



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**LA TOMA DE DECISIONES Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA
COMPETITIVA EN LA EMPRESA MONDELÉZ INTERNATIONAL,
CHICLAYO – 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Paredes Limo, Eduardo Fabrizzio

ASESOR:

MBA. Otero Gonzáles, Carlos Alberto

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencia de ventas

CHICLAYO – PERÚ

2016

Página del Jurado

Mgtr. Luis Santiago García Merino
Presidente

Mgtr. Julissa Elizabeth Reyna González
Secretaria

Mgtr. Patricia Ivonne Chávez Rivas
Vocal

Dedicatoria

A Dios, por la vida, la sabiduría y la paciencia; a mis padres por todo el enorme esfuerzo para ver cumplir mis sueños, a mi hermano por el apoyo brindado; a 'menta', quien, a pesar de sus travesuras, formó parte de lo que soy ahora; a todas las personas, referencias no presenciales que participaron en mi formación.

Fabrizio

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad César Vallejo por haber aceptado ser parte de ella y abierto sus puertas para estudiar mi carrera, así como a mi director de escuela el MBA Marcelino Callao Alarcón y a los docentes que brindaron sus conocimientos y capacidad a lo largo de mi carrera.

A mis asesores de tesis el M. Sc. José Felix Zuloeta Salazar y el MBA Carlos Alberto Otero Gonzáles por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su conocimiento científico y así como tener la paciencia de guiarme en el desarrollo de mi investigación.

Mi agradecimiento también para la gerente comercial de Inversiones América SAC Gilda Benavides Barragán la cual me brindó ayuda para culminar mi tesis.

Y también a todos los que hicieron posible que culmine esta investigación.

Fabrizio

Declaratoria de autenticidad

Yo, Eduardo Fabrizzio Paredes Limo con DNI N° 45863904, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Marketing y Dirección de Empresas, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis “Toma de decisiones y su incidencia en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016”, son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Pimentel, 21 de diciembre del 2017

Eduardo Fabrizzio Paredes Limo

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la Tesis titulada “Toma de decisiones y su incidencia en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016”, con la finalidad de determinar la incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de La Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Marketing y Dirección de Empresas.

El documento consta de siete capítulos: Introducción, método, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

EDUARDO FABRIZIO PAREDES LIMO

INDICE

Página del Jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.3.1. Toma de decisiones	23
1.3.2. Ventaja competitiva	29
1.4. Formulación del problema	33
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	33
1.7. Objetivos	34
II. MÉTODO	35
2.1. Diseño de investigación	35
2.2. Operacionalización de variables.....	36
2.3. Población y muestra.....	37
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	37
2.5. Método de análisis de datos.....	38
2.6. Aspectos éticos	38
III. RESULTADOS.....	39
3.1. Análisis de la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016	39

3.2. Análisis de la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016	41
3.2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group) sobre el portafolio de productos en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016	43
3.3. Evaluación del grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.	44
3.3.4. Variación de las ventas en la empresa Mondelēz International, Chiclayo: 2015 – 2016.....	49
IV. DISCUSIÓN.....	51
V. CONCLUSIONES	54
VI. RECOMENDACIONES.....	55
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dilema del prisionero.....	28
Tabla 2. Toma de decisiones en la empresa Mondelez International - 2016	39
Tabla 3. Ventaja competitiva en la empresa Mondelez International - 2016	41
Tabla 4. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk de una muestra.....	44
Tabla 5. Prueba de coeficiente correlacional Rho de Spearman	45
Tabla 6. Resumen del modelo de regresión lineal.....	47
Tabla 7. Análisis de varianza ANOVA	47
Tabla 8. Análisis de coeficientes	48
Tabla 9. Variación de ventas en la empresa	49
Tabla 10. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon (ventas 2015 – 2016).....	49
Tabla 11. Efecto de la toma de decisiones en las ventas de la empresa Mondelez International, Chiclayo 2015 – 2016	50

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ranking de competitividad (2017-2018)	15
Figura 2. Diseño de investigación correlacional-causal	35
Figura 3. Toma de decisiones en la empresa Mondelēz International - 2016	40
Figura 4. Ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International - 2016.....	42
Figura 5. Matriz BCG sobre los principales productos de la empresa Mondelēz International, Chiclayo.....	43
Figura 6. Diagrama de dispersión de puntos entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva	46

RESUMEN

La presente investigación analiza la toma de decisiones y su incidencia en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International. El propósito de este estudio es el análisis de la toma de decisiones empresariales y de qué forma influyen en la ventaja competitiva de la empresa, a su vez presenta un programa de toma de decisiones para que sirva de refuerzo a los decisores en el planteamiento de estrategias.

La constitución de este estudio se sustenta en un método descriptiva-correlacional ya que se pretende analizar el grado de asociación entre ambas variables y de investigación no experimental ya que en la presente no se genera ninguna situación, sino que se busca observar situaciones ya existentes, que no fueron provocadas intencionalmente en el proceso de la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren por sí mismas y no es admisible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se influirá sobre ellas, porque estas ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Para la presente investigación se esgrimió en base a una población-muestra de 14 participantes siendo este personal administrativo de la empresa, la recolección de datos se hizo mediante técnica de la encuesta bajo el instrumento del cuestionario, tras contrastar la información se concluye que existe suficientes pruebas teóricas y estadísticas para afirmar que entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva existe un grado de incidencia altamente significativa.

Palabras claves: decisión, ventaja, competitiva, estrategia, valor

ABSTRACT

This research analyzes the decision making and its impact on the competitive advantage in the company Mondelēz International. The purpose of this study is the analysis of business decision making and how they influence in the competitive advantage of the company, in turn presents a decision-making program to serve as reinforcement for decision-makers in the strategy approach.

The constitution of this study is based on a descriptive-correlational method since it is intended to analyze the degree of association between both variables and non-experimental research since at present no situation is generated, but rather seeks to observe existing situations, that were not intentionally provoked in the process of the investigation by the one who realizes it. In non-experimental research independent variables occur by themselves and it is not permissible to manipulate them, they do not have direct control over these variables or influence them, because they already happened, as well as their effects.

For the present investigation was based on a population-sample of 14 participants being this administrative personnel of the company, the data collection was done by means of the technique of the survey under the instrument of the questionnaire, after contrasting the information it is concluded that there are sufficient theoretical and statistical evidence to affirm that between decision making and competitive advantage there is a highly significant degree of incidence.

Keywords: decision, advantage, competitive, strategy, value

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Ante la creciente globalización el mercado varía constantemente, lo que ayer era una buena idea, hoy ya no lo es, los consumidores diariamente buscan una nueva opción que satisfaga sus necesidades, buscando “eso” distinto que una marca les pueda ofrecer en comparación de sus competidores, donde la principal característica de la ventaja competitiva es que sea perdurable en el tiempo, lo cual se consigue de acuerdo con las decisiones que se tomen por parte de la gerencia en relación al mercado.

Hill y Jones (2015) menciona que entre 1998 y el 2006, Dell gozó de una temporada de mucha rentabilidad, su ROIC (rendimiento sobre el capital invertido) fue extraordinario un 48.3% muy por encima de la rentabilidad de su competencia en el mismo rubro, hasta ese instante Dell mantenía una ventaja competitiva y la causa de esto es por la decisión de diseñar el primer modelo empresarial, el cual consistía en vender directamente a los consumidores finales evitando intermediarios, luego de llevar una rentabilidad superior sostenida manifestado en ventaja competitiva, Dell pensó que si suprimía a los distribuidores y vendedores mayoristas conseguiría la ganancia (que de igual forma recibiría) y así compartirla con sus clientes en forma de precios bajos.

Ya a mediados del 2006, la rentabilidad de Dell comenzó a disminuir. Entre las principales razones que provocaron su reducción resalta que después de intentarlo por mucho tiempo, tres de los competidores de Dell —Acer, Hewlett-Packard (HP) y Lenovo— lograron reducir su estructura de costos y además ampliaron su competitividad, esto les permitió nivelar los precios de Dell e incluso así obtener ganancias, otra de las razones de la disminución del crecimiento de Dell es que se vio perjudicado por un servicio al cliente deficiente, área que por intentar disminuir costos, la compañía había realizado tercerización, subcontratación u

outsourcing a un proveedor que radicaba en India, pero descubrió poco después que el servicio deficiente alejaba a sus clientes; estas malas decisiones provocó que Dell poco a poco empezara a perder participación en el mercado de ordenadores y acentuó la diferencia con sus rivales directos Hacer, HP y Lenovo. (Hill y Jones, 2015)

Por otro lado, Ayuso (2015) comenta el caso de la compañía española Cyberlink Group, el cual el punto de innovación en su empresa fue la gestión de personas donde la toma de decisiones que se toman en el campo de los recursos humanos se basa en la máxima de que el trabajador debe disfrutar con lo que hace y sentirse valorado, por ello Cyberlink Group labora bajo un sistema de gestión por resultados lo cual se sostiene mediante una organización horizontal donde cada integrante tenga capacidad de decidir y tener autonomía, esto mejora el clima laboral de la compañía, donde la ética se erige como su ventaja competitiva.

En el ámbito nacional Schwab (2017) en el reporte global de competitividad de los países, menciona que el Perú el cual se encuentra en el lugar 72º, cayó cinco posiciones este año. La evaluación menos favorable en términos de ética y corrupción refleja, el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza tanto en instituciones públicas como privadas. Asimismo, durante el año pasado, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial también afectaron negativamente la competitividad del país. Al mismo tiempo, la infraestructura del país y la preparación tecnológica están progresando. Siendo el pilar de innovación en el que más puntos han descendido, estas cifras son preocupantes dado que a partir del periodo 2012-2013, el Perú ha estado descendiendo en competitividad.

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Rank	61 / 144	61 / 148	65 / 144	69 / 140	67 / 138	72 / 137
Score	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2	4.2

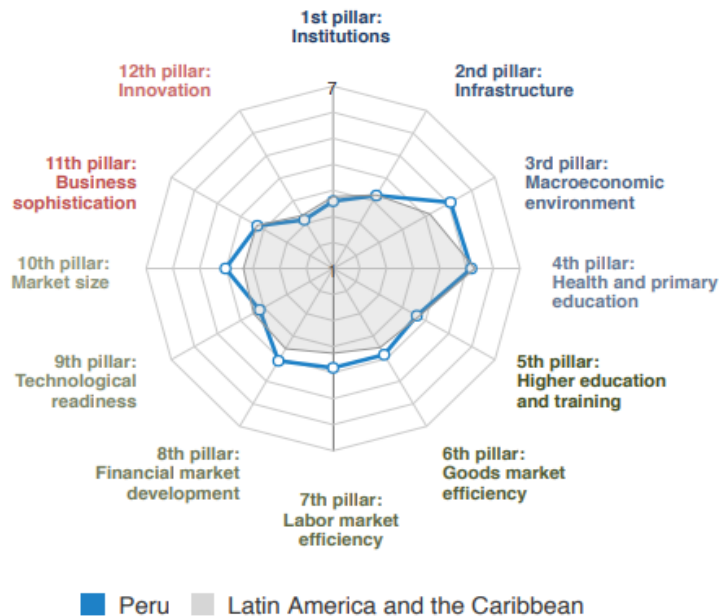


Figura 1. Ranking de competitividad (2017-2018)

Fuente: World Economic Forum

Como se percibe, las estrategias de las empresas peruanas están en un nivel muy bajo, ya que la competitividad tiene un papel primordial dentro de las compañías y negocios en general, para que las empresas generen competitividad debe destacar entre sus productos o servicios un atributo o ventaja que los diferencie de sus competidores. (Palao, 2015)

Por consiguiente, las empresas buscan constantemente esforzarse para obtener y mantener en vigencia su competitividad de manera sostenible que marque un punto y aparte con respecto de la competencia y no desaparecer del mercado por motivo de su fragilidad competitiva.

A nivel local según el Instituto Peruano de Economía (IPE), la región Lambayeque avanzó dos posiciones por delante de La Libertad y Tumbes (6°) en el índice de competitividad regional para el periodo 2016-2017, sin embargo, se evidencian indicadores negativos para la región tales como, infraestructura, instituciones, educación, ingresos laborales y analfabetismo, las cuales la región

deberá ejecutar propuestas concretas a fin de revertir dichos resultados, según menciona el Instituto Peruano de Economía. (RPP, 2017)

La empresa Mondelēz International es la sucesora de Kraft Foods, donde opera bajo ese nombre desde el 2012 en la industria de alimentos, en la ciudad de Chiclayo la empresa viene laborando desde el 2002, primeramente, en la distribución de Kraft Foods y actualmente bajo la firma de Mondelēz International ofreciendo productos principalmente de Nabisco, Field y Cadbury Adams. Ahondar en las necesidades de los consumidores y ser precursor en innovación, son estas las principales motivaciones que han hecho crecer a la empresa la cual engloba en su portafolio unas 400 marcas de productos alimenticios a nivel mundial y 29 marcas a nivel nacional. Poco a poco Mondelēz International va tomando más posesión del mercado hasta posicionarse como líder de mercado frente a principales competidores como lo son Nestlé y Alicorp.

Para el 2014 Mondelēz Internacional se convirtió en el número 2 en ventas sobre galletas y el número 1 en venta de goma de mascar, estos resultados se debieron a que a nivel gerencial se adoptaron estrategias conforme a las necesidades del mercado los cuales derivaron a una eficiente toma de decisiones los cuales se vieron reflejado en el aumento de rentabilidad, habiendo obtenido el 13.9% con respecto al periodo anterior, ante esto Mondelēz vio aumentado su rentabilidad en comparación con Nestlé (-1.4%) y solo superado por Alicorp (15.4%). (América Economía, 2014)

El tema con el aumento rentabilidad de la empresa pasa más por un tema de gestión de toma de decisiones acertadas ante una determinada situación, sea como un problema o una oportunidad, es por ello que se pretende conocer como la toma de decisiones incide en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz Internacional a nivel de la ciudad de Chiclayo para el año 2016.

Esto se manifiesta en el crecimiento en la participación del mercado el cual obtiene el 30% de la cuota de mercado mientras sus principales competidores como Alicorp tiene el 32% y Nestlé tiene el 18% (Kantar World Panel, 2014).

En razón de lo expuesto, la toma de decisiones en un contexto empresarial, establece un proceso esencial para lograr los objetivos, puesto que el desarrollo de dichas decisiones puede afectar su funcionamiento, debido a las circunstancias en torno a la incertidumbre. Tal como lo exponen Jones & George (2014) cuando se menciona que los cambios súbitos en el entorno empresarial (oportunidades y amenazas) pueden perjudicar una decisión, y pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa. Es por ello que el fundamento de la gestión se basa en tomar decisiones acertadamente ante una circunstancia determinada ya sea como un problema o una necesidad, así como aprovechar las oportunidades y el análisis de las amenazas y tomar decisiones en base a las metas y cursos de acción que permitan crear ventaja competitiva desde la gestión de la organización.

Partiendo de lo anterior, quienes están al mando de la empresa Mondelēz International afrontan un suceso de situaciones proveniente de las etapas y condiciones de la toma de decisiones que complican la selección de una alternativa ideal en la gestión de estrategias el cual se restringe a su ventaja competitiva.

1.2. Trabajos previos

Annherys, Jaiham y García (2015) en su investigación “Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet”. (Artículo científico). Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. La presente investigación tuvo como objetivo analizar la toma de decisiones y su incidencia para crear ventajas competitivas en distribuidoras de alimentos gourmet, el cual el diseño de investigación es de tipo no experimental, transaccional, analítica-descriptiva aplicado a una muestra conformado por 24 personas los cuales son parte de la gerencia de cuatro empresas de alimentos gourmet, que para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta. Finalmente, los autores concluyeron que la toma de decisiones en las empresas objeto de investigación enfatiza en el estudio de opciones para considerar la mejor alternativa, de modo que se solvete el problema sin que se impida el logro de los objetivos del negocio, además de aprovechar las oportunidades que favorecen el interés común, agregando valor, así como brindar respuesta satisfactoria y viable en los escenarios de trabajo. La

presente investigación se relaciona con el estudio dado que metodológicamente y teóricamente abordan ambas variables, a su vez que se mide la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente.

Mäntymaa (2013) en su investigación “Obtener una ventaja competitiva a través de la calidad de los servicios en la industria financiera”. (Tesis de postgrado). Universidad de Oulu. Oulu, Finlandia. La presente investigación tuvo como objetivo descubrir los factores en los servicios de las organizaciones financieras y cómo afecta positivamente a los clientes al crear lealtad del cliente. El diseño de investigación es cualitativo de casos múltiples aplicado a una muestra conformada por 50 organizaciones financieras de la ciudad, quien para la recolección de datos se empleó la entrevista, para finalmente concluir que los factores positivos para la lealtad del cliente están fuertemente relacionados con las experiencias positivas que tuvieron los clientes con los empleados de las empresas, ya que la mayoría de los casos estaban vinculados a experiencias de los empleados, por lo que la lealtad dependía de los empleados, no de los servicios centrales. El beneficio competitivo de la lealtad de los clientes surgió en cuatro áreas: en palabras positivas, en la elección del comportamiento, en la duración de las relaciones y en la centralización del comportamiento. La presente investigación aporta a nuestro estudio debido a que, mediante la calidad del servicio, siendo esta óptima converge en la lealtad de los clientes, lo cual es una de las diversas formas para obtener ventaja competitiva.

Muñoz (2016) en su investigación “Decisiones estratégicas de creación de valor bajo incertidumbre y su incidencia en la competitividad y la valoración empresarial”. (Artículo científico). Universidad del Valle. Cochabamba, Bolivia. La presente investigación tuvo como objetivo mejorar las habilidades cognitivas y crear competencia en decisiones directivas y de esta forma determinar si existe diferencia significativa entre los que aplican estrategias y teorías y los que no las aplican, con un diseño de investigación de tipo experimental con un modelo propuesto aplicado a una muestra conformado por los estudiantes de licenciatura de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Valle, para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta; finalmente se concluyó que mediante distintas estrategias, como la estrategia genérica de Porter con un enfoque de bajo costo, teniendo como resultado un rendimiento superior en relación a los distintos

resultados. Por ello, se está conforme que la ventaja se apoya en las variables de interés las cuales fueron identificadas o controladas, se evaluó la estrategia elegida y de esta manera los resultados fueron medidos de forma objetiva. En la prueba de contrastación de Mann-Whitney y la prueba de Kolmogorov-Smirnov sobre los datos de flujo de caja descontados, el nivel de significancia fue de 0.05, donde la interpretación de la significancia bilateral en la valoración empresarial en las post pruebas del grupo de investigación experimental incide de manera significativa en la mediana respecto al grupo de control. La presente investigación aporta a nuestro estudio en la medida que la elaboración de estrategias (como en este caso se emplea la de liderazgo en costos de Porter) incide de forma significativa sobre la ventaja competitiva con relación al grupo de control (los que no utilizan ninguna estrategia ni teoría).

Vásquez (2007) en su investigación “Proceso de toma de decisiones en una empresa del Perú”. (Artículo científico). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un caso en una empresa peruana sobre el tema, proceso de toma de decisiones, el diseño de investigación es de tipo no experimental-exploratorio, aplicado a una muestra conformada por una sola empresa la cual es Tornillo S.A.C., para la recolección de datos se empleó la entrevista, la cual se realizó al gerente de la empresa, para finalmente el autor concluir que Las decisiones son tomadas en la empresa, son de forma empírica, pues no tienen un FODA, es decir por la realizan por medio de la experiencia y con algunas sugerencias (evaluadas), para así tomar la decisión más adecuada, que después de dar sus debidas instrucciones, pone en práctica; además para consenso de metas, es importante para la etapa de identificación de problemas, mientras que el conocimiento técnico, está en la etapa de solución del problema. Estos enfoques forman lo que es el marco de referencia de contingencia, que, con un buen conocimiento de los medios, se evitan las decisiones inciertas, tomadas de la intuición y criterio personal de los gerentes. La presente investigación aporta a nuestro estudio dado que el proceso de toma de decisiones debe partir de las fortalezas y debilidades de una empresa como factores internos, y de oportunidades y amenazas como factores externos (FODA),

los cuales en base a metas propuestas puedan generar alternativas para encaminar y lograr alcanzar los objetivos empresariales.

López (2015) en su investigación "La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014". (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú. La presente investigación tiene como objetivo argumentar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El tipo de investigación es descriptivo simple con un diseño no experimental aplicado a una muestra conformada por 53 trabajadores; para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, y el instrumento el cuestionario. Para finalmente el autor concluir que el 35.4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014, asimismo los resultados evidencian que se deben mejorar muchos aspectos de la comunicación organizacional para que este se muestre como ventaja competitiva. La presente investigación aporta a nuestro estudio ya que para que una empresa obtenga una ventaja competitiva esta debe diferenciarse de otras instituciones mediante los procesos de una buena administración tales como la planeación, la organización, la dirección y el control; en este caso direccionado a la comunicación organizacional.

Castro y Lacho (2013) en su investigación "El marketing y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de las microempresas textiles del distrito de Yauli". (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú. La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia ejercida del marketing en la generación de ventajas competitivas de las microempresas textiles del distrito objeto de estudio. El tipo de investigación abordado fue descriptivo-correlacional, aplicado a una muestra conformada por 48 MYPES; para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, el análisis documental y la observación. Finalmente los autores concluyeron que en base a los resultados expuestos y mediante la prueba estadística Chi cuadrado a

hipótesis nula se rechaza y aceptamos la alterna, ya que dicho valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula, por lo que concluimos que el Marketing incide en la generación de ventajas competitivas de las Microempresas Textiles del distrito de Yauli. La presente investigación fundamenta nuestro estudio dado que cualquier metodología o herramienta utilizada de forma eficiente sobre elementos diferenciadores de las empresas, estos derivan en la generación de ventaja competitiva.

Castañeda, López y Moran (2015) en su investigación “Incidencia de la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva en el sector inmobiliario de la ciudad de Tacna”. (Tesis de postgrado). Newmann Business School. Tacna, Perú. La presente investigación tiene como objetivo determinar si en el sector inmobiliario la responsabilidad social empresarial genera una ventaja competitiva en el consumidor del sector. El tipo de investigación es aplicada, con un nivel correlacional, con un diseño de investigación no experimental-transversal; aplicado a una muestra constituida por las empresas inmobiliarias de la ciudad y como segundo grupo se tendrá a los consumidores del sector. Para la recolección de datos se empleó la encuesta, y como instrumento el cuestionario. Finalmente los autores concluyeron que La responsabilidad social empresarial genera una ventaja competitiva en el sector inmobiliario de la ciudad de Tacna. Dado que el 82% de los encuestados cambiaría su decisión de compra si la empresa inmobiliaria presenta esta ventaja competitiva entre sus beneficios. Adicionalmente 11% indicó que estaría dispuesto a pagar un sobre costo por esa cualidad en la inmobiliaria. La investigación direcciona el presente estudio en la medida que un elemento diferenciador ofrece un valor único en relación a la competencia esto le retribuye beneficios por parte de los clientes, a pesar de que esto contribuya a un sobre costo siempre y cuando vaya de acuerdo a la calidad y las expectativas generadas.

Sandoval y Valderrama (2017) en su investigación “Propuesta de un sistema de gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015”. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo proponer de un sistema de gestión estratégica de costos, para la toma de decisiones gerenciales

en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015. El diseño de investigación es de tipo no experimental, descriptivo simple, aplicado a una muestra conformada por 15 boticas, para la recolección de datos se empleó la entrevista; para finalmente los autores concluir que al hacer uso de un sistema de Gestión Estratégica de Costos se puede observar que se obtuvieron costos más exactos y el sólo utilizar un sistema tradicional que se basa en aplicar promedios globales o porcentajes de venta para distribuir todos los costos como se ha venido realizando en la Cadena de Boticas Econosalud, trajo como consecuencia calcular estos de forma distorsionada en cada una de las empresas, por ello el sistema de gestión estratégica de costos tiene incidencia sobre la rentabilidad ya que toma en cuenta gastos que para la empresa no son visible ni relevantes y los distribuye de manera razonable. La presente investigación nos proporciona información acerca de cómo para la toma de decisiones el gerente o el decisor debe tener la mayor cantidad de conocimiento e información en torno a las distintas alternativas que puede generar para una meta u objetivo concreto, ya que ello puede derivar en un beneficio o un riesgo para compañía.

Chávez (2015) en su investigación “Sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador peruano”. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. La presente investigación tiene como objetivo procesar de forma correcta la información para ayudar al importador peruano a mejorar sus decisiones en los procesos comerciales que realiza mediante una solución de inteligencia de negocios. El diseño de investigación fue cuasiexperimental, donde para la contrastación de hipótesis se utilizó los métodos de pretest y postest; aplicado a una muestra conformada por 5 personas las cuales tienen contacto directo con los importadores; para la recolección de datos se empleó la técnica de la entrevista, el análisis documental y la observación. Finalmente el autor concluyó que la implementación del sistema de soporte logro reducir en 70% los tiempos para el procesamiento y ordenación de información, esto permitió al importador no desistir en dicha búsqueda de información dado que para lograr dicho propósito con el sistema tradicional se tiene que buscar esta información por separado, asimismo los reportes elaborados permitieron mostrar la importancia de la explotación de la información puesto que generan una ventaja

competitiva en las empresas que se dedican al proceso de importación. La presente investigación se relaciona con nuestro estudio dado que generar alternativas para una eficiente toma de decisiones en base a información recopilada se traduce en ventaja competitiva para la empresa.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Toma de decisiones

En el marco globalizado en el presente, la información adquirida puede ser una causa compleja para el CEO o gerente. Las opciones que lo orienten a la elección de alternativas viables, y que lo conduzcan a analizar las oportunidades del entorno, tratando de minimizar los componentes o elementos que pudiesen poner en riesgo la estabilidad de la compañía, ponen en evidencia que la toma de decisiones es un proceso estratégico, con la capacidad de asumir los retos que puedan presentarse a la organización, ante los cuales el gerente debe desarrollar un papel objetivo e imparcial, con la finalidad de obtener el éxito acorde con la realidad. En ese sentido la toma de decisiones: "(...) se considera habitualmente una elección entre alternativas estando en una encrucijada donde hay varias salidas y es necesario ir por una de ellas para alcanzar un fin determinado". (Robbins, 2015, p.146)

El autor precisa que la toma de decisiones es un proceso compuesto por un conjunto de pasos que se inicia con la identificación de un problema, seguido de la selección de una alternativa y culmina con la evaluación de la eficacia de la decisión. (Robbins, 2015)

Por otro lado, la toma de decisiones es la elección de un curso entre muchas opciones y establece por ende la esencia de la planeación. Para que se pueda realizar un plan tiene que haberse tomado una decisión y, en específico, un compromiso de dirección, recursos, o prestigio. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Las organizaciones basan sus decisiones en parámetros de acuerdo a la situaciones o circunstancias que se presenten ya sean circunstancias donde prime la incertidumbre y exista riesgo como cuando en la situación existe certeza, ya sea

por acontecimientos pasados similares o donde es tácito el resultado obtenido. Para ambos casos el proceso que se lleva a cabo va primeramente por la identificación del problema y si existe algún tipo de riesgo, luego se procede a la elección de alternativas donde es la parte central en la planeación y finaliza con la evaluación de la alternativa y su puesta en marcha. Todo esto para mediante el establecimiento de objetivos haciendo uso de recursos, habilidades y conocimientos que logren dar solución al problema, y el caso de la empresa logre diferenciarse, y converja en la generación de valor implique la obtención de ventaja competitiva. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Teoría de la decisión de Herbert Simon

La teoría de la decisión se centra en analizar de qué manera una persona escoge una acción que, entre un número de probables alternativas, que le conduzcan al mejor resultado de sus preferencias. Si se tiene que invertir o no en un equipo, si se tiene que aumentar el presupuesto a un determinado plan de medios, si se debe ajustar el precio de los productos, etc. Estos son problemas comunes para los gerentes pero que afectan su vida cotidiana y a los que se tiene que enfrentar la teoría de la decisión. Esto, tal como lo menciona Páez (2015) expresa que nuestras decisiones no suelen afectar a muchas áreas de nuestra vida, pero que estos problemas se tratan de manera específica independientemente entre ellos, por otro lado, ninguna persona toma una decisión por más importante que sea, sin elaborar situaciones hipotéticas a las que pueda atribuir un número de distribuciones de probabilidades subjetivas.

Además, el simple hecho de decidirse por una situación o por otra, (como comprar un auto y no un departamento), nos centramos en ciertos aspectos de la decisión y dejamos de lado otros. Por tanto, en el momento de tomar una decisión, gran parte de nuestro esfuerzo se concentra cuando recopilamos una cierta cantidad de información. La teoría de la decisión el cual considere todos estos componentes se convertirá en una teoría de la racionalización limitada; la función de esta teoría consiste en describir todos los procesos mediante el cual toman decisiones las personas. (Páez, 2015)

Toma de decisiones bajo incertidumbre

Muchos problemas importantes implican tomar decisiones bajo incertidumbre, es decir, elegir acciones basadas en observaciones a menudo imperfectas, con resultados desconocidos. Los diseñadores de sistemas automatizados de soporte de decisiones deben tener en cuenta las diversas fuentes de incertidumbre al equilibrar los múltiples objetivos del sistema. En nuestra vida cotidiana, a menudo tenemos que tomar decisiones con consecuencias inciertas, por ejemplo, en el contexto de las decisiones de inversión. Para hacer frente con éxito a estas situaciones, el sistema nervioso debe ser capaz de estimar, representar y, finalmente, resolver la incertidumbre en varios niveles. Es decir, no solo existen diferentes formas de incertidumbre con diferentes consecuencias para el comportamiento y el aprendizaje, sino que la investigación indica que el procesamiento de la incertidumbre depende en gran medida de la situación y el contexto. (Preuschoff, Mohr & Hsu, 2013)

La toma de decisiones en base a la incertidumbre no es más que la existencia de un problema donde exista la posibilidad que haya riesgo, acá convergen dos situaciones; donde existan intervinientes como son los casos de guerra de precios, o se tiene la información de que una empresa de la competencia planea lanzar un producto nuevo, o algún tipo de promoción. Por esto el análisis del problema y la elección de alternativas pasan no solo por escoger la solución en beneficio propio, sino de plantear los distintos escenarios que la competencia puede plantear y en base a eso desarrollar la alternativa correcta que logre el cumplimiento de ese objetivo. El segundo caso es cuando no existe intervinientes en el problema, donde son situaciones competentes al rendimiento de la empresa, como es el ajuste del precio, maximizar ventas, estrategias para posicionar una marca o producto en la mente del consumidor, en estas circunstancias el análisis del problema parte únicamente del mercado sin intervención de competidores, y a raíz de esto se proponen alternativas para ejecutar la mejor elección para la solución de dicho problema. (Preuschoff, Mohr & Hsu, 2013)

Toma de decisiones bajo riesgo

Determina la probabilidad de una circunstancia o situación adversa. El proceso de toma de decisiones, se tiene completa la información completa para la resolución del problema, conoce las soluciones factibles, pero no puede determinar la certeza del resultado.

Los principales criterios de decisión en circunstancia bajo riesgo son según Vitoriano (2007) es el criterio de valor esperado, significa elegir una alternativa donde el pago esperado sea el mejor, donde si se habla de costes sea la de menor coste esperado y si se trata de beneficios se obtenga el mayor beneficio, criterio de Wald o minimax-maximim u pesimista, donde para cada suceso se supone que puede ocurrir lo peor y escogemos la alternativa que se nos dé el mejor valor en las peores circunstancias. De tal manera nos cercioramos que obtengamos lo mejor posible en el peor de los casos. En el caso de los costes se supone elegir el mínimo de los máximos –minimax–, mientras que si son ganancias se elige el máximo de los mínimos –maximim–, criterio de lo más probable, se escoge entre un abanico de alternativas elegir aquella que nos dé mejor valor para la situación más probable, en otras palabras, visto la circunstancia posible elegir la mejor alternativa con el mejor valor en ese evento, criterio de Savage o costo de oportunidad, se toma como consideración como criterio a la penalización o arrepentimiento por no haber provisto correctamente la situación del entorno.

Toma de decisiones bajo certeza

Los escenarios donde se toman las decisiones son clasificados según el conocimiento y control que se tengan sobre las variables que intervienen influyen sobre un problema, dado que la solución o en el caso la decisión final que se vaya a tomar se mostrará condicionado por dichas variables. Dentro del contexto de certeza se asume que el decisor tiene pleno conocimiento sobre el problema, esto se refiere a que se tiene información veraz, medible, exacta y confiable acerca del resultado o los resultados de cada una de las alternativas que se han considerado, asimismo las soluciones que se logren plantear logren causar siempre resultados conocidos e invariables. En este tipo de toma de decisiones el decisor apunta a generar siempre el mayor beneficio para la empresa; ante un

escenario de certeza o certidumbre el decisor tiene suficiente información sobre el problema a resolver, muchas veces las soluciones son obvias y los resultados son claros. En este tipo de condiciones, el decisor puede controlar y prever los hechos y resultados ya que se tiene un conocimiento adecuado y una idea clara tanto del problema en sí como de las soluciones posibles. (Rueda, 2013)

Teoría de juegos de John Nash, John von Neumann y Oskar Morgenstern

Se entiende a la teoría de juegos como un mecanismo holgadamente usado en la toma de decisiones, en la teoría es importante destacar la importancia de conocer la forma exacta de estas por medio de inferencias en el comportamiento humano, de esta manera que en las decisiones, el decisor debe ajustar acertadamente a la situación o al modelo de análisis en particular. El modelo debe adaptarse a cualquier caso, por ejemplo, definir que producto sale al mercado, establecer los niveles de bienestar de una comunidad, estimar la proyección de ventas de la competencia, entre otros. Generalmente en la teoría de juegos se realiza el análisis de circunstancias complejas, en las que se evidencia más de un individuo o empresa, quienes para obtener éxito deben considerar las decisiones tomadas por los demás intervinientes. Esto no se resume con preguntarse que lo que uno tiene que hacer, sino preguntarse qué es lo que tiene que hacer uno teniendo en cuenta lo que van hacer los demás. Por ejemplo en el caso de las estrategias para fijar precios. Si se presenta que dos compañías cobran un precio elevado, entonces se obtendrá grandes ganancias por cada venta realizada (6,6). Pero si una de las dos empresas cobra un alto precio y la otra empresa lo reduce para acaparar mayor mercado, la última obtendrá las mayores ganancias (1,9), (9,1). Esto conllevará a que la compañía que no bajó los precios se vea obligado a reducirlos. Ambas empresas entran en una trampa llamada 'guerra de precios', en el cual ambas compañías obtendrán las menores ganancias (3,3). La estrategia que ejerce mayor dominio para ambas compañías será el de bajo precio. (Ulloa, 2012)

Tabla 1. Dilema del prisionero

		Empresa 2	
		Precio alto	Precio bajo
Empresa 1	Precio alto	6:6	1:9
	Precio bajo	9:1	3:3

Fuente: *Teoría de juegos y pensamiento estratégico 2012*, en base al 'dilema del prisionero' de John von Neumann y el 'equilibrio de Nash' de John Forbes Nash. – Ulloa, J.

Cuando cada empresa (jugador) ha tomado su mejor estrategia, y esta busca maximizar sus ganancias y como efecto, el resultado es el idóneo para ambas empresas se dice que ambos jugadores (las empresas), alcanzaron el equilibrio de Nash. Diversos autores, como Von Neumann (el que realizó el proyecto Manhattan), ya habían estudiado con anterioridad el equilibrio en juegos nombrados como 'suma cero' el cual consiste en que los participantes ganan lo que otro participante pierde. Pero en situaciones de juegos donde nadie puede ganar, se afirma que cuando se da una situación en la que hay desconfianza por todas las partes en una circunstancia particular, es por ende que es importante el equilibrio de Nash, por este motivo se suele firmar contratos donde se compromete a las partes a dividir el mercado (concertación). (Murcia, 2015)

Modelo del descuento hiperbólico de George Ainslie

La teoría que extiende más el consumismo con relación al comportamiento del hombre es el modelo de descuento hiperbólico. Este modelo induce a preferencias dinámicamente inconsistentes, lo que implica un motivo para que los gerentes restrinjan sus propias decisiones futuras, dado que esta situación sucede cuando se visualiza un acontecimiento en el futuro, dado que lo que obtengamos en el venidero nos es tanpreciado como algo que se obtenga en el menor tiempo posible. (Ainslie, 2012)

El descuento hiperbólico es una de las teorías más comunes acerca del comportamiento de la persona como consumidor. Este fenómeno se describe cuando se piensa una situación en el futuro, ING Direct (2012) menciona que

cualquier tipo de recompensa el cual tengamos que esperar mucho, siempre es menos valiosa a una recompensa que llegue ahora mismo.

Otros estudios determinaron por ejemplo que si nos fueren a pagar S/1,000.00 en un periodo de un año o S/.500.00 en este mismo momento, siempre hay tendencia a elegir el monto más bajo dado que lo obtendremos en este mismo instante, mientras el otro monto al final del año, al verlo más lejano le damos menos valor. En el descuento hiperbólico se contrasta el llamado 'yo paciente' frente al 'yo impulsivo' en muchas decisiones que tomamos a lo largo de nuestra vida. (ING Direct, 2012)

1.3.2. Ventaja competitiva

Al liderazgo estratégico le compete operar el proceso para preparar diversas estrategias para de esta manera elevar el desempeño de una compañía, el cual deriva en el incremento del valor de la compañía para los propietarios y accionistas; y lograr que los decisores apliquen estrategias que logran el incremento de la rentabilidad de la empresa y de esta manera asegurar el crecimiento de las utilidades. Las decisiones no toman decisiones estratégicas en un vacío competitivo, ya que las empresas pugnan con otras empresas por los clientes, para esto, una empresa debe ser capaz de superar a su competencia, ergo, debe tener una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2015)

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su atributo diferenciador es mayor al promedio de otras compañías los cuales compiten por los mismos clientes, estos atributos pueden ser la rentabilidad, la atención al cliente, el producto, el precio, tecnología, la reputación de marca, engagement, entre otros; tal como agrega Hill & Jones (2015) que cuando mayor sea el rendimiento de este atributo en relación al resto de rivales, mayor será su ventaja competitiva. Una empresa obtiene ventaja competitiva sostenida cuando las estrategias aplicadas le permiten mantener un rendimiento por encima del promedio durante mucho tiempo.

La ventaja competitiva es el resultado de las capacidades, recursos y habilidades empresariales, son aquellas fortalezas tanto en el desarrollo de las actividades de la organización como en las habilidades distintivas que van a lograr

mantener la ventaja competitiva en el tiempo, esto se traduce en conocimientos, destrezas y recursos desarrollados por la empresa y como los emplea para el logro de objetivos. Por lo tanto, la ventaja competitiva surge de dos fuentes que se complementan; los recursos (medios físicos, medios financieros, competencias tecnológicas, personas y estructura organizacional) y las capacidades (habilidades de la compañía para aprovechar y armonizar el uso de los diversos recursos). El primero por medio de la cadena de valor y la segunda dirigida a las habilidades distintivas, todo esto en consecución con la toma de decisiones que se apliquen en la empresa, de las cuales pueden identificar esas ventajas competitivas para posteriormente fortalecerlas para implementarla como elemento diferenciador. (Hill & Jones, 2015)

Ventaja Competitiva Interna

Marketing ROI de James Lenskold y Guy R. Powell

Es básicamente un indicador que mide la efectividad del marketing en el rendimiento de una empresa mediante la inversión que la empresa otorga para para este fin. Se emplea para definir los valores financieros perceptibles en la participación sobre campañas publicitarias, planes de medios, entre otros; y el resultado es el beneficio o la variación del margen de la compañía. (Zamudio, 2013)

Donde las mejores opciones para incrementar ventas son los ingresos generados por las actividades de marketing (66%) y los cambios en la conciencia de marca (57%). Otras opciones de preferencia a que se refiere intenciones de compra, actitudes, cuota de mercado y clientes potenciales. Se aplica fundamentalmente para lograr definir las principales estrategias de marketing en relación a las variables de lealtad del cliente, llamado como CLV (Customer Lifetime Value), el valor incremental del cliente, llamado como ICV (Incremental Customer Value) y la merma de clientes, los cuales son aquellos clientes perdidos en lapsos determinados. Estas variables permiten determinar la orientación de las campañas de marketing, el diseño y su elaboración en los respectivos presupuesto que realiza el área de marketing de una compañía. (Zamudio, 2013)

Teoría de los Stakeholders de Edward Freeman

Se afirma que para Freeman que mientras la idea de 'valor' en relación a la ventaja competitiva, sea solamente económico, tal vez solo se pueda conseguir óptimos económicos, pero no se logrará una gestión no conflictiva y sostenible, porque así se está olvidando aspectos significativos de la realidad. Freeman propuso ampliar el concepto de valor, pero no desde criterios externos a la organización, sino desde el núcleo de las relaciones entre los stakeholders y la empresa, en este sentido se puede reconocer toda una serie de valores que logran llevar a un nivel superior a la teoría. (Argandoña, 2011)

Existen otras maneras de crear valor aparte del económico, existen dos resultados donde un stakeholder busca en su relación duradera con una organización. El primero es el resultado extrínseco, donde la empresa le proporciona como efecto de su relación, el empleado (ejemplo) puede buscar un bien, o resultados inmateriales como un tipo de ascenso que a largo plazo resulta en beneficios económicos; reconocimientos, etc.; el resultado intrínseco que no son proporcionados por la empresa, sino que son producidos por ellos mismos, y por lo general son de naturaleza psicológica (resultados obtenidos, satisfacción de su trabajo) o aprendizajes de carácter operativo (capacidades, conocimientos, etc.) (Argandoña, 2011)

Ventaja Competitiva Externa

Creación de valor de Michael Porter

En toda empresa la creación de valor debe ser el objetivo. Si en un principio el objetivo fue maximizar los beneficios, ahora a esto se tiene que sumar la creación de valor. Sobre la medición Bonmatí (2011) menciona que para la medición del valor creado en una compañía no únicamente se debe considerar el beneficio obtenido sino también el costo supuesto que generó obtener ese beneficio. Es por ello que si el beneficio obtenido es superior al costo de los recursos que permitió generar dicho beneficio, se puede asumir que se generó valor. Si esto se traslada al campo de la toma de decisiones se traduce que, para que una compañía o proyecto genere valor, el Valor Actual Neto de la inversión deberá ser positivo y por ello se estará invirtiendo en activos que generen un valor adicional a la compañía. (Bonmatí, 2011)

Competencias distintivas de Philip Kotler

Cuando hablamos de los elementos básicos para la ventaja competitiva Hill & Jones (2015) afirma que las cuatro factores ayudan a una empresa a construir y mantener una ventaja competitiva son la eficiencia superior, calidad, innovación y capacidad de respuesta del cliente. Cada uno de estos factores es producto de las competencias distintivas de una empresa. De hecho, en un sentido muy real, son competencias distintivas "genéricas". Estas competencias genéricas permiten a una empresa 1) diferenciar su oferta de productos y ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos. Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier empresa, independientemente de su industria o los productos o servicios que produce, puede perseguirlos. A pesar de que se discuten secuencialmente, están altamente interrelacionados, y las formas importantes en que se afectan entre sí deben ser notadas. Por ejemplo, una calidad superior puede conducir a una eficiencia superior, y la innovación puede mejorar la eficiencia, la calidad y la capacidad de respuesta a los clientes.

De las competencias distintivas que resalta Kotler está la eficiencia, el cual es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos por el mismo, y esto se entiende cómo lograr más objetivos usando menos recursos. Los dos componentes de mayor importancia son la productividad del capital y la de los empleados. La primera refiere a las ventas producidas por cada 'nuevo sol' de capital invertido en el negocio y lo segundo refiere a los objetivos logrados por el empleado en menor tiempo de acuerdo a sus responsabilidades. (Hill & Jones, 2015)

Kotler menciona con respecto a calidad, que un producto en particular puede ser considerado como un conjunto de atributo y entre ellos se incluyen la forma, desempeño, características, confiabilidad, durabilidad diseño y estilo (Hill & Jones, 2015). Esto denota que los clientes perciben que los atributos de un producto o servicio le proporcionan una utilidad mayor a los que les ofrece los demás competidores.

En cuanto a innovación, describe al proceso para la creación de nuevos productos o procesos, en la innovación de productos concentra el desarrollo de productos novedosos o que estos se le asignaron mejores atributos que los

anteriores, y en la innovación de procesos implica el desarrollo de procesos originales, inéditos para la elaboración de productos, distribución, logística, etc., y entregarlos a los clientes. (Hill & Jones, 2015)

La capacidad de respuesta al cliente. Para lograr remarcar la capacidad de respuesta al cliente, las empresas necesitan identificar las necesidades y satisfacerlas mejor que los de la competencia. De lograrlo, los clientes retribuyen más utilidad a los productos de la compañía, lo que conlleva a la creación de una diferenciación basada en la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2015)

1.4. Formulación del problema

¿En qué medida la toma de decisiones incide en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016?

1.5. Justificación del estudio

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico dado que se fundamenta en literatura y teorías de distintos autores tales como Kotler, John Nash y Michael Porter los cuales fueron el punto de partida para enriquecer de conocimiento en materia bibliográfica en el desarrollo del presente estudio.

La investigación se justifica desde el punto de vista práctico ya que en relación a la información recopilada se construye un juicio en base a una percepción sobre la incidencia que ejerce la toma de decisiones por parte del gerencia de la empresa, así como de las distintas áreas sobre la ventaja competitiva obtenida por la compañía objeto de estudio.

La investigación se justifica desde el punto de vista metodológico ya que hace uso del método científico para abordar los distintos aspectos en relación a ambas variables, además porque se fundamenta en el diseño de investigación no experimental para la evaluación de los fenómenos en su contexto original.

1.6. Hipótesis

H_i: La toma de decisiones incide en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.

H₀: La toma de decisiones no incide en la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

Analizar la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016

Analizar la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016

Evaluar el grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, descriptivo, correlacional-causal.

El diseño de investigación es no experimental ya que no se genera ninguna situación, sino que estas se observan en su ambiente natural, las cuales no se provocan de forma intencional en la investigación realizada. En una investigación no experimental las variables no se manipulan y ocurre tal cual se desarrollan, en otras palabras, no se tiene contacto directo sobre las variables ni se pueden influir sobre ellas, ya que estas ya acontecieron al igual que sus efectos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La investigación es transeccional ya que 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. Asimismo es descriptivo ya que se indagan las características, propiedades y elementos de la muestra objeto de análisis; y correlacional-causal porque se tiene como fin conocer la relación o grado de incidencia entre ambas variables, además medir la relación causa-efecto entre ellos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

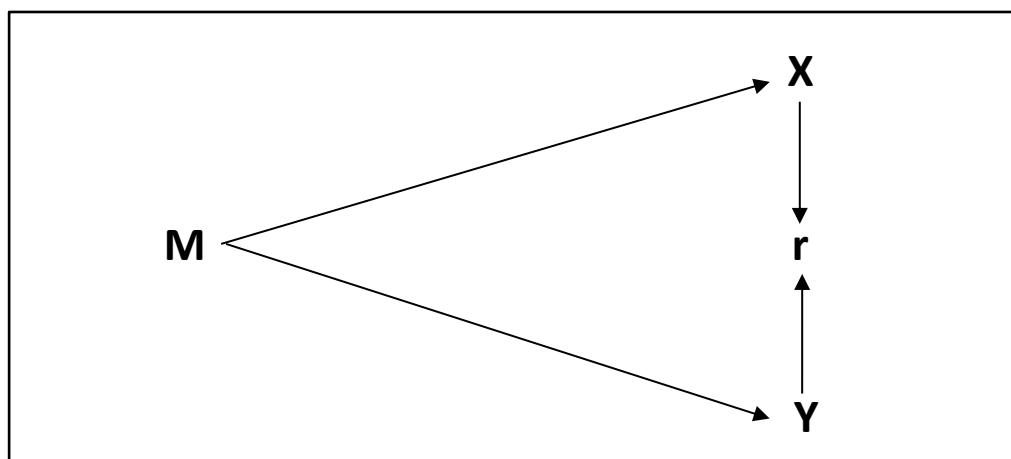


Figura 2. Diseño de investigación correlacional-causal
Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación

M: Muestra

X: Toma de decisiones

Y: Ventaja competitiva

R: Relación

2.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
TOMA DE DECISIONES	Es un proceso compuesto por un conjunto de pasos que se inicia con la identificación de un problema, seguido de la elección de una alternativa y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión.	Toma de decisiones bajo incertidumbre	Identificación del problema/oportunidad Análisis de la situación Elección de la alternativa Evaluación de los resultados
		Toma de decisiones bajo riesgo	Identificación del problema/oportunidad Análisis de la situación Elección de la alternativa Evaluación de los resultados
		Toma de decisiones bajo certeza	Identificación del problema/oportunidad Análisis de la situación Elección de la alternativa Evaluación de los resultados
VENTAJA COMPETITIVA	Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su atributo diferenciador es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes.	Ventaja competitiva interna	Efectividad de venta Efectividad de cobertura Productividad
		Ventaja competitiva externa	Rentabilidad Satisfacción del cliente Expectativas Reputación de marca

2.3. Población y muestra

La población muestral está constituida por catorce (14) sujetos, el cual son coordinadores y personal administrativo de la empresa Mondelēz International, Chiclayo-2017.

Puesto	Cantidad
Gerente regional	1
Gerente comercial	1
Asistente comercial	1
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Supervisor regional	3
Supervisor local	5
Finanzas	1

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la compilación de datos, se empleó la técnica de la encuesta mediante el instrumento cuestionario, mientras que para el registro de información recopilada se utilizó un cuestionario de 20 ítems con cinco (5) alternativas de respuestas para obtener la valoración de opciones identificadas en el cuestionario según la opinión de los encuestados, en escala tipo Likert, así:

a) Nunca, b) casi nunca, c) a veces, d) casi siempre y e) siempre. Las mismas son preguntas cerradas y de tipo estimación, con su respectiva ponderación de 1 a 5.

Cabe señalar que el cuestionario se sometió a un proceso de validación de contenido, a través de la técnica de evaluación de juicio de 3 expertos (gerente general de JSM SAC, y dos profesores de la Universidad César Vallejo), consistiendo en la revisión del instrumento por parte de estos profesionales, quienes valoraron la capacidad para alcanzar los objetivos trazados en el campo donde se aplicará el instrumento. La confiabilidad se obtuvo de la aplicación de la fórmula Alfa de Cronbach, que determinó una fiabilidad de 0,955 que según la escala es considerado como muy bueno.

2.5. Método de análisis de datos

Se usó para el presente análisis y su posterior interpretación, la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas y figuras según los resultados calculados. Para la tabulación de los datos se recurrió a la hoja de cálculo de Microsoft Excel, así como el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

2.6. Aspectos éticos

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, (2014) menciona que los aspectos éticos considerados para la presente investigación son:

Manejo de las fuentes de consultas: Son aquellas fichas bibliográficas con datos completos, así como los archivos con las fuentes consultadas, las referencias de citas textuales y no textuales, la diferencia de aportes propios como los de autores, la interpretación de los textos sin modificar.

Claridad en los objetivos de investigación: Se plasma los objetivos desde el inicio, dar a conocer dichos objetivos desde antes de la entrada al campo de investigación, no se manipulan los objetivos de acuerdo a la conveniencia personal.

Transparencia de los datos obtenidos: Se plasma en la investigación tal como sucedieron las cosas, cuidar las interpretaciones personales no sean confundidos con los hechos ocurridos, se determinan los límites de la investigación sin manipular los alcances de la misma.

Confidencialidad: Se respeta el anonimato los interesados, cuidando la divulgación de los datos obtenidos y solos tengan un carácter netamente científico, no hacer comentarios de los datos obtenidos a personas ajenas a la investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016

Tabla 2
Toma de decisiones en la empresa Mondelēz International - 2016

	Frecuencia	Porcentaje
1. Capacidad de identificar una oportunidad/problema	7	50.0%
2. Se determinan datos fundamentales sobre la oportunidad/problema	8	57.1%
3. Se determinan los factores de mayor injerencia y el efecto en la decisión tomada	3	21.4%
4. Alternativas generadas en base al escenario en la que ocurren	9	64.3%
5. Evaluación de alternativas en relación a los objetivos y metas empresariales	4	28.6%
6. Realización de planes de contingencia para mitigar los riesgos	2	14.3%
7. Las áreas están al tanto de las decisiones tomadas	10	71.4%
8. Participación de todas las áreas en la generación de alternativas	3	21.4%
9. Medición de la efectividad de la decisión tomada	10	71.4%
10. Retroalimentación en relación a las decisiones tomadas	2	14.3%
Promedio	6	36.4%

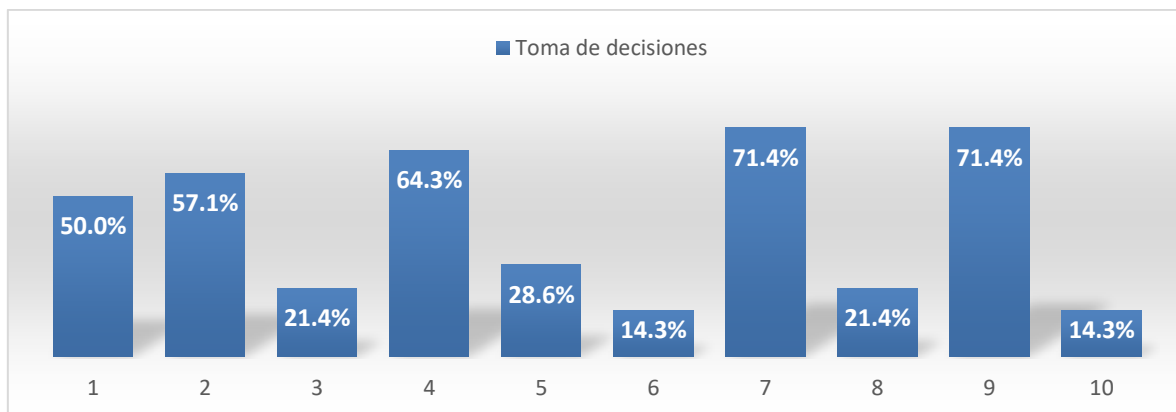


Figura 3. Toma de decisiones en la empresa Mondelēz International - 2016

Se evidencia en la tabla 2 y la figura 3, en relación al análisis de la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, que a modo general existe una eficiente toma de decisiones por parte de la gerencia de la compañía, ya que el 50% de los encuestados manifiesta que siempre se tiene la capacidad de identificar una oportunidad o un problema antes de que estos ocurran, el 57.1% menciona que siempre se determinan datos fundamentales sobre la oportunidad o problema ocurrido, los cuales sirvan de información relevante para la formulación de alternativas, el 21.4% indican que siempre se determinan los factores de mayor injerencia y su posterior efecto en caso se toma una decisión, un 64.3% menciona que siempre las alternativas de decisión son generadas en base al escenario en que se desenvuelven sean estos un escenario de certeza, de riesgo o de incertidumbre; el 28.6% manifiesta que siempre se evalúan las alternativas en relación a los objetivos y metas de la compañía; el 14.3% menciona que siempre se realiza un plan de contingencia con la finalidad de mitigar los riesgos para la compañía; el 71.4% comenta que todas las áreas siempre están al tanto de las decisiones tomadas en la compañía; el 21.4% manifiesta que todas las áreas siempre son partícipes de la generación de alternativas y su decisión final, ya que se debe tener información, conocimiento y percepción de los integrantes de dichas áreas para que sirvan de aporte a la formulación de dicha alternativas; el 71.4% menciona que siempre se mide la efectividad de la decisión tomada en relación a todas las áreas involucradas; y finalmente el 14.3% indica que siempre se realiza una retroalimentación en base a las decisiones tomadas.

3.2. Análisis de la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016

Tabla 3
Ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International - 2016

	Frecuencia	Porcentaje
1. Medición del nivel de efectividad en relación a las ventas realizadas	11	78.6%
2. Cumplimiento de la cuota en relación a las ventas	12	85.7%
3. Percepción del incremento de los clientes	13	92.9%
4. Evidencia del incremento de las ventas por vendedor	14	100.0%
5. Evidencia del incremento del rendimiento del margen operativo	11	78.6%
6. Evidencia del incremento del rendimiento en la inversión de marketing (ROI)	9	64.3%
7. Evidencia del incremento de clientes satisfechos	11	78.6%
8. Evidencia del incremento de clientes fieles a la marca	8	57.1%
9. Cumplimiento de las expectativas de clientes en relación a la marca o el producto	10	71.4%
10. Evidencia del incremento de la reputación de marca	13	92.9%
Promedio	11	65.3%



Figura 4. Ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International - 2016

Se evidencia en la tabla 3 y la figura 4, en relación al análisis de la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, se muestra un buen panorama en torno a esta variable dado que 78.6% indica que siempre se mide el nivel de efectividad en relación a las ventas realizadas; el 85.7% manifiesta que siempre se logra cumplir la cuota propuesta en relación a las ventas; un 92.9% manifiesta que siempre se percibe un incremento de los clientes tanto mensual como anual; el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se evidencia un incremento de ventas por vendedor mes a mes; el 78.6% menciona que siempre se evidencia un incremento del rendimiento sobre el margen operativo, esto se logró por la eficiencia en las ventas de los productos por parte de la fuerza de ventas; el 64.3% menciona que siempre se evidencia un incremento del rendimiento en la inversión por marketing; el 78.3% menciona que siempre se percibe un incremento de clientes satisfechos; un 57.1% manifiesta que siempre se evidencia un incremento de clientes fieles a la marca; un 71.4% indica que siempre se cumplen con las expectativas de los clientes en torno a la marca o el producto, ya que los clientes mencionan que se apela mucho a la calidad del producto así como el sabor; y finalmente el 92.9% menciona que siempre se evidencia un incremento de la reputación de marca en relación a los productos ofrecidos, esto se ve manifestado en las principales redes sociales, donde los consumidores hacen referencia a la preferencia por los productos de Mondelēz sobre el resto.

3.2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group) sobre el portafolio de productos en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016



Figura 5. Matriz BCG sobre los principales productos de la empresa Mondelēz International, Chiclayo

Se presenta la matriz BCG en base a los productos principales del portafolio de la empresa, la cual sirve de base para generación de alternativas frente a diversos escenarios para la toma de decisiones. En el primer cuadrante el cual corresponde a los productos 'estrella' se encuentran el Trident (Adams), Chips Ahoy! (Nabisco) y la Chocosoda (Field), estas marcas son consideradas muy buenas y crecen por sí mismos. En el segundo cuadrante se sitúa los productos 'interrogante' los cuales se consideraron las marcas de Bubbaloo (Cadbury) y Coronita (Field), son considerados como productos buenos, estos se mantienen en el mercado, el consumir los compra como alternativa pero no suelen venderse mucho. El tercer cuadrante está conformado por los productos 'vaca' en el cual se encuentran la Oreo, Ritz (Nabisco) y Halls (Cadbury), estos productos son muy conocidos y generan muchísimas ganancias, sí estos no crezcan en el mercado dado que no pueden expandirse más por alcanzado el óptimo; y por último, el cuarto cuadrante, el cual corresponde a los producto 'perro' las cuales intervienen marcas como Club Social y Honey Bran (Nabisco), estos productos tienen muy poca aceptación, asimismo estos productos son fácilmente desplazados.

3.3. Evaluación del grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.

3.3.1. Prueba de normalidad de datos

Esta prueba sirve para determinar si los datos de la variable ventaja competitiva, se distribuyen de acuerdo a la distribución teórica de la curva normal, con la finalidad de verificar el tipo de prueba a aplicar en el análisis de correlación, teniendo en cuenta si es paramétrica o no paramétrica.

H₀: Los datos se distribuyen de acuerdo a una distribución normal.

H₁: Los datos no se distribuyen de acuerdo a una distribución normal.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si p_valor > α entonces se rechaza la H₁.

Como p_valor (Sig. Asintót. (Bilateral)) Es menor en la variable dependiente al nivel de significación $\alpha = 0,05$, entonces se acepta la hipótesis nula.

Tabla 4

Prueba de normalidad Shapiro-Wilk de una muestra

	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	,903	14	,125
Ventaja competitiva	,710	14	,000

Conclusión: Existen suficientes evidencias estadísticas para concluir que los datos no se distribuyen de acuerdo a una distribución normal.

3.3.2. Análisis de la incidencia entre la toma de decisiones sobre la ventaja competitiva

Este análisis se utilizó con la finalidad de probar la hipótesis de investigación, la cual plantea la existencia de una incidencia entre las variables en estudio. Esta prueba estadística se realizó con la prueba de correlación Rho de Spearman ya que los datos no se distribuyen normalmente, siendo esta una prueba no paramétrica que evalúa la interdependencia de variables cuantitativas.

Tabla 5
Prueba de coeficiente correlacional Rho de Spearman

		Toma de decisiones	Ventaja competitiva
Toma de decisiones	Correlación de Spearman	1	,893**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	14	14
Ventaja competitiva	Correlación de Spearman	,893**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	14	14

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

La tabla 5 nos presenta la correlación (grado de asociación) existente entre las dos variables en estudio, medida a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, siendo este valor 0,893** significativo en el nivel 0,01.

Como se observa el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que establece la no existencia de relación entre variables.

Conclusión: Existen suficientes evidencias estadísticas al 5% de significación para afirmar que entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva existe una correlación altamente significativa. Cabe señalar que el valor del coeficiente de correlación se encuentra comprendido en el rango $\pm 0,8 \pm 1,0$; que establece una correlación muy significativa.

Con la finalidad de observar el modelo que más se ajusta a la relación y dependencia entre las variables toma de decisiones y ventaja competitiva, se presenta el gráfico de dispersión de puntos, el cual nos confirma de que existen evidencias de que entre estas dos variables, existe una correlación o asociación significativa positiva; es decir a medida que los valores de la toma de decisiones se incrementan, los puntajes de la variable ventaja competitiva también aumentan.

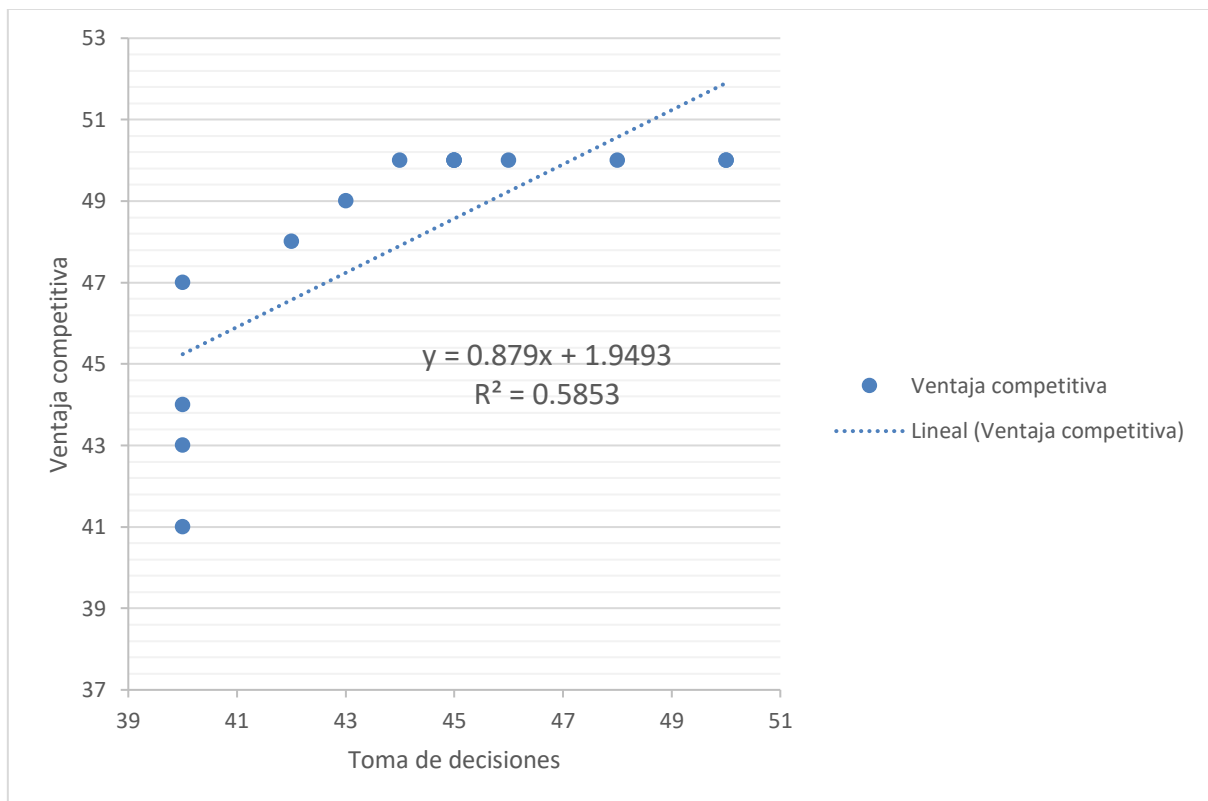


Figura 6. Diagrama de dispersión de puntos entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva

3.3.3. Regresión lineal

La tabla 6 nos brinda la información correspondiente al coeficiente de correlación R y a su cuadrado (R^2), que es el coeficiente de determinación, el cual nos indica que un 58.5% de la variación de los puntajes de la ventaja competitiva, está explicada por la variación del puntaje de la toma de decisiones.

Tabla 6
Resumen del modelo de regresión lineal^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,765 ^a	,585	,551	2,070

a. Variables predictoras: (Constante), Toma de decisiones

b. Variables dependiente: Ventaja competitiva

En la tabla 7, se presenta el análisis de varianza, el cual nos informa sobre si existe o no relación significativa entre las dos variables en estudio. El nivel crítico (Sig.) indica que, si suponemos que el valor poblacional de R es cero, es improbable (probabilidad = 0,05) que R, en esta muestra, tome el valor 0.765. Lo que implica que R es mayor que cero y que, en consecuencia, ambas variables están linealmente relacionadas. Cabe señalar que, con los análisis anteriormente expuestos, dicha relación está categorizada como muy significativa.

Tabla 7
Análisis de varianza ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	72,572	1	72,572	16,933	,001 ^b
	Residual	51,428	12	4,286		
	Total	124,000	13			

a. Variable dependiente: Ventaja Competitiva

b. Variables predictoras: (Constante), Toma de Decisiones

En la tabla 8 se muestran los coeficientes del modelo de regresión lineal (ecuación de regresión), es decir de la recta de regresión (Coeficientes no estandarizados).

Tabla 8
Análisis de coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,949	10,273		,190	,853
1 Toma de decisiones	,879	,214	,765	4,115	,001

a. Variable dependiente: Ventaja Competitiva

b. Variables predictoras: (Constante), Toma de Decisiones

El coeficiente $\beta_1 = 0,879$ nos indica que por cada punto en que se incremente la variable toma de decisiones, la ventaja competitiva tendrá un aumento medio de 0, 879 puntos.

La ecuación de regresión queda planteada de la siguiente manera: Pronóstico de la ventaja competitiva = 1,949 + 0,879* toma de decisiones. Esta ecuación nos permite estimar (predecir) la ventaja competitiva, dado un determinado valor en la toma de decisiones.

El estadístico t y su nivel crítico (Sig.) nos permite contrastar la hipótesis nula de que el coeficiente de regresión vale cero en la población (No existe regresión). Como el valor del nivel crítico (Sig. = 0,001) del coeficiente no estandarizado β_1 para la variable toma de decisiones es menor al nivel de significación 0,05 y 0,01; entonces se rechaza la hipótesis nula que plantea que la variable ventaja competitiva es independiente de la toma de decisiones, y se afirma que el coeficiente de regresión β_1 es diferente de cero. Por lo tanto, se concluye que la ventaja competitiva está influenciada determinadamente por la toma de decisiones.

3.3.4. Variación de las ventas en la empresa Mondelēz International, Chiclayo: 2015 – 2016

Tabla 9
Variación de ventas en la empresa

Mes	2015 (%)	2016 (%)	Var 2015-2016 (%)
Enero	94%	102%	+8%
Febrero	107%	104%	-3%
Marzo	102%	103%	-1%
Abril	105%	107%	+2%
Mayo	92%	102%	+10%
Junio	97%	102%	+5%
Julio	102%	103%	+1%
Agosto	102%	104%	+2%
Setiembre	105%	108%	+3%
Octubre	103%	103%	0%
Noviembre	105%	104%	-1%
Diciembre	93%	109%	+16%

Nota: Tope de cuota – 100%

Se presenta la variación porcentual mensual para los periodos 2015 y 2016, el cual se evidencia un crecimiento en 8 de los 12 meses, siendo los meses con mayor incremento el mes de diciembre (+16%) y el mes de mayo (+10%), mientras que los meses donde se presencia una reducción en las ventas son el mes de febrero y marzo (-3% y -1%) y el mes de noviembre (-1%), sin embargo, en estos tres meses su supera el 100% de la cuota impuesta, este crecimiento evidencia la buena gestión por parte de la gerencia en torno a la toma de decisiones por medio de la generación de alternativas, las cuales se ven reflejado el crecimiento de las ventas.

Tabla 10
Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon (Ventas 2015 – 2016)

	N	Rango promedio	Suma de rangos
2016% - 2015%	Rangos negativos	2 ^a	8,50
	Rangos positivos	9 ^b	57,50
	Empates	1 ^c	
	Total	12	

a. VAR2016 < VAR2015

b. VAR2016 > VAR2015

c. VAR2016 = VAR2015

Tabla 11

Efecto de la toma de decisiones en las ventas de la empresa Mondelēz International, Chiclayo 2015 – 2016

Estadísticos de contraste ^a	VAR2015 - VAR2016
Z	-2,185 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,029

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Como se observa en la tabla 10 y 11, la prueba Z es -2.185, tiene un valor de probabilidad menor a 0.05, por lo que se evidencia el efecto de la toma de decisiones en las ventas de la empresa Mondelēz International, Chiclayo 2015 – 2016.

IV. DISCUSIÓN

Para el análisis de la toma de decisiones y la ventaja competitiva, se realizó una encuesta a los colaboradores correspondientes al área de gerencia y áreas afines de la empresa Mondelēz International, donde cada colaborador valoró los enunciados de acuerdo a la percepción, conocimiento e información que ellos tienen acerca del proceso de toma de decisiones conforme a los distintos escenarios que la empresa pudo ser partícipe y como esto se tradujo en la ascendente ventaja competitiva para la empresa. Finalmente se estableció la incidencia entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva, describiendo una relación causa – efecto y medir su grado de incidencia entre las dos variables.

De los cuales se pudo determinar acerca del análisis de la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, que a modo general existe una eficiente toma de decisiones por parte de la gerencia de la compañía, ya que el 50% de los encuestados manifiesta que siempre se tiene la capacidad de identificar una oportunidad o un problema antes de que estos ocurran, el 57.1% menciona que siempre se determinan datos fundamentales sobre la oportunidad o problema ocurrido, los cuales sirvan de información relevante para la formulación de alternativas, el 21.4% indican que siempre se determinan los factores de mayor injerencia y su posterior efecto en caso se toma una decisión, un 64.3% menciona que siempre las alternativas de decisión son generadas en base al escenario en que se desenvuelven sean estos un escenario de certeza, de riesgo o de incertidumbre; el 28.6% manifiesta que siempre se evalúan las alternativas en relación a los objetivos y metas de la compañía; el 14.3% menciona que siempre se realiza un plan de contingencia con la finalidad de mitigar los riesgos para la compañía; el 71.4% comenta que todas las áreas siempre están al tanto de las decisiones tomadas en la compañía; el 21.4% manifiesta que todas las áreas siempre son partícipes de la generación de alternativas y su decisión final, ya que se debe tener información, conocimiento y percepción de los integrantes de dichas áreas para que sirvan de aporte a la formulación de dicha alternativas; el 71.4% menciona que siempre se mide la efectividad de la decisión tomada en relación a todas las áreas involucradas; y finalmente el 14.3% indica que siempre se realiza una retroalimentación en base a las decisiones tomadas. Esto a su vez contrasta

con la investigación de Annherys, Jaiham y García (2015) titulada “Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet”, los cuales concluyeron que la toma de decisiones en las empresas objeto de investigación enfatiza en el estudio de opciones para considerar la mejor alternativa, de modo que se solventa el problema sin que se impida el logro de los objetivos del negocio, además de aprovechar las oportunidades que favorecen el interés común, agregando valor, así como brindar respuesta satisfactoria y viable en los escenarios de trabajo. Por otro lado, se relaciona con lo expresado por Robbins (2015) quien expresa que en relación a la toma de decisiones son las diversas opciones que orienten a la elección de alternativas viables, y que lo conduzcan a analizar las oportunidades del entorno, tratando de minimizar los componentes o elementos que pudiesen poner en riesgo la estabilidad de la compañía, ponen en evidencia que la toma de decisiones es un proceso estratégico, con la capacidad de asumir los retos que puedan presentarse a la organización, ante los cuales el gerente debe desarrollar un papel objetivo e imparcial, con la finalidad de obtener el éxito acorde con la realidad, en tal sentido se considera a la toma de decisiones como la elección entre diversas alternativas frente a un escenario donde presente distintas salidas para el alcance de un fin determinado.

Asimismo en relación al análisis de la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, se muestra un buen panorama en torno a esta variable dado que 78.6% indica que siempre se mide el nivel de efectividad en relación a las ventas realizadas; el 85.7% manifiesta que siempre se logra cumplir la cuota propuesta en relación a las ventas; un 92.9% manifiesta que siempre se percibe un incremento de los clientes tanto mensual como anual; el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se evidencia un incremento de ventas por vendedor mes a mes; el 78.6% menciona que siempre se evidencia un incremento del rendimiento sobre el margen operativo, esto se logró por la eficiencia en las ventas de los productos por parte de la fuerza de ventas; el 64.3% menciona que siempre se evidencia un incremento del rendimiento en la inversión por marketing; el 78.3% menciona que siempre se percibe un incremento de clientes satisfechos; un 57.1% manifiesta que siempre se evidencia un incremento de clientes fieles a la marca; un 71.4% indica que siempre se cumplen con las expectativas de los

clientes en torno a la marca o el producto, ya que los clientes mencionan que se apela mucho a la calidad del producto así como el sabor; y finalmente el 92.9% menciona que siempre se evidencia un incremento de la reputación de marca en relación a los productos ofrecidos, esto se ve manifestado en las principales redes sociales, donde los consumidores hacen referencia a la preferencia por los productos de Mondelēz sobre el resto. Esto difiere con la investigación de López (2015) titulado “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”, el cual el autor concluyó que el 35.4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad objeto de estudio; por lo tanto se puede afirmar que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la municipalidad, asimismo los resultados evidencian que se deben mejorar muchos aspectos de la comunicación organizacional para que este se muestre como ventaja competitiva. Asimismo esto se relaciona con lo mencionado por Hill & Jones (2015) acerca de la ventaja competitiva es cuando existe un atributo diferenciador interno o externo, y este atributo es superior en relación a lo de los rivales, los cuales se ven reflejado en la rentabilidad de la compañía, y esta ventaja perdura en el tiempo.

En relación a la evaluación del grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, se determinó que para probar la hipótesis de investigación, se realizó la prueba de correlación Rho de Spearman ya que los datos no se distribuyen normalmente, la cual presenta la correlación (grado de incidencia) existente entre las dos variables en estudio, medida a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, siendo este valor 0.893 significativo en el nivel 0,01. Por ello existen suficientes evidencias estadísticas al 5% de significación para afirmar que entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva existe una correlación altamente significativa.

V. CONCLUSIONES

Se analizó la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, el cual determinó que la empresa realiza una eficiente toma de decisiones ya que en un 50% siempre se tiene la capacidad de identificar una oportunidad o un problema antes de que estos ocurran y el otro 50% menciona que esto se realiza casi siempre; asimismo la puesta en acción de las decisiones tomadas en un 71.4% siempre se mide la efectividad de la decisión tomada en relación a todas las áreas a las cuales afecta dicha decisión.

Se analizó la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, donde se detalló que existe un panorama positivo en torno a la ventaja competitiva ya que el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se evidencia un incremento de ventas por vendedor mes a mes, además de que el 78.6% menciona que siempre se evidencia un incremento del rendimiento sobre el margen operativo.

Se evaluó el grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, el cual muestra un valor de 0.893 entre la toma de decisiones y la ventaja competitiva, donde este valor es considerado como muy significativo.

Se determinó la incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016, la cual se presenta un valor de p menor a 0.05 (0.000) lo que se traduce como la presencia de una incidencia entre ambas variables.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda evaluar distintos indicadores estratégicos con la finalidad de tener un mayor panorama sobre el proceso de toma de decisiones en la compañía.

Analizar el impacto de cada producto del portafolio en la ventaja competitiva de la empresa, para tener conocimiento sobre qué producto aporta más a la ventaja sostenida la compañía.

Se recomienda analizar la percepción de la fuerza de ventas con la finalidad de contrastarla con la información vertida en la investigación.

Analizar distintos aspectos en la cadena de valor con el fin de evaluar las distintas actividades que apoyan los elementos diferenciadores que derivan en ventaja competitiva para la empresa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainslie, G. (2012). Pure hyperbolic discount curves predict 'eyes open' self-control. *Theory and Decision*, 73(1), 3-34. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11238-011-9272-5>
- América Economía. (2014). *Las 500 mayores empresas del Perú*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/>
- Annherys, P.; Jaiham, H. y García, J. (22 de Junio de 2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439/427>
- Argandoña, A. (Mayo de 2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de IESE Business: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Ayuso, M. (14 de Enero de 2015). *Así se vive en la empresa española elegida como la mejor para trabajar*. Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-01-14/asi-se-vive-en-cyberclick-group-la-mejor-empresa-para-trabajar-de-espana_621237/
- Bonmatí, J. (Abril de 2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista Cont4bl3*, 39(3), 10-11.
- Castañeda, A.; López, . y Moran, H. (2015). *Incidencia de la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva en el sector inmobiliario de la ciudad de Tacna*. Neumann Business School, Tacna, Perú. Obtenido de http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/24/1/TESIS_MAN_C%C3%A1sta%C3%B1eda_L%C3%B3pez_Mor%C3%A1n.pdf
- Castro, R. y Lacho, P. (2013). *El marketing y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de las microempresas textiles del distrito de Yauli*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Obtenido de

<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/422/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chávez, D. (2015). *Sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador peruano*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/510/1/TL_Chavez_Colmenares_DanielAngel.pdf

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGrawHill.

Hill, C.y Jones, G. (2015). *Administración Estratégica*. México D.F., México: Cengage Learning.

ING Direct. (27 de Abril de 2012). *Chocolate para hoy, fruta para la próxima semana: el descuento hiperbólico*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de En Naranja: <http://www.ennaranja.com/para-ahorradores/chocolate-para-hoy-fruta-para-la-proxima-semana-el-descuento-hiperbolico>

Koontz, H.; Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamerican Editores.

López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2c%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäntymaa, J. (2013). *Obtener una ventaja competitiva a través de la calidad de los servicios en la industria financiera*. Universidad de Oulu, Oulu, Finlandia. Obtenido de <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201306061522.pdf>

- Muñoz, E. (2016). Decisiones estratégicas de creación de valor bajo incertidumbre y su incidencia en la competitividad y la valoración empresarial. *Contribuciones a la economía*, 7(18), 1-9. Obtenido de http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/ce/v7n18/v7n18_a07.pdf
- Murcia, J. (2015). *Nash muere, todos perdemos: ¿Qué es la Teoría de juegos?* Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de Verne: http://verne.elpais.com/verne/2015/05/24/articulo/1432496429_280542.html
- Páez, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2), 854-865. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20P%C3%A1ez,%20J%20\(2015\)..pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20P%C3%A1ez,%20J%20(2015)..pdf)
- Palao, J. (17 de Mayo de 2015). *Competitividad y ventajas competitivas*. Recuperado el 2016, de La República: <http://larepublica.pe/imprensa/economia/799-competitividad-y-ventajas-competitivas>
- Preuschoff, K.; Mohr, P. & Hsu, M. (2013). Toma de decisiones bajo incertidumbre. *Frontiers in Neuroscience*, 7(218), 1-2. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3834552/pdf/fnins-07-00218.pdf>
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México D.F., México, México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- RPP. (5 de Junio de 2017). *Buscan mejorar competitividad de Lambayeque*. Obtenido de Radio Programas del Perú: <http://rpp.pe/peru/lambayeque/buscan-mejorar-competitividad-de-lambayeque-noticia-1055554>
- Rueda, C. (2013). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*. Universitat Politècnica de Valencia, Valencia, España. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisio>

nes%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20certeza%2C%20riesgo%20e%
20incertidumbre%20V4.pdf?sequence=5

Sandoval, S. y Valderrama, J. (2017). *Propuesta de un sistema de gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/833/1/TL_SandovalSaldivarShirley_ValderramaRodr%C3%ADguezJakieline.pdf

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Obtenido de World Economic Forum: <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

Ulloa, J. (2012). *Teoría de juegos y pensamiento estratégico*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de Mercadeo: <http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/teoria-de-juegos-y-pensamiento-estrategico/>

Vásquez, E. (2007). *Proceso de toma de decisiones en una empresa del Perú*. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/proceso-toma-decisiones-empresa-peru/>

Vitoriano, B. (2007). *Teoría de la decisión: Decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos*. Madrid: Editorial de la Universidad Complutense de Madrid.

Zamudio, A. (2013). *ROI de la inversión en marketing*. Lima, Perú: Fondo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275659883_ROI_de_la_Inversion_en_Marketing

ENCUESTA

Objetivo: Recolectar información sobre la toma de decisiones y la ventaja competitiva.

Estimado colaborador, es grato dirigirme a usted para saludarle y al mismo tiempo solicitar su colaboración respondiendo los siguientes ítems. Marque (x) la elección de su respuesta.

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
TOMA DE DECISIONES					
1. Se tiene la capacidad de identificar una oportunidad o un problema antes de que estos ocurran.					
2. Se determinan datos fundamentales sobre la oportunidad o problema ocurrido.					
3. Se determinan los factores de mayor injerencia y su posterior efecto en caso se toma una decisión.					
4. Las alternativas de decisión son generadas en base al escenario en que se desenvuelven.					
5. Se evalúan las alternativas en relación a los objetivos y metas de la compañía.					
6. Se realiza un plan de contingencia con la finalidad de mitigar los riesgos para la compañía.					
7. Todas las áreas están al tanto de las decisiones tomadas en la compañía.					
8. Todas las áreas son partícipes de la generación de alternativas y su decisión final.					
9. Se mide la efectividad de la decisión tomada en relación a todas las áreas involucradas.					
10. Se realiza una retroalimentación en base a las decisiones tomadas.					

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
VENTAJA COMPETITIVA					
11. Se mide el nivel de efectividad en relación a las ventas realizadas.					
12. Se logra cumplir la cuota propuesta en relación a las ventas.					
13. Se percibe un incremento de los clientes.					
14. Se evidencia un incremento de ventas por vendedor.					
15. Se evidencia un incremento del rendimiento sobre el margen operativo.					
16. Se evidencia un incremento del rendimiento en la inversión por marketing.					
17. Se percibe un incremento de clientes satisfechos.					
18. Se evidencia un incremento de clientes fieles a la marca.					
19. Se cumplen con las expectativas de los clientes en torno a la marca o el producto.					
20. Se evidencia un incremento de la reputación de marca en relación a los productos ofrecidos.					

ANEXO N° 2

ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el análisis estadístico de fiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (α) el cual requiere de una sola administración del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del cuestionario. Este análisis se realizó mediante el programa SPSS- versión 22 para los 20 ítems.

Tabla de Valoración del coeficiente de Cronbach	
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

A partir de la aplicación del instrumento 'toma de decisiones y su incidencia en la ventaja competitiva' se encontró un alfa de Cronbach (α) de 0,955 que indica una excelente confiabilidad que supera el límite establecido de 0.5.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	20

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	39,64	9,786	,782	,918
P2	39,57	9,802	,786	,918
P3	39,93	10,379	,741	,921
P4	39,50	9,962	,760	,920
P5	39,86	10,132	,751	,920
P6	40,00	10,923	,641	,926
P7	39,43	10,264	,702	,923
P8	39,93	10,379	,741	,921
P9	39,43	10,264	,702	,923
P10	40,00	10,923	,641	,926

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P11	43,21	7,258	,915	,913
P12	43,14	7,824	,779	,921
P13	43,07	8,533	,598	,930
P14	43,00	9,538	,000	,942
P15	43,21	7,258	,915	,913
P16	43,36	7,170	,796	,921
P17	43,21	7,258	,915	,913
P18	43,43	7,341	,695	,928
P19	43,29	7,143	,868	,916
P20	43,07	8,533	,598	,930

“MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN”

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: PAREDES LIMO, EDUARDO FABRIZIO

FACULTAD / ESCUELA: CIENCIAS EMPRESARIALES / MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	La Toma de Decisiones y su incidencia en la Ventaja Competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016
PROBLEMA	¿En qué medida la toma de decisiones incide sobre la ventaja competitiva en la empresa Mondelēz International, Chiclayo-2016?
HIPÓTESIS	Hi: La toma de decisiones incide en la ventaja competitiva de la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016. Ho: La toma de decisiones no incide en la ventaja competitiva de la empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.
OBJETIVO GENERAL	Determinar la incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Analizar la toma de decisiones en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016. Analizar la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016. Analizar el grado de incidencia de la toma de decisiones en la ventaja competitiva en la Empresa Mondelēz International, Chiclayo – 2016.
DISEÑO DE ESTUDIO	Descriptivo – no experimental – transeccional correlacional causal.

POBLACIÓN MUESTRAL	La población muestral está constituida por catorce sujetos, el cual son coordinadores y personal administrativo de la empresa Mondelēz International.
VARIABLES	Variable independiente: Toma de decisiones Variable dependiente: Ventaja competitiva.
MÉTODOS DE ANÁLISIS	<p>Se usó para el análisis y la interpretación de los datos la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas y gráficos según los resultados calculados.</p> <p>Para realizar el proceso de los datos se recurrió a la hoja de cálculo Microsoft Excel 2010, el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).</p> <p>La hipótesis se contrastará con el programa SPSS considerando una hipótesis nula H_0, y una hipótesis alternativa H_1.</p>