habilidad profesional a la empresa para posicionarse y desenvolverse en el mercado manteniendo a lo largo del tiempo su crecimiento permanente.
- Para poder mantener una ventaja competitiva, y solucionar de manera eficiente los desafíos del mercado, se debe incorporar conocimientos a la organización mediante la creciente innovación.
- Perfecciona la administración y sirve como soporte y motivación para los expertos y dueños de los negocios a fin de poder mantenerse siempre competitivos.
- Por todas estas razones es que se debe tener en cuenta, para poder lograr el éxito en el mercado competitivo del hoy en día. Es por eso que los expertos y las empresas están inmersos en definir las estrategias



incorporándolas como un causal administrativo que avale su realización. Es de vital importancia entonces, implementar un diseño que permita un adecuado uso sistemático de la gestión que permita el desarrollo de opciones innovadoras como son negocios mediante Internet.

#### **2.1.2.1.2 Ventaja de la Competitividad.**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1991), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”, siendo tres tipos de ventajas competitivas de la cual la tercera va acompañada de las dos anteriores:

##### **a) Liderazgo por Costo**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

## **b) Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

## **c) Enfoque**

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Dos variantes: Enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

El desarrollo de una estrategia competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que otras no hacen, o hacen mejor que otras. (Robbins y Coulter, 2010) La ventaja competitiva debe acoplarse con la misión de las operaciones; por ejemplo: no sirve de nada tener una ventaja competitiva de sistemas superiores de administración de inventarios cuando la misión de las operaciones es conseguir un nivel de excelencia en la introducción de nuevos productos. Del mismo, la ventaja competitiva debe ser algo que este

coordinado con la mercadotecnia, las finanzas y las demás funciones de tal forma que quede apoyada a través del negocio como una base para la ventaja competitiva. La ventaja competitiva se usará para definir una estrategia específica de negocios en una compañía en marcha. (Schroeder, Goldstein y Rungtusantham, 2011) La calidad como ventaja competitiva, citando a los autores, si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante. Esta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de la calidad como un intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente.

#### **2.2.2.1.3. Desventajas de la Competitividad.**

Parra (2013). Cuando aplicamos el mejoramiento en la empresa y eso se centra solamente en un área, se pierde el aspecto y la perspectiva interferente que hay dentro los miembros de la organización. Demanda de un cambio drástico en toda la empresa, para lograr el éxito se necesita la colaboración de todos los miembros de la empresa en todos los niveles. En vista de que los administradores en las medianas y pequeñas empresas son cautelosos, el mejoramiento continuo se hace más largo proceso.

#### **2.2.2.1.4. Tipos de competitividad empresarial.**

Para definir los tipos de la competitividad que existen en la actualidad, se ha considerado hacer una revisión explorativa acerca de los diferentes enfoques, para ello veremos a continuación los tipos de competitividad que se encuentra en el entorno empresarial:

- **Competitividad Sistémica.**

La competitividad sistémica destaca la importancia de aquellos elementos que determinan el progreso de los métodos económicos, que no están sistemáticamente pactados por los guías convencionales de la economía tanto macro y micro, este tipo de competitividad involucra a varios actores del mercado que logran ser beneficiados a nivel mundial, no solo se centra en la eficacia de las organizaciones.

- **Competitividad Dinámica /Estática.**

La competitividad estática es la competencia de los precios, la dinámica se centra en la innovación, veamos detalladamente: Competitividad estática. Este tipo de competitividad no hace que la empresa prospere, ya que hoy no es útil porque en época donde la oferta es igual a la demanda muchas veces la supera al ser invertidos en activos que son fijos y se transforma en obsoletos. Competitividad dinámica. Aquí tiene que ver mucho el marketing ya que es determinante y todos los esfuerzos deben estar enfocados para mejorar y evaluar los servicios que se brinda a los clientes en todos los aspectos y recursos.

- **Competitividad falsa y la competitividad auténtica.**

La competitividad falsa. Utiliza los recursos naturales y se determina los costos sobre las retribuciones y la retribución laborales por lo que su recorrido en el tiempo es muy finito, de competitividad auténtica es de carácter ordenado y que cuenta con el progreso y avances de la tecnología, el apoyo es a nivel organizacional.

### 2.2.2.1.5. Tipos de estrategias competitivas.

Porter (1998), argumenta. Definamos las estrategias que una empresa aplica en su negocio para implantar y obtener ventaja competitiva. Asimismo, clasifica tres tipos diferentes de estrategias competitivas: 43

- **Estrategia de diferenciación:** donde los emprendedores hacen que sus productos sean diferentes y quizá mejor que de los competidores, e incluso que sea único en el mercado, de esa manera el cliente podría pagar más por el producto. La empresa debe comportarse como si fuera un monopolio, ofreciendo más rebajas del precio y siendo más fiel.
- **Estrategia, líder en costos.** Aquí se producen los costes más bajos posibles, se ofrecen los productos con precios bajos que el de la competencia, generando ventaja de grado operativa o productiva, si la empresa se halla en un mercado que tiene mucha demanda, podría conservar el precio para beneficiarse en su comercio.
- **Estrategia de enfoque.** Denominada como una alta segmentación. Su principal virtud radica en concentrarse en un fragmento del mercado aplicando el liderazgo en costos y la diferenciación; de tal manera que se aplica la estrategia que sea más conveniente a cada fracción del mercado. Aplicando el liderazgo en costos, podríamos obtener un margen comercial para producir costes bajos, ofreciendo un notable valor, pueden probar unos precios elevados con diferencia a la competencia.

Por lo general, cualquier estrategia que se establezca en la efectividad de una ventaja competitiva habrá un factor que intenta impedir que la competencia pueda imitarlo o adoptarlo, si la empresa ejecuta un buen segmento del producto, podrá ser suficientemente seductor para enfrentar a la competencia.

#### **2.2.2.1.6. Niveles de la Competitividad**

En la economía empresarial, según Diomedes (2007), existe también competitividad a niveles macroeconómicos. En primer lugar es necesaria la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial.

Una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país. Las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.

Un segundo nivel de competitividad se refiere a la infraestructura regional, en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos de los más importantes. La empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados. Así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas, que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costes con respecto a los proveedores de la zona. Podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados por razones externas a la empresa a elegir aquellos de la región. No debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra cualificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.

Un tercer elemento que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior. Este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa. Éstas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente. Si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.

En cuanto a Mathews (2009) en su publicación “Competitividad” considera los tres niveles de la siguiente manera: A nivel país, la competitividad se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Por su parte, la productividad depende tanto del valor de los productos y 26 servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado como por la eficiencia con la que pueden producirse. Mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos. Por eso, el gran reto para todos los países es cómo mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad. Las

circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento, como es el caso del Perú, contribuyen a una economía saludable.

A nivel institucional/empresarial, como la capacidad que tiene una organización, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. La competitividad conlleva “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización. En este sentido, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

A nivel de los individuos, igualmente es aplicable el concepto de competitividad, pues el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico, etc.

#### **2.2.2.1.7. Principios de la Competitividad**

Según para Vilela (2014), señala que los siguientes principios:

- Mantenerse en la cima de las tendencias: Mantener la empresa sobre el pulso del cambio.



- Llegar a ser un campeón del cambio: Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
- Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores: los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- Pensar globalmente, actuar localmente: La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- Innovar: Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- Inversión en tecnología, gente, y capacitación: El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.
- Luchar contra la complacencia del éxito: El éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

### **2.2.2.2 La Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa:**

En el Perú, las MYPES representan el 98.3% del total de empresas existentes (94.4% micro y 3.9% pequeña), pero el 74% de ellas opera en la informalidad. (Morón, E. 2005).

La gran mayoría de las MYPES informales se ubica fuera de Lima, generan empleo de mala calidad (trabajadores familiares en muchos casos no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares.

Las MYPES, además, aportan aproximadamente el 47.0% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleo informal.

En relación al desarrollo exportador del país, de las 6,656 empresas exportadoras, el 64.0% de ellas son MYPES, pero sobre el valor total exportado por el país, aproximadamente \$ 27,800 millones, las MYPES solo representan el 3.0%. Asimismo, hay responsabilidad del Estado peruano en relación a sobrecostos que claramente restan competitividad a la actividad empresarial en el país. (Morón, E. 2005)

En financiamiento, la MYPE peruana tiene limitaciones de acceso en la banca formal y de costo cuando puede acceder a una línea de financiamiento. La MYPE es informal simplemente porque no entiende ni cree en las ventajas de formalizarse. En relación a sus niveles de competitividad, existen serias deficiencias en cuanto a: Capacitación, costeo, negociaciones, formulación de planes de negocios, investigación de

mercados, entre otros; estos factores representan algunos de los conceptos y herramientas de gestión poco manejadas por las MYPES peruanas y que son vitales para competir en mercados abiertos.

### **Estrategias MYPES Competitivas**

- **Alianzas estratégicas:** Algunas MYPES tienen la posibilidad de exportar en forma directa y pueden concretarse apelando a esquemas de asociatividad, como los consorcios. Algunas MYPES, probablemente, no exporten nunca, pero pueden participar en cadenas de exportación a través de subcontrata entre otras posibilidades de articulación empresarial. Las alianzas estratégicas significan una oportunidad para enfrentar la competencia.

- **Soporte institucional.** Existen muchos mecanismos de apoyo en gestión empresarial que ofrecen instituciones del estado como Promperú (ferias, inteligencia comercial), Produce (consorcios) y Mi Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (formalización). Existe también soporte de instituciones gremiales como ADEX, COMEX, Sociedad Nacional de Industrias, Cámara de Comercio de Lima, Perú Cámaras, etc. Asimismo, existen varios programas de apoyo ofrecidos por organismos de cooperación empresarial que, directa o indirectamente, contribuyen o pretenden contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas peruanas. USAID (Mype Competitiva y Proyecto PRA), Comisión Europea (Programa AL Invest), CAF (Programa Andino de Competitividad), CBI-Holanda, ICE-Italia, GTZ-Alemania, etc. En todos los casos, se trata de herramientas sub aprovechadas por las pequeñas empresas en el Perú.

• **Marcas y patentes.** Existe poco desarrollo de marcas y patentes por parte de las pequeñas empresas para generar valor agregado y sostenibilidad en sus negocios. Aun cuando, en los últimos años instituciones como The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) consideró al Perú como el país con más índice de emprendimiento a nivel mundial (4 de cada 10 peruanos entre 18 y 65 años desarrolló actividades de emprendimiento, aunque en muchos casos por necesidad), significa un activo muy importante. Hay capacidad e idea para generar actividad empresarial.

### **2.2.2.3 Empresas de Comunidades Prestadoras de Servicios a Minera**

#### **Yanacocha.**

Las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha están constituidas como personas jurídicas bajo la denominación de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). El capital social está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales son pobladores de las zonas de influencia de la empresa minera. Los gerentes de estas empresas son los mismos socios, los cuales contratan profesionales especializados para administrar la empresa y elaborar sus estados financieros. Dentro del abanico de servicios que brindan estas empresas tenemos:

- Trabajos conservación de medio.
- Saneamiento ambiental.
- Instalación y mantenimiento de infraestructura de riego.
- Elaboración de proyectos y ejecución de obras civiles.
- Trabajos de ingeniería en proyectos de minería y construcción.

- Instalación y reparación de geosintéticos , biomantas y geoceldas
- Trabajos en estructuras metálicas, ebanistería, etc.
- Instalación de obras eléctricas y afines.
- Servicios de alimentación en general.
- Alquiler de combis, camionetas, couster's, ómnibuses, volquetes, cisternas para la minería y construcción y para empresas públicas y privadas.
- Alquiler de maquinaria pesada en general.
- Transporte de personal en general para empresas públicas y privadas.
- Colocación, administración y supervisión de personal obrero, profesional y administrativo en los diferentes sectores públicos y/o privados.

**Tabla 1. Requisitos para Proveedores**

REQUISITOS PARA SER PROVEEDOR POTENCIAL DE MINERA YANACOCHA
<p><b>1. Formalidad del proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constitución formal (persona jurídica o natural).</li><li>• RUC activo y habido, autorizado para emitir comprobantes de pago, sin deudas coactivas ni omisiones tributarias.</li><li>• Rubros incluidos en el objeto social.</li></ul>
<p><b>2. Tiempo de funcionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Antigüedad mínima de 1 año (con la excepción de empresas fusionadas y/o adquiridas).</li></ul>
<p><b>3. Instalaciones, maquinaria y equipos adecuados</b></p>
<p><b>4. Personal competente y en número adecuado</b></p>
<p><b>5. Clientes principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Otras empresas mineras.</li><li>• Otros clientes.</li></ul>
<p><b>6. Finanzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solidez financiera.</li><li>• Riesgo crediticio normal.</li></ul>
<p><b>7. Certificaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar la Precalificación de proveedores de Minera Yanacocha a SGS del Perú S.A.C.</li></ul>

Fuente: Minera Yanacocha

#### **2.2.2.4 Productividad**

Para la RAE (2014) la productividad es la cualidad de productivo, o la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada.

También es considerada la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Mientras que para Hernández (2006), un reconocido experto en calidad, la define de la siguiente manera: “es una combinación de variables de personal y operaciones. Para los gerentes deben poner atención a ambas y que los gerentes, y no los trabajadores, eran la fuente principal de un aumento en la productividad”.

La productividad es una medida de la eficiencia de la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir. Sin embargo, es necesario hacer algunas puntualizaciones sobre la productividad y otros términos asociados. (Noel y Veiga, 2011)

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (Noel y Veiga, 2011)

Según Schroeder (1965) la productividad es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. “Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora” o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.

La productividad, para Noel y Veiga (2011), lo define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos.

En el ámbito personal se refiere en el cuidado de las cosas y al aprovechamiento del tiempo, bajo modelos de disciplina individuales, para una vida ordenada, permitiendo la satisfacción sus necesidades y que beneficia al resto, en el ámbito nacional, algunos países con más alta Productividad tienen índices realmente bajos en desempleo, inflación y pobreza, gozan de mayor calidad de vida y bienestar para sus habitantes, logrando una mejor distribución de los ingresos y la riqueza.



#### **2.2.2.4.1. Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad**

Existen muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones de manufactura y servicios, según Koontz y Wehrich, (2004) entre estos son:

**a) Planeación y Control de Inventarios:** obliga a tomar en consideraciones las metas deseadas y la necesidad de atribuir valores a productos e insumos. Asimismo, ofrece a los administradores una base para sus planes y normas para la medición del desempeño. Pero a pesar de todas sus ventajas, este es un subsistema, en el que por lo tanto no se integran otros subsistemas, como la planeación de la producción, planeación de la distribución y planeación de ventas.

**b) Sistema de inventario justo a tiempo:** uno de los motivos de la alta productividad industrial de Japón es la reducción de costos que ha logrado mediante el método de inventario justo a tiempo (JAT). De acuerdo con este sistema, el proveedor entrega componentes y artes a la línea de producción “justo a tiempo” para que se les ensamble.

**c) Transferencias de actividades a proveedores externos (outsourcing):** esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a estos ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello puede ser en reducir costo mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar a empleados a tareas más importantes. Así, los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una

empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que estas son especialmente aptas.

**d) Investigación de operaciones:** es la aplicación de método científico al estudio de alternativas en un problema, con el propósito de disponer de una base cuantitativa para la determinación de la mejor solución. Como puede verse, en esta definición se hace énfasis en la científicidad de los métodos, en el uso de datos cuantitativos, en las metas y en la determinación de los mejores medios para cumplirlas.

**e) Ingeniería de valor:** consiste en el análisis de las operaciones del bien o servicio, la estimación de valor de cada operación y el intento de mejorar esas operaciones tratando de mantener bajos costos en cada paso o parte.

- División del producto en partes y operaciones
- Identificación de los costos de cada parte y operación
- Identificación del valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto terminando.
- Determinado de nuevos métodos para las partes de alto costo y escaso valor.

**f) Simplificación del trabajo:** es el proceso por el que se busca conseguir la participación de los empleados en la simplificación de sus labores. Para efecto se realizan sesiones de capacitación para la enseñanza de conceptos y principios de técnicas como estudios de tiempo y movimientos, análisis de flujo de trabajo y disposición física de la ubicación del trabajo.

**g) Círculos de calidad:** es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surgen en el trabajo. Los miembros de estos grupos reciben capacitación en solución de problemas, aplicación del control estadístico de la calidad y trabajo en equipo. Por lo general a cada grupo (compuesto normalmente por seis a doce miembros) se le asigna un facilitador. Los CC pueden reunirse cuatro horas al mes. Sus miembros pueden ser objeto de reconocimiento, pero usualmente no reciben premios en dinero.

**h) Administración de la calidad total:** uno de los métodos más comunes para la mejora de la calidad es la administración de la calidad total (ACT) supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes. Esta filosofía, que debe ser impulsada por la alta dirección, es considerada un modo de vida organizacional.

**i) Manufactura esbelta:** proviene de la administración esbelta, donde se aplican los conceptos de Koontz, (2004) con avances estratégico, intención de cero defectos, sistema de inventarios justo a tiempo, administración en equipo (“nosotros”) y centrando el problema a la organización, pero en especial a la dirección.

**j) CAD/CAM Y MAP:** el diseño asistido por computadora (computer-aided design), la manufactura asistida por computadora (computer-aided manufacturing) y el protocolo de automatización de la manufactura (manufacturing automation protocol), se cuentan como piedras angulares de

la fábrica del futuro. Esta será cada vez más importante, dado el creciente acortamiento de los ciclos de vida los productos. Apoderarse velozmente del mercado resulta decisivo en condiciones de tan aguda competencia como las actuales. Además, las empresas pueden responder con mayor celeridad a las soluciones de sus clientes, satisfaciendo al mismo tiempo requerimientos específicos.

**k) Administración de suministros la cadena de valor:** La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el mismo autor, Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina así porque considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas, esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad, también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta, también clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:(CreceNegocios, 2014)

### **2.2.2.5 Catching up**

Indica que si el nivel de producción de un país (o empresa) es inferior a otros, los países (empresas) atrasados pueden acortar las distancias que los separan de los países líderes mediante el deseo de imitación, la flexibilidad para el cambio y la capacidad para organizarlo. Un ejemplo es el crecimiento rápido de la Europa Occidental y el Japón a partir de la imitación de los Estados Unidos mediante la capacidad para organizar el cambio, la libertad de la libre empresa, la organización del sistema educativo y el control institucional de los conflictos. El proceso de crecimiento pierde velocidad cuando ya no queda nada que imitar.

## 2.3 Definición de Términos Básicos

- **Calidad:**

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.

(Juran, J. 1993)

- **Competencia:**

Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas.

(Monografías, 2018)

- **Eficacia:**

Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Dibós, L. 2018)

- **Eficiencia:**

Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. ((Dibós, L. 2018)

- **Estrategia:**

Modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las

oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos” (Carreto, J. 2009)

- **Gestión:**

Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. (Hernández, 2006)

- **Posicionamiento:**

Lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. (Carreto, J. 2009)

- **Rentabilidad:**

Índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. (Carreto, J. 2009)

- **Valor agregado:**

Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación. (Hernández. 2006)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis:

##### **General:**

- Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha

#### 3.2 Variables

##### **a) Competitividad**

Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno.

Dibós (2018).

##### ➤ **Dimensiones:**

- Capacidad
- Ventaja comparativa
- Ventaja Sostenible

##### **b) Productividad**

Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado durante un periodo determinado. Escandón (2011)

##### ➤ **Dimensiones:**

- Eficiencia
- Catching up



### 3.3 Operacionalización De Variables

Variable	Dimensiones	Definición	Indicadores	Instrumentos
<p><b><u>Competitividad</u></b></p> <p>Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. Dibós (2018)</p>	Capacidad	<p>Conjunto de recursos, actitudes que tienen un individuo, entidad o una institución.</p> <p>La dimensión capacidad se medirá a través de los indicadores recursos, individuos y organización con el instrumento cuestionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de Recursos</li> <li>• Desempeño laboral</li> <li>• Innovación</li> </ul>	Cuestionario (Items del 1 – 10)
	Ventaja Comparativa	<p>Característica de una empresa con respecto a otras competidoras.</p> <p>La dimensión ventaja competitiva se medirá respecto a sus competidoras con el instrumento cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación</li> <li>• Satisfacción de los consumidores</li> <li>• Fidelización</li> </ul>	
	Ventaja sostenible	<p>Es aquella que perdura por un espacio suficientemente largo.</p> <p>La dimensión ventaja sostenible se medirá con los indicadores que perduran en el tiempo por medio del instrumento cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>	
<p><b><u>Productividad</u></b></p> <p>Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado durante un periodo determinado. Escandón (2011)</p>	Eficiencia	<p>Se puede definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.</p> <p>La dimensión de eficiencia se operacionalizará con los indicadores: recursos, objetivos alcanzados, tiempo en alcanzar los objetivos, a través del instrumento guía de entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Percepción del lugar de trabajo</li> </ul>	Cuestionario (Items del 11-21)
	Catching up	<p>Indica que si el nivel de producción de un país (empresa) es inferior a otros los países (empresas) atrasados pueden acortar las distancias que los separan de los países líderes mediante el deseo de imitación, la flexibilidad para el cambio y la capacidad para organizarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del desempeño laboral</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación Geográfica

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Cajamarca.

- **Minera Yanacocha** es la empresa que explota la mina de Yanacocha, la mina de oro más grande de Latinoamérica se encuentra ubicada en la provincia y departamento Cajamarca a 800 kilómetros al noreste de la ciudad de Lima, Perú. Su zona de operaciones está a 45 kilómetros al norte del distrito de Cajamarca, entre los 3 500 y 4 100 metros sobre el nivel del mar.



Fuente: Grufides, Junio 2004

Figura 3. *Mapa de Ubicación de Minera Yanacocha*

## **4.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental –transeccional, según los conceptos planteados por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010).

- La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.
- Se denomina investigación transeccional o transversal por que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **4.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación se conceptualiza como descriptiva ya que; “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2006)

## **4.4. Métodos de investigación**

- Se utilizó el método Hipotético Deductivo - Inductivo: en la primera etapa se identificó, mediante la observación, los principales problemas existentes y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyeron enunciados que los contienen y se refieran a estos.
- El método Analítico – Sintético: ya que se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes o dimensiones para estudiarlas en forma individual y luego de forma integral.

#### **4.5. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **Población:**

- La población motivo de esta investigación está conformado por un total de 33 empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha

##### **Muestra:**

- La muestra motivo de esta investigación está conformado por el total de empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha (33)

##### **Unidad de Análisis**

- Gerentes o responsables legales de las empresas

##### **Unidades de Observación:**

- Dimensiones e indicadores de los niveles de competitividad de cada una de las empresas de las comunidades que prestan servicios a Minera Yanacocha

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

- Técnicas:

- Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se utilizó como técnica: la encuesta, ya que constituye una técnica básica para la recolección de datos en campo.

- Instrumentos:

- Para obtener la información se ha utilizado como instrumento: el Cuestionario, dicho medio de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio.

- Los instrumentos de recolección de datos contienen preguntas de opción múltiple, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que fueron determinadas previamente, es decir, se les presentó a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos, se limitaron a las existentes. Los cuestionarios permitieron estandarizar y uniformizar la información.

#### **4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se ingresaron los datos al programa Excel versión 2013 y SPSS Statistics 22; se presentan los datos en tablas y figuras con su respectiva interpretación y discusión

#### 4.8. Matriz de consistencia metodológica.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>a) Principal:</p> <p>¿Cuáles son los niveles de la competitividad y la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?</p>	<p>a) Principal:</p> <p>Determinar los niveles de la competitividad y productividad en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha</p>	<p>a) General:</p> <p>• Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha.</p>	<p><b>Competitividad</b></p> <p>Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. Dibós (2018)</p>	<p>Capacidad</p> <p>Ventaja Comparativa</p> <p>Ventaja sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de Recursos</li> <li>Desempeño laboral</li> <li>Innovación</li> <li>Diferenciación</li> <li>Satisfacción de los consumidores</li> <li>Fidelización</li> </ul> <p>Sostenibilidad</p>	<p>Cuestionario (Items del 1 – 11)</p>
<p>b) Específicos</p> <p>¿Cuáles son los factores que caracterizan los niveles de competitividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?</p> <p>¿Cuáles son las características de la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?</p> <p>¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar los niveles de competitividad y la productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha?</p>	<p>b) Específicos</p> <p>¿Establecer los factores que caracterizan los niveles de competitividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha</p> <p>Describir los factores que caracterizan la productividad en las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha</p> <p>Diseñar una estrategia para mejorar la competitividad y productividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a Minera Yanacocha</p>		<p><b>Productividad</b></p> <p>Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado durante un periodo determinado. Escandón (2011)</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Catching up</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño</li> <li>Percepción del lugar de trabajo</li> <li>Control del desempeño laboral</li> <li>Capacitación</li> </ul>	<p>Cuestionario (Items del 12- 17)</p>

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Presentación de Resultados

##### 5.1.1 Variable Competitividad

##### 1. Capacidad

Aquí se evalúa como el personal percibe que se utilizan los recursos en la empresa, el desempeño laboral y la apreciación de la empresa donde labora.

- **Utilización de Recursos**

**Tabla 2. Utilización de Recursos**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	39%
Indiferente	15	46%
En desacuerdo	3	9%
Totalmente en desacuerdo	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

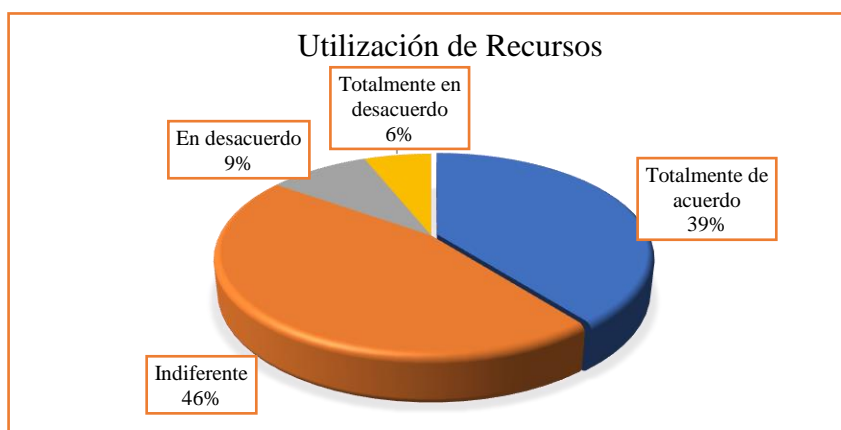


Figura 4. *Utilización de Recursos*

Como se aprecia en la tabla 2 y figura 4; en la utilización al máximo de los recursos financieros, que un 46% es indiferente, 39% está totalmente de acuerdo, 9% en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo.

Utilizar los recursos de manera más eficiente implica importantes beneficios económicos para las empresas: mejora de la productividad, reducción de costes y aumento de competitividad, además de la creación de oportunidades de empleo. (Arango, 2016)

- **Desempeño Laboral**

**Tabla 3. Desempeño del Personal**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	27%
Bueno	11	34%
Regular	8	24%
Malo	4	12%
Pésimo	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

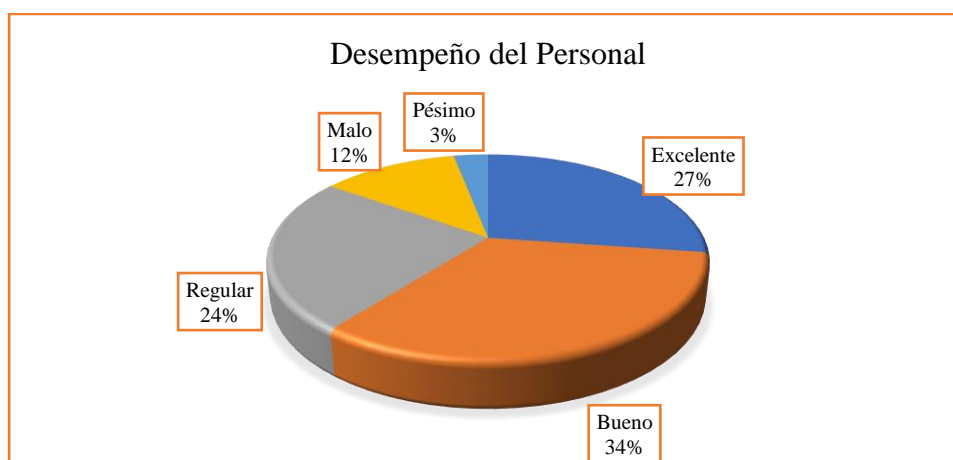


Figura 5. *Desempeño del Personal*

En la tabla 3 y figura 5 se observa que los clientes califican el desempeño del personal como Bueno (34%), Excelente (27%), Regular (24%), Malo (12%) y Pésimo (3%)



**Tabla 4. Desempeño Personal administrativo**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	34%
Bueno	10	30%
Regular	7	21%
Malo	4	12%
Pésimo	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

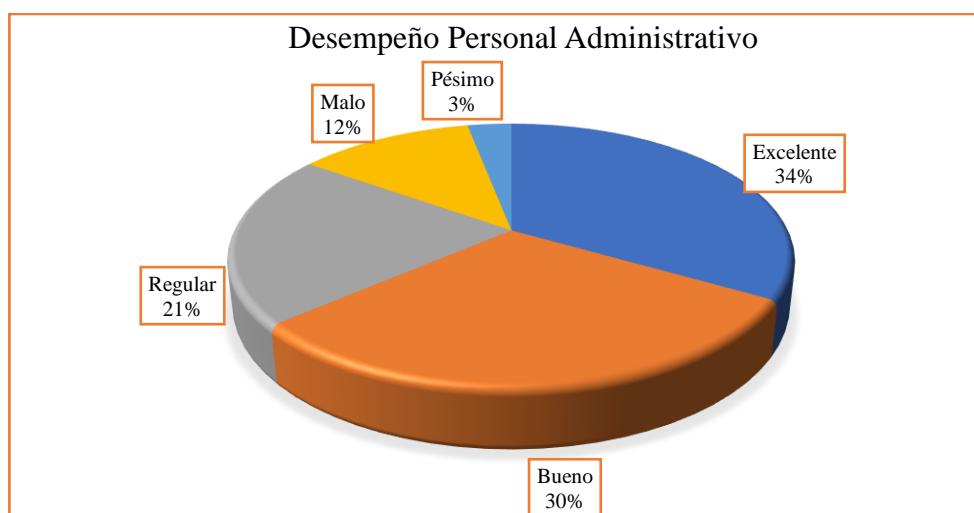


Figura 6. *Desempeño Personal Administrativo*

En la tabla 4 y figura 6 se observa que los clientes manifiestan como Excelente (34%) el desempeño del personal administrativo, seguido de Bueno (30%), Regular (21%), Malo (12%) y Pésimo (3%)

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Morales, 2009)

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (Morales, 2009)

- **Innovación**

**Tabla 5. Innovación**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	33%
Bueno	14	43%
Regular	8	24%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

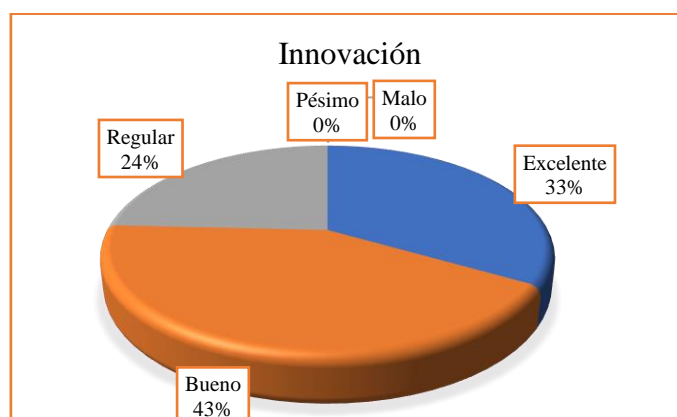


Figura 7. *Innovación*

La tabla 5 y figura 7 indica que los clientes califican la innovación como Buena (43%) y Regular (24%)

Una forma de innovación consistente en la mejora de la gestión empresarial con nuevos procedimientos, utilización de una tecnología, automatización, mejorando la calidad, definiendo nuevas formas de satisfacer al cliente, son sólo algunas ideas de lo que puede ser y conseguir la innovación y ayuda a las empresas a crecer y ser más competitivas. (Villaseca, 2014).

Villaseca (2014) sugiere que: “invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, y quienes implementan ese cambio de manera práctica en los emprendedores”. La innovación es un factor clave para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico de los países, siendo aquellos que más invierten en investigación e innovación los que más riqueza alcanzan.

## **2. Ventaja Comparativa**

Se identificarán las características de la empresa con respecto a la competencia

- **Diferenciación**

En este indicador, mediremos cuales son los aspectos de diferenciación ante la competencia, entre ellos se tiene: Calidad de servicio, comunicación, minimización de costos, eficacia, entre otros.

**Tabla 6. Diferenciación**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de Servicio	9	27%
Comunicación	7	21%
Minimización de costos	13	39%
Eficacia	3	9%
Otros	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

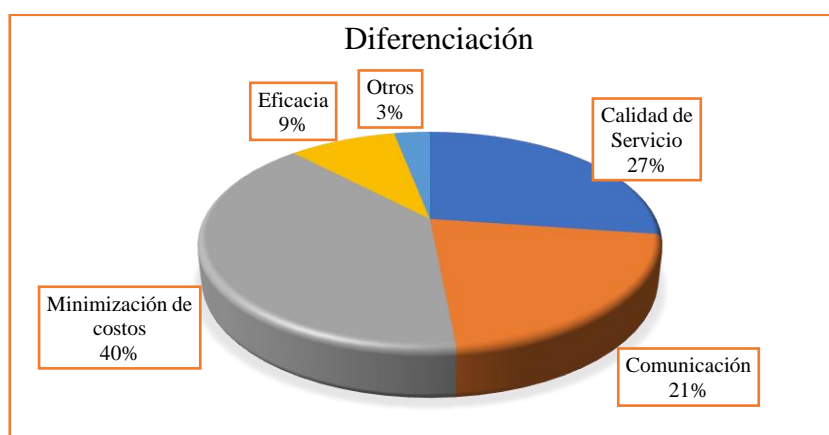


Figura 8. *Diferenciación*

En la tabla 6 y figura 8; el 40% de las empresas considera que se diferencia en minimización de costos, un 27% considera a la calidad de servicios y el 21%, en la comunicación.

La diferenciación (o diferenciación del producto) es un término que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella. La diferenciación normalmente se da en el producto y suele estar basada en una característica innovadora (CreceNegocios, 2016).

- **Satisfacción de consumidores**

Para medir la satisfacción se consideramos dos requisitos importantes para seguir siendo contratados en Minera Yanacocha: el cumplimiento de plazos en entrega de productos y el tiempo que trabajan con la empresa (fidelización)

**Tabla 7. Días de Retraso**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Antes de la fecha	13	39%
Entre 3 a 5 días de retraso	12	36%
Retraso entre 1 y 2 semanas	4	12%
Retraso entre 3 a 1 mes	2	6%
Más de 1 mes	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

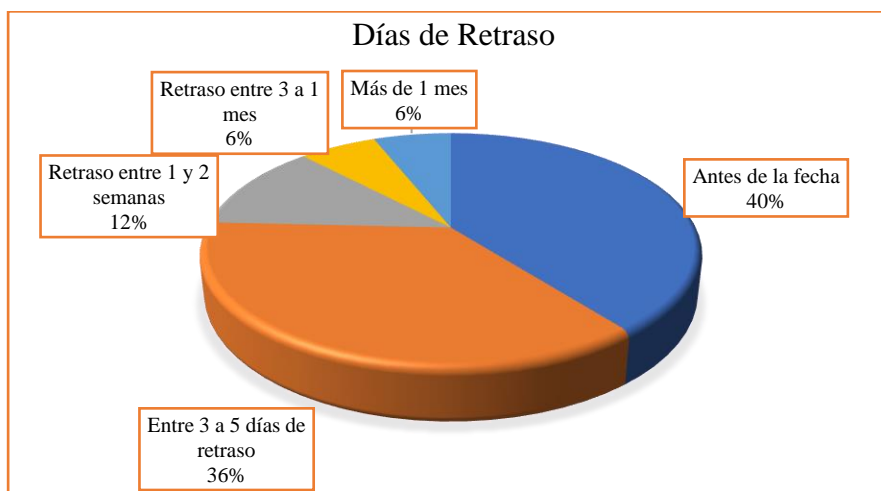


Figura 9. *Tiempo para alcanzar los objetivos*

En la tabla 7 y figura 9 se señala que la mayoría de empresas cumplen con los plazos para cumplir sus objetivos antes de la fecha (40%), entre 3 a 5 días de retraso (36%) y un 6% entre 3 semanas y un mes.

**Tabla 8. Fidelización**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Años	26	79%
Meses	7	21%
Semanas	0	0%
Días	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

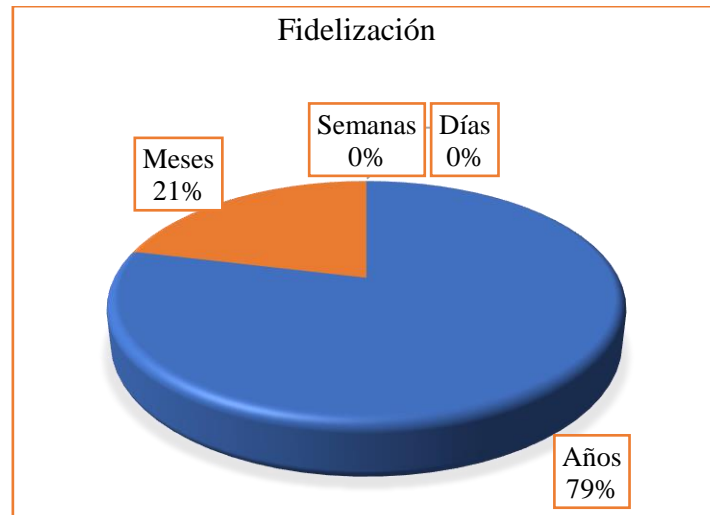


Figura 10. *Experiencia con la empresa*

La tabla 8 y figura 10 señalan que la mayoría de empresas que trabajan con minera Yanacocha, trabajan por años (79%) y el resto (21%), vienen trabajando meses.

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a un producto o servicio concreto a los que recurre de forma continua o periódica (Escudero, 2011).

### 3. Ventaja Sostenible

- **Sostenibilidad**

En este punto se ha considerado la culminación de metas (establecidas previamente) y si es que se considera continuar contratando los servicios de la empresa, para lo cual se obtuvo los siguientes resultados

**Tabla 9. Culminación de Metas**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	85%
NO	5	15%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

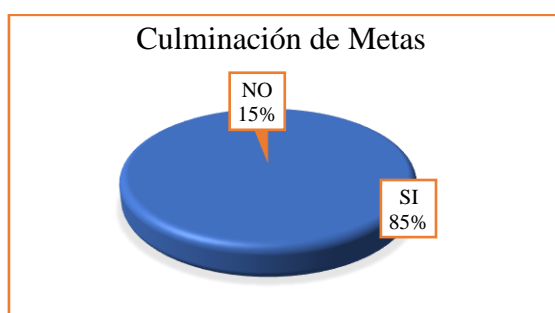


Figura 11. *Culminación de Metas*

La tabla 9 y figura 11 nos muestran que la mayoría (85%) SI cumplió con los objetivos, mientras que un 15%, considera que NO

**Tabla 10. Continuación con la empresa**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	88%
NO	4	12%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

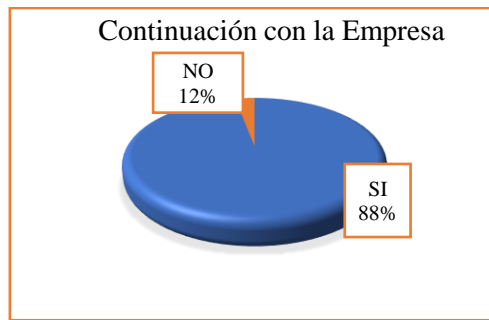


Figura 12. *Continuación con la empresa*

La tabla 10 y figura 12 nos muestran que la mayoría SI estaría dispuesto a continuar trabajando con las empresas contratistas (88%), mientras que el 12%, manifiesta que NO

Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. (Rodríguez, 2012)

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los clientes. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas. Contribuyen, por



tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial. (Rodríguez, 2012)

## 5.1.2 Variable Productividad

### 1. Eficiencia

- Desempeño

**Tabla 11. Desempeño**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	27%
Bueno	16	48%
Regular	8	24%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

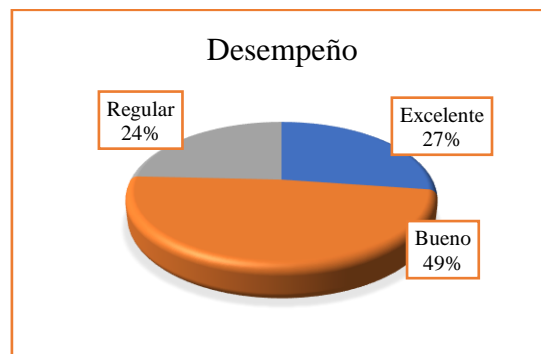


Figura 13. *Desempeño*

La tabla 11 y figura 13 indican que los empleados califican el desempeño como Bueno (48%), Excelente (27%) y Regular (24%)

- **Percepción del lugar de Trabajo**

**Tabla 12. Calificación de la empresa donde labora**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	30%
Bueno	14	43%
Regular	9	27%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

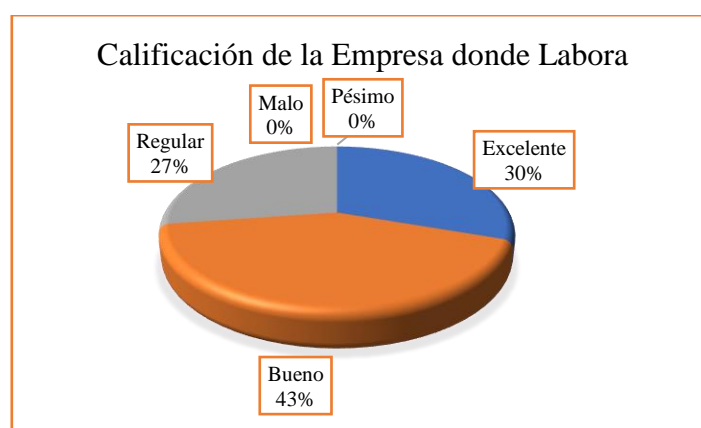


Figura 14. *Calificación de la empresa donde labora*

La tabla 12 y figura 14 señalan que los empleados califican a la empresa donde laboran como Buena (42%), Excelente (30%) y Regular (27%)

La eficiencia es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos. La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste. (García, 2017)

## 2. Catching Up

- **Control del desempeño Laboral**

**Tabla 13. Control del Desempeño Laboral**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	26	79%
<b>NO</b>	7	21%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

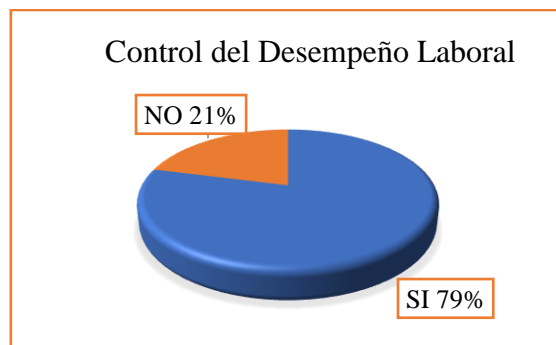


Figura 15. *Control del desempeño laboral*

En la tabla 13 y figura 15, el 79% de los encuestados destacó que, si hay control o preocupación por parte de la empresa en el desempeño laboral, mientras que un 21% respondió que no.

Control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz. El control permite tomar acciones correctivas cuando sea necesario. (Koontz,2004)

- **Capacitación**

**Tabla 14. Capacitación**

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	32	97%
NO	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

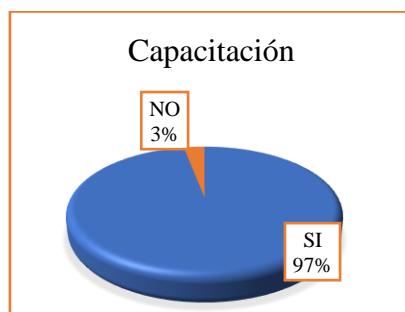


Figura 16. *Capacitación*

La tabla 14 y figura 16 muestra que un 97% de empresas, capacita a su personal, solo el 3%, no lo hace capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. (Frigo, 2016)

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. (Frigo, 2016)

### 3. Elementos de la Competitividad que caracterizan a las empresas contratistas

**Tabla 15. Características de la empresa (según los empleados)**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Flexibilidad	0	0%
Innovación	1	3%
Proactividad	0	0%
Capacidad de aprendizaje	6	19%
Liderazgo	6	18%
Trabajo en equipo	6	18%
Comunicación abierta	2	6%
Oportunidades de desarrollo	1	3%
Control y evaluación	4	12%
Valores compartidos	1	3%
Orientación a resultados	6	18%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

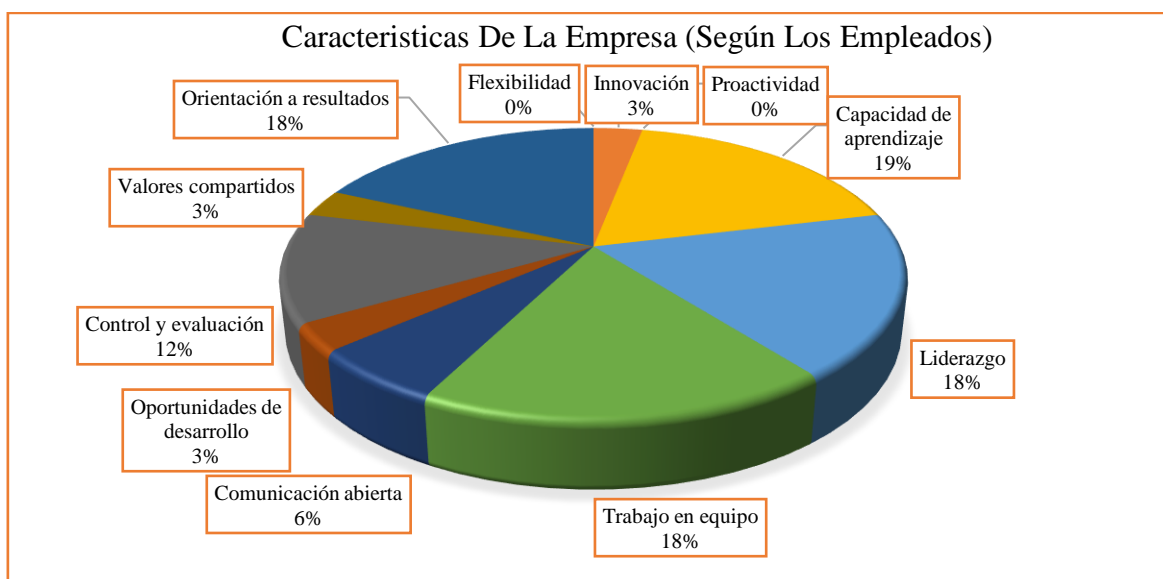


Figura 17. Características de la empresa, según los empleados

En la tabla 15 y figura 17, los trabajadores resaltaron que la capacidad de aprendizaje es de un 19%, para el liderazgo un 18%, el trabajo en equipo 18%, para la comunicación abierta (6%); para el control y la evaluación se

consideró un 12% por parte de los trabajadores y el control y la evaluación, 12%, por la orientación a resultados 18% y comunicación abierta un 6%

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados: (Sámano, 2012)

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas
- Cambio e Innovación
- Proactividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento – acción
- Valores compartidos
- Comunicación abierta y fluida
- Intercambio de información
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Empowerment

- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza. Para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros. Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal – inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos. (Sámano, 2012)

## **5.2 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados**

### **5.2.1. Variable Competitividad**

En la tabla 2 se puede apreciar que la empresa, en un 39%, utiliza al máximo sus recursos, en cuanto a la calificación del personal el 34% lo considera bueno (tabla 3), por el desempeño del personal administrativo es excelente en un 34%, esto remarca la importancia del talento humano dentro de la competitividad, ya que, según Vilela (2014), se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente, por lo cual, el papel del personal administrativo, es relevante en cuanto a innovación (tabla 5) el 43% lo considera Bueno, en el trato en el servicio que ofrecen las empresas contratistas, es bueno en un 43%;concluyéndose que la empresa se encuentra en la etapa de incipiente, solo actúa ante los cambios cuando estos ya están producidos.

En diferenciación las empresas se destacan en minimización de costos, en un 40% lo que indicaría que su ventaja competitiva está enfocada al liderazgo de costos; esto es, que según Porter (1991), busca establecerse como el productor de más bajo costo en su industria, que debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva, ya que esto en la práctica no es aplicable, pero que si se mejora y se gestiona esta ventaja lo que incluiría un análisis en el servicio, puede cumplir sus metas de manera efectiva y a su vez mantener la fidelidad de los clientes y expandirse ya que a pesar de las deficiencias que pasa mantiene a sus clientes.

En términos de competitividad tenemos que la tabla 7, que la empresa si cumple con los plazos establecidos antes de la fecha en un 39%, la experiencia de las empresas tiene años (79%) trabajando para minera Yanacocha. Así mismo, Calderón, M



(2015), concluye que las mejoras en la competitividad de las PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, van dirigidas especialmente al capital humano con miras a fortalecerlo a través de herramientas como la educación formal, así como mejora de condiciones laborales e incentivos tributarios que contribuyan al cumplimiento del objetivo que es hacer de estas organizaciones entes competitivos a nivel mundial.

En cuanto a la competitividad los empleados indican ser indiferentes (55%) en cuanto a la utilización de recursos, en cuanto a la calificación del personal, el desempeño es bueno para un 48% (tabla 11).

Los resultados coinciden con los encontrados por Escandón (2011) que señala que en el caso de la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos, se logró obtener un modelo en donde los factores específicos de la empresa como la innovación, la nueva tecnología y los conocimientos de la emprendedora, son parte intrínseca de su competitividad y explican a su vez la internacionalización de la empresa

### **5.2.2. Variable Productividad**

Las características en la variable productividad se destaca por: ser eficiente, es decir, que está relacionada con la utilización de recursos, y se refleja en términos de incentivos o capacitaciones a pesar de que los recursos económicos aporten a dicha variable, pero solo van dirigidos a la producción mas no en la productividad, al personal de área motiva al personal para cumplir los objetivos del día incluso antes del término de la jornada laboral y cumplir los objetivos de la empresa quien la ha contratado, lo cual se refleja en la productividad y apoyo del área administrativa.

En cuanto al Catching up la productividad es alta, ya que los plazos se respetan antes de la fecha pactada en un 40% (tabla8), se necesita mejorar su gestión y ser flexible ante los cambios y en capacidad de organizarlo, la empresa destaca operaciones y sobre todo a nivel administrativo, sin embargo, es necesario reforzar la comunicación abierta y la oportunidad de desarrollo. Lo expuesto refuerza los hallazgos encontrados por Gonzales, J (2014) quien concluye que las Mypes, en gran porcentaje, no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial y la productividad. Además, la gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero y no cuenta con una organización empresarial, lo que los lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas y disminuyendo sus ingresos y productividad.

### 5.3 Contrastación de la hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado, para lo cual se ha procesado en el software estadístico SPSS, versión 21, teniendo en cuenta la hipótesis general: “Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha”

- Procedimiento para la Prueba de hipótesis de independencia

1. Establecer la Hipótesis nula  $H_0$  y la Hipótesis alternativa:  $H_1$  o de investigación

$H_0$ : Los niveles de la competitividad y productividad No son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha.

$H_1$  : Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha..

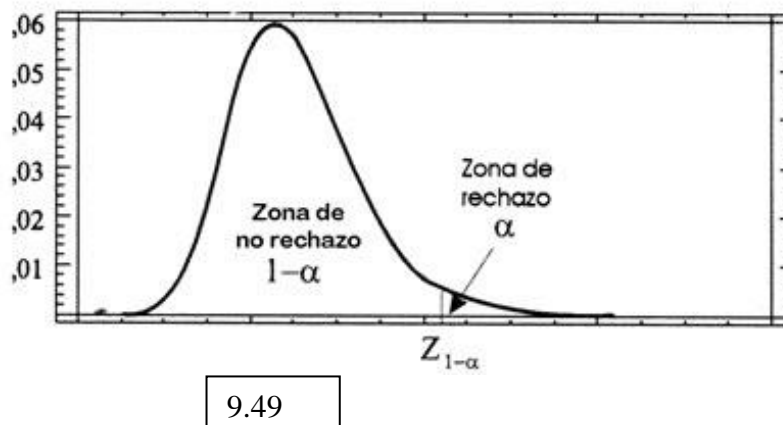
2. Nivel de significación:  $\alpha = \text{alfa} = 0.05$

3. Regla de decisión

El valor de la tabla se halla en una distribución chi-cuadrado con

$(r-1)(c-1)=(3-1)(3-1)=4$  grados de libertad y una confiabilidad de  $(1- \alpha)$

Como se puede observar en la figura. Si  $T < \chi^2_{(r-1)(c-1)(1-\alpha)}$ , es decir si  $T < 9.49$  no se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se rechaza.



4. Estadística de prueba : T = Prueba Chi Cuadrado con

Grados de libertad = (r-1)(c-1) = (3-1)\*(3-1) = 2\*2 = 4 grados de libertad.

Donde r representa el número de filas y c el número de columnas

$$T = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$\text{Donde : } e_{ij} = n p_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c p_{ij} = 1$$

Cálculos:

A partir de las tablas de contingencia para las frecuencias observadas y frecuencias esperadas calculamos el estadístico T para las nueve celdas de frecuencias

**Tabla 16. Tablas de Contingencia Frecuencias Observadas**

<b>Tabla de Contingencia</b> : Nivel de competitividad y Productividad de las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha				
Niveles de Competitividad	Productividad			Frecuencias Observadas
	Alto	Medio	Bajo	
Alto	18	0	0	18
Medio	0	10	0	10
Bajo	0	0	5	5
	18	10	5	33

**Tabla 17. Tabla de contingencia frecuencias esperadas**

<b>Tabla de Contingencia</b> : Nivel de competitividad y Productividad de las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha				
Niveles de Competitividad	Productividad			Frecuencias Esperadas
	Alto	Medio	Bajo	
Alto	9.818	5.455	2.727	18.000
Medio	5.455	3.030	1.515	10.000
Bajo	2.727	1.515	0.758	5.000
	18.000	10.000	5.000	33.000

**Tabla 18. Tabla de contingencia Chi - Cuadrado**

<b>Tabla de Contingencia</b> : Nivel de competitividad y Productividad de las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha				
				<b>Chi cuadrado</b>
Niveles de Competitividad	Productividad			
	Alto	Medio	Bajo	
Alto	6.818	5.455	2.727	15.000
Medio	5.455	16.030	1.515	23.000
<u>Bajo</u>	<u>2.727</u>	<u>1.515</u>	<u>23.758</u>	<u>28.000</u>
	15.000	23.000	28.000	66.000

5. Conclusión:

Con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad  $((r-1)(c-1)=(3-1)(3-1)=4)$  se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 66.00$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir se rechaza  $H_0$  de que los niveles de la competitividad y productividad No son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha. y se acepta la  $H_1$ : Los niveles de la competitividad y productividad son altas en las empresas de comunidades que prestan servicio a Minera Yanacocha. Asimismo, el  $p\text{-value} = 0.0000$ . (menor al valor alfa  $= \alpha = 0.05$ ) que corrobora la decisión tomada.

## **CAPÍTULO VI**

### **Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de las empresas de comunidad**

#### **1. Presentación**

La presente investigación es proponer un plan estratégico para las empresas de comunidad que trabajan con Minera Yanacocha, instrumento administrativo que se ha elaborado teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Planificación Estratégica, para mejorar la competitividad y productividad, que sirva de guía para la formulación de planes operativos que son altamente calificados para desempeñarse en la gestión administrativa, los lineamientos estratégicos contenidos en el presente Plan han sido determinados en base a la información recogida en la aplicación del cuestionario .

Asimismo, los Indicadores de desempeño por Actividades de esta forma se está dando cumplimiento a las que establecen la necesidad de contar con un que sirva de guía a las acciones de mediano y largo plazo y que irá incorporando a su proceso.

#### **2. Análisis del contexto externo e interno**

- **Análisis del contexto externo**

Como empresas que se adecuan a la normatividad vigente, se desenvuelven en un mercado competitivo que se involucra con el desarrollo del bienestar humano y social, siguiendo los estándares de calidad y brindando así el más eficiente de los servicios. Desde esta perspectiva, se busca replantear la relación de las empresas con su entorno desde una propuesta más dinámica, inclusiva y participativa.

- **Análisis del contexto interno**

Dentro de las empresas, las amenazas, en contraste con las escasas oportunidades, obligan a centrar el análisis interno hacia aspectos organizacionales, de modo que permitan a las empresas a combinar sus elementos estructurales para hacer frente a la particular situación competitiva de su entorno, de este modo, los aspectos internos de las empresas deben maximizar fortalezas o minimizar debilidades para afrontar los retos que presentan, realizándolo a través de los principales componentes o núcleos sobre los que se apoya la estructura organizativa.

### 3. Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la existencia de la empresa en la sociedad.</li> <li>• Personal técnico calificado.</li> <li>• Reconocimiento de los clientes de un buen servicio.</li> <li>• Equipos modernos, de acuerdo al avance tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento económico del Perú, constituye un factor importante de desarrollo de las empresas y sus ciudadanos.</li> <li>• Las empresas que posean prestigio, infraestructura, personal calificado y equipos adecuados, tienen la posibilidad de constituirse en empresas altamente competitivas.</li> <li>• La tendencia actual por brindar y mantener un ambiente cómodo y agradable.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación permanente del manejo, instalación y uso de maquinaria moderna.</li> <li>• Falta de una estructura y diseño organizacional.</li> <li>• La inexistencia de una cultura organizacional fuerte.</li> <li>• Falta de estrategias de marketing y de responsabilidad social corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones desfavorables, actuales o futuras, que pueden provenir del entorno y que pueden llegar a influir negativamente en la empresa.</li> <li>• La competencia debido a un mejor conocimiento del mercado y un fuerte respaldo económico.</li> <li>• La tecnología, debido a la continua aceleración, constituyen una amenaza para aquellas empresas que no sean capaces de adecuarse e implementar permanentemente los avances tecnológicos mundiales.</li> </ul>

#### 4. Matriz de las cinco fuerzas de Porter



#### 5. Objetivos estratégicos

- **Objetivo N° 1**

Implantar un sistema de gestión integrado apoyado en una estructura y diseño organizacional adecuado, con los procedimientos que permitan el desempeño efectivo y responsable del trabajo incorporando mecanismos de evaluación de la calidad del servicio.

**Estrategias:**

a) Definir una estructura organizacional y mejorar la gestión interna de los procesos y planificación de la empresa.

b) Elaborar manuales de procedimiento y estrategias para su seguimiento y evaluación.



- c) Diseñar y evaluar los principales procesos para garantizar la calidad en todas las actividades de la empresa.
- d) Realizar reuniones periódicas de coordinación y solución de problemas con los colaboradores (1 al mes).
- e) Elaborar y realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente interno y externo, con el modelo de gestión establecido.

- **Objetivo N° 2**

Implementar capacitaciones al personal gerencial y operativo para gestionar planes estratégicos, posicionamiento de marca, desarrollar la eficiencia y eficacia en las operaciones, lo cual impacte en la competitividad y utilidades de la empresa.

**Estrategias:**

- a) Definir las necesidades de los empleados, para armar un cuadro de capacitaciones enfocado en la mejora continua.
- b) Implantar las capacitaciones en la empresa promoviendo el desarrollo profesional y contar con un sistema de bonificaciones, para incentivar a los trabajadores
- c) Aplicar lo aprendido en las capacitaciones, con la finalidad de tener planes y estrategias definidas, reducción de tiempos y cuellos de botella, calidad en el servicio, con la finalidad de impactar de manera positiva la competitividad de la empresa.
- d) Implementar indicadores para medir los avances de la empresa en cada área donde se aplicó la capacitación y las mejoras en los procedimientos.

- **Objetivo N° 3**

Crear un plan de inversiones donde se visualice el costo – beneficio que reportara realizar todas las acciones de mejoras, realizando análisis económicos y financieros.

**Estrategias:**

- a) Aumentar la inversión para incentivar los cambios a mediano y largo plazo.
- b) Realizar cuadros de actividades definidas con responsables que gestionen y midan los resultados.
- c) Revisar las estructuras de costos para tener definidos y ubicados los márgenes de ganancias por producto o servicio.
- d) Realizar recortes mensuales donde se pueda evaluar los ingresos y egresos a través de un flujo de efectivo, estados de ganancias y pérdidas (análisis económico), balance general (análisis financiero).

## CONCLUSIONES

- a) Los niveles de competitividad y la productividad son altas para las empresas de comunidades prestadoras de servicios a minera Yanacocha, con una confiabilidad del 95 por ciento, la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 66.00$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula.
- b) Los factores que caracterizan a la competitividad de las empresas de comunidades prestadoras de servicios a minera Yanacocha son: capacidad de trabajo, innovación, liderazgo, y trabajo en equipo que, para nuestra investigación, se destaca en el área administrativa.
- c) La productividad de la empresa se caracteriza por la eficiencia, sobre todo en el área de operaciones, que tienen el respaldo del área administrativa. Se determinó que el Catching up tiene falencias en el nivel administrativo, una de ellas es la falta de capacidad de organización, que van estrechamente ligados a debilidades en la comunicación abierta, oportunidad de desarrollo y valores compartidos.
- d) El plan de mejora propuesto implementa estrategias tanto en: la perspectiva organizacional, perspectiva del usuario y perspectiva del proceso interno; herramienta de gestión que deben aplicar las empresas contratistas para garantizar la competitividad y productividad.

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Se sugiere a los directivos informar y concientizar a todo el personal la misión, visión y valores de la empresa.
- El administrador o encargado del personal debe hacer de conocimiento a todo el personal los objetivos estratégicos programados a ejecutarse, así como, precisar los objetivos que se cumplieron y los que faltaron cumplir.
- El administrador o encargado de Recursos Humanos debe capacitar constantemente al personal sobre los servicios que brinda la empresa y los procedimientos administrativos a seguir, de acuerdo a la unidad o departamento en la que se encuentra laborando.
- El administrador o encargado de operaciones debe priorizar el trámite oportuno de las solicitudes de los usuarios que se encuentran vencidas
- Los accionistas, gerencia y área administrativa deben analizar la situación de la empresa más a fondo para así, identificar valores que están siendo ignorados por el empresario, asimismo como realizar una evaluación del personal administrativo y de operaciones que cumplan con los perfiles solicitados
- Los dueños y administradores de la empresa deben aplicar el plan estratégico, para reforzar aspectos positivos y mejorar aspectos negativos

## REFERENCIAS

- Abdel, & Romo. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Serie de documentos. México: ITAM.
- Álvarez Nebreda, C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Amorós, J (2017), en la tesis “*La Gestión Empresarial y la Competitividad de las Clínicas en la Ciudad de Cajamarca*” Cajamarca – Perú 2017. Recuperado de [http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/393/13.%20TESIS%20AMOROS %20Y%20D%20C3%81VILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/393/13.%20TESIS%20AMOROS%20Y%20D%20C3%81VILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banco Mundial. (2010). *El Mercado Laboral Peruano durante Auge y Caída*. Washington DC
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Calderón, M (2015), tesis “*Análisis de la Competitividad Empresarial en las Pymes del Sector del Calzado del Barrio El Restrepo de la Ciudad de Bogotá, a partir del Factor Humano*”. Bogotá 2015 recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50858/1/1098663057.2015.pdf>
- Carreto, J (2009) *Planeación Estratégica*, obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Castillo. (2014). *Capacidad de gestión y desarrollo empresarial en las PYMES de confecciones del Complejo de Gamarra*. Gestión en el Tercer Milenio, 3138.

Catacora. (2013). *Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno*. Puno, Perú. 2013

CreceNegocios. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-deporter/>

Dibós, L , 2018 El factor humano nos lleva a cumplir las metas empresariales, Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921>

Diómedes. (2007). Recuperado de El Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/competitividad.html>

Enríquez, L., Adame, M., & Camacho, R. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES*. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*, 19(53), 38-48.

Escandon, D y Sandoval, A (2011), “*Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos*”, Artículo de investigación. Hace parte del proyecto Procesos de Internacionalización de las Born Global en Colombia, que inició en enero de 2011. Departamento Gestión de organizaciones de la Universidad Javeriana, Cali. El artículo se recibió el 26-10-10 y se aprobó el 13-05-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042008.pdf>

Escudero Serrano, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.

- Flores. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gonzales, J (2014). Tesis “*Gestión Empresarial y Competitividad en las Mypes del Sector Textil en el Marco de la Ley N° 28015 en el Distrito de la Victoria - Año 2013*”, Lima – Perú 2014. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)
- Grufides, recuperado de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/INFORME% 20DE% 20SALUD% 20DE% 20CHOROPAMPA% 20202004.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/INFORME%20DE%20SALUD%20DE%20CHOROPAMPA%20202004.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Juran, J. M; Gryna, M. F: Manual de Control de Calidad. Madrid: McGraw-Hill, 1993.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Instrumentos y Técnicas para mejorar la Productividad. En H. Koontz, & H. Weihrich, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global (págs. 720-732). McGraw Hill.
- Medina Bueno, José Luis (2014) artículo *La Minería y las Fluctuaciones de Crecimiento Económico de Cajamarca*. Recuperado de <http://tierrahermoza.blogspot.com/2014/05/la-mineria-y-las-fluctuaciones-de.html>
- Mendoza Waldo y Gallardo José (2011) *Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca*, Primera edición: Lima, diciembre del 2011, recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/774/434.%20Las%20barreras%20del%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20en%20Cajamarca.pdf?sequence=1>

Meza, Yeny (2015) en la tesis *Factores que Determinan la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Textiles - Confecciones de la Región Junín periodo 2014.*”  
Junín – Perú 2015

Monografías (2018) recuperado de <https://www.monografias.com/>

Morón, E (2005). *Evaluación del Impacto del TLC con Estados Unidos en la economía peruana.* Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Marzo, Lima.

Noel Laborde, M., & Veiga, L. (diciembre de 2011). IEEM. Recuperado de [socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2011/12/abc.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2011/12/abc.pdf)

Porter, M. E. (1991). *Estrategias Competitivas: Los Conceptos Centrales.* Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires: Rei Argentina, SA.

RAE. (octubre de 2014). Real Academia Española. Recuperado de Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración Estratégica.* En S. P. Robbins, & M. Coulter, ADMINISTRACION. México: Pearson Education INC.

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusantham, M. J. (2011). *Ventaja Competitiva.* Administración de Operaciones. McGrall-Hill

Vilela, R. A. (2014). *Caracterización de la Competencia Laboral y Competitividad en las MYPE rubro courier de Piura, año 2014.* Piura, Piura, Perú.



Villanueva, F. (2018) Tesis “*Características De La Competitividad Empresarial En El Sector Lácteo De La Ciudad De Cajamarca En El Año 2017.*” Cajamarca – Perú  
2018 recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12665>

Wikipedia (2018) recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

## ANEXOS

### Relación de Empresas contratistas de Minera Yanacocha – Año 2018

INSTITUCION	OBRA	AREA SPONSOR
C.C.S.G JOWEERS S.R.L.	Servicio de trabajos en geo sintéticos para el área de operaciones procesos Minera Yanacocha	Procesos
CATSOL SRL	Servicio de limpieza industrial, señalización en plantas de procesos, pads de lixiviación y laboratorio químico.	Procesos
CITUAM	Trabajos de piso y drenaje en el deslizamiento del dique rio grande	Capital Sostenible
CONSORCIO C&T S.A.	Transporte de personal de contrata de Cajamarca a Minera Yanacocha	Operaciones Mina
CONSORCIO COMBAYO CHAQUICOCHA S.R.L.	REHANDLE ATAHUALPA	Capital Sostenible
CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	Construcción del Pad car 11	Capital Sostenible
CONSORCIO DCDS	Movimiento de tierras 2018	Operaciones Mina
COSACH - SERVICIOS GENERALES COSACH AA. BB. SRL.	Trabajos de BMPS para el área de proyectos de capital sostenible	Capital Sostenible
DEYFOR EIRL.	Servicio de mantenimiento preventivo- correctivo de infraestructura de campamentos, oficinas, planta de producción de alimentos, comedores satelitales y planta de agua potable y residual	Servicios Mina
DICA SERVICIOS GENERALES EIRL	Saneamiento ambiental en las oficinas de Yanacocha	Servicios Generales
DICOMI SERVIS E.I.R.L.	Topografía para proyectos de capital sostenible 2018	Capital Sostenible
DIVINO SALVADOR SA	Administración del centro de investigación y producción cerro negro y mantenimiento de áreas revegetadas	Capital Sostenible
EL ALISO SERVICIOS GENERALES SRL	Instalación de geo sintéticos en Pad Yanacocha 6 y 7"	Capital Sostenible
EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES SAGITARIO SRL.	Transporte de personal de Yanacocha	Servicios Mina
G&S SERVICIOS DE INGENIERIA SRL.	Control de calidad (qc) para el relleno masivo con flota gigante en el Pad Carachugo 14"	Capital Sostenible
GEODATA CONTROL PERU SAC	Servicio de medición de sondajes 2018-2019	Geología
GUVI SERVIS EIRL	Maestranza para mantenimiento procesos	Procesos
H Y G LUNA DORADA S.R.L	Soporte geotécnico para el proyecto Yanacocha sulfuros	Proyecto Integral
INVERSIONES GENERALES CRISTIAN	Transporte de agua potable desde la planta ap km52 u otra planta autorizada, a diferentes locaciones	Servicios Generales
INVERSIONES ROHUAY SRL	Servicio de limpieza industrial, señalización en plantas de procesos, pads de lixiviación y laboratorios.	Procesos
IPSYCOM INGENIEROS SAC	Servicio de ingeniería de planta	Procesos
J.S.J. QUISHUAR S.R.L.	Limpieza de pozas operaciones	Operaciones Mina
JJR SERVICIOS GENERALES S.R.L.	Monitoreo de biodiversidad terrestre y suelos 2018	Capital Sostenible
MAXLIM OPERACIONES SRL	Hotelería ,limpieza, recreación y jardinería	Servicios Mina
MINERA PÂ HUYU YURAQ II EIRL	Materiales y contratos	Materiales Y Contratos
MINERIA Y CONSTRUCCION ALISO SERVICIOS GENERALES S	Mantenimiento de vías internas 2018"	Capital Sostenible
MULTISERVICIOS COMBAYO SRL	Mantenimiento manual de las estructuras de captación y conducción para el área de servicios mina	Operaciones Mina
MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	Mantenimiento manual de estructuras de captación y conducción de aguas para el área de servicios mina	Servicios Mina
MULTITRANSPORTES CAJAMARCA S.A	Transporte	Materiales Y Contratos
RESURRECCION E.I.R.L.	Suministro de ácido de calcio	Materiales Y Contratos
RICSAM INGENIEROS SRL	Servicio de fabricación, instalación, mantenimiento de estructuras metálicas y montaje de tuberías (risser)	Procesos
TRANSPORTES ACUARIO SAC	Transporte de carbón de procesos pampa larga	Procesos
VYC QUISHUAR SJ SERVICIOS GENERALES SRL	Mantenimiento manual de estructuras de captación y conducción para el área de servicios mina	Operaciones Mina

## ANEXO 2 : CUESTIONARIO



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE COMUNIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS A MINERA YANACOCHA – 2018

Agradecemos su colaboración en la investigación:

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
- No deje preguntas sin contestar
- Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

#### **Variable: Competitividad**

1. ¿Cree usted que la empresa utiliza al máximo los recursos financieros? (empleado/cliente)

Totalmente de acuerdo ( )    Indiferente ( )    En desacuerdo ( )    Totalmente en desacuerdo ( )

2. ¿Cómo califica el desempeño del personal?

Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )    Pésimo ( )

3. ¿Cómo califica el desempeño del personal administrativo?

Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )    Pésimo ( )

4. ¿Cómo calificaría la innovación de la empresa que le presta servicios?

Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )    Pésimo ( )

5. ¿Cómo es el trato en el servicio que le ofrece?

Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )    Pésimo ( )

6. ¿En qué se diferencia la empresa de otras contratistas?

Calidad de servicio ( )    Comunicación ( )    Minimización de Costos ( )    Eficacia ( )    Otro ( )

7. ¿Cuánto tiempo ha demorado la empresa en alcanzar los objetivos?

Antes de la fecha ( )    Entre 3 a 5 días de retraso ( )    Retraso entre 1 y 2 semanas ( )    Retraso entre 3 a 1 mes ( )  
Más de 1 mes ( )

8. ¿Cuánto tiempo ha trabajado con la empresa contratista?

Años ( )    Meses ( )    Semanas ( )    Días ( )

9. ¿La empresa contratada cumplió con los objetivos?

SI ( )    NO ( )

10. ¿Continuaría con la empresa contratista?

SI ( )    NO ( )

#### **Variable: Productividad**

1. ¿Cómo calificaría el empleo de los recursos de la empresa?

Totalmente de acuerdo ( )    Indiferente ( )    En desacuerdo ( )    Totalmente en desacuerdo ( )

2. ¿Cómo califica al personal en general?

Excelente ( )      Bueno ( )                      Regular ( )

3. ¿Cómo califica a la organización donde labora? (empleado)

Excelente ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )      Pésimo ( )

4. ¿La empresa se preocupa por su desenvolvimiento?

SI ( )              NO ( )

5. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa? (empleado)

SI ( )              NO ( )

6. ¿Se evalúa la eficiencia del personal?

SI ( )              NO ( )

7. ¿Recibe capacitación?

SI ( )              NO ( )

8. ¿El personal a cargo tiene capacidades y aptitudes que favorecen el desarrollo de la empresa?

SI ( )              NO ( )

9. ¿El personal se encuentra capacitado?

SI ( )              NO ( )

10. ¿La empresa se dedica a capacitar al personal?

SI ( )              NO ( )

11. ¿Cuáles son las características más resaltantes en su empresa?

Flexibilidad ( )

Innovación ( )

Proactividad ( )

Capacidad de aprendizaje ( )

Liderazgo ( )

Trabajo en equipo ( )

Comunicación abierta ( )

Oportunidades de desarrollo ( )

Control y evaluación ( )

Valores compartidos ( )

Orientación a resultados ( )

*Muchas Gracias por su participación*