



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Las Ventajas Competitivas y su Incidencia en  
el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles  
Torres”**

**Autora: Eugenia Yolanda Morales Gallegos**

**Tutor: Ing. Soledad Sevilla G. MBA.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Julio 2015**



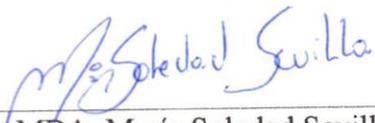
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Soledad Sevilla G. MBA

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 30 de Septiembre del 2014

  
\_\_\_\_\_  
Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza  
C.I. 1802928141  
TUTORA

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Eugenia Yolanda Morales Gallegos, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniería de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



---

Eugenia Yolanda Morales Gallegos  
CI. 1804404901  
**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto de Investigación o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción del Proyecto de Investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

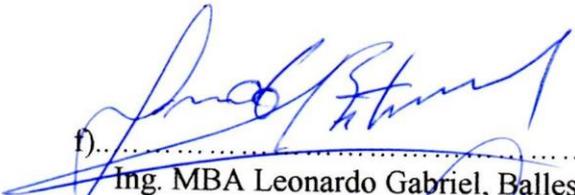


---

Eugenia Yolanda Morales Gallegos  
Cl. 1804404901  
**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....  
  
Ing. MBA Leonardo Gabriel, Ballesteros López  
C.I. 1803086923

f).....  
  
Ing. MBA. Raúl Francisco, Villalba Miranda  
C.I. 0500972369

Ambato, 07 de mayo del 2015

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis se la dedico principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar y agradecer cada segundo de vida.*

*A mis padres Ángel y Fanny por su sacrificio y esfuerzo; por ser quienes me han acompañado de manera incondicional durante todo mi trayecto estudiantil y en los momentos más difíciles de mi vida; por sus consejos y sobre todo por su paciencia.*

*A mis sobrinos a quienes con todas mis fuerzas deseo darles un ejemplo positivo a seguir.*

*A mi tía Marina que aunque no se encuentre junto a nosotros siempre fue mi ejemplo de superación y fortaleza.*

**Yolanda Morales**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado y por haber hecho realidad este sueño tan anhelado.*

*A mis padres por haberme facilitado de todo lo necesario y haberme motivado siempre para no decaer.*

*A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.*

*A mi profesor Ing. Raúl Villalba por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, su experiencia, paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar con este proyecto.*

*A TEXTILES TORRES por permitir vincularme a su empresa y facilitarme la investigación para la elaboración de este proyecto, gracias por todo ese apoyo.*

*A mis hermanos Paul, Daniel y Lucia por estar siempre presentes acompañándome.*

*A mis amigas Maggy y Marcia, quienes han sido como mis hermanas y fue justo en esta etapa universitaria donde tuve el placer de conocerlas; gracias amigas por sus consejos y apoyo incondicional.*

*A mi amigo, consejero y novio Cristóbal por su especial forma de apoyarme, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él.*

*Muchas son las personas que han formado parte de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos sin importar en donde estén me gustaría agradecer su amistad, consejos, apoyo y compañía.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES:</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Declaración de Autenticidad .....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice de Contenido .....	viii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos .....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract .....	xvi
<b>B. TEXTO:</b>	
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. EL PROBLEMA</b>	
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8

1.2.4.	Formulación del Problema.....	9
1.2.5.	Preguntas Directrices .....	9
1.2.6.	Delimitación del Problema .....	9
1.3.	JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4.	OBJETIVOS .....	11
1.4.1.	Objetivo General.....	11
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	11

## **CAPÍTULO II**

### **2.MARCO TEÓRICO**

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	19
2.5.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	22
2.6.	VARIABLE DEPENDIENTE .....	37
2.7.	HIPÓTESIS.....	59
2.8.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	60

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

3.1.	ENFOQUE.....	61
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	62
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	65
3.5.1.	Variable Independiente: Ventajas Competitivas.....	65
3.5.2.	Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional .....	66

3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	67
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN .....	68

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	70
4.2.	INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	70
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	82
4.4.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	82
4.5.	SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	82
	Prueba Chi Cuadrado .....	83
	Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo.....	83
	Recolección de datos y cálculos Estadísticos .....	84
	Cálculo del chi-cuadrado .....	85

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	CONCLUSIONES .....	88
5.2.	RECOMENDACIONES .....	89

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1.	DATOS INFORMATIVOS .....	91
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	91
6.3.	JUSTIFICACIÓN .....	92
6.4.	OBJETIVOS .....	93
	6.4.1. Objetivo General.....	93

6.4.2. Objetivos Específicos.....	93
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	94
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	94
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	102
6.7.1. Misión .....	102
6.7.2. Visión.....	102
6.7.3. Valores Institucionales.....	103
6.7.4. Valores Corporativos .....	103
6.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	103
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	130

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA:**

1. Bibliografía
2. Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Estructura Post-burocráticas.....	45
<b>Cuadro N° 2:</b> Población .....	64
<b>Cuadro N° 3:</b> Operacionalización de Variables – Ventajas Competitivas.....	65
<b>Cuadro N° 4:</b> Operacionalización de Variables – Desarrollo Organizacional.....	66
<b>Cuadro N° 5:</b> Recolección de la Información .....	67
<b>Cuadro N° 6:</b> Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	68
<b>Cuadro N° 7:</b> Establecer ventajas competitivas .....	71
<b>Cuadro N° 8:</b> Calificación de atención al cliente.....	72
<b>Cuadro N° 9:</b> Estrategias que desarrolla ventajas competitivas .....	73
<b>Cuadro N° 10:</b> Fidelización del cliente.....	74
<b>Cuadro N° 11:</b> Productos líderes en el mercado .....	75
<b>Cuadro N° 12:</b> Valor agregado para crear ventajas competitivas .....	76
<b>Cuadro N° 13:</b> Barrera de adaptación en el desarrollo organizacional.....	77
<b>Cuadro N° 14:</b> Fortalecer en la empresa.....	78
<b>Cuadro N° 15:</b> Trabajo en equipo fortalece el desarrollo organizacional.....	79
<b>Cuadro N° 16:</b> El clima organizacional de la empresa .....	80
<b>Cuadro N° 17:</b> Guía de técnicas competitivas para el desarrollo organizacional	81
<b>Cuadro N° 18:</b> Frecuencia Observada .....	84
<b>Cuadro N° 19:</b> Frecuencia Esperada.....	85
<b>Cuadro N° 20:</b> Cálculo del chi – cuadrado .....	86
<b>Cuadro N° 21:</b> FODA .....	99
<b>Cuadro N° 22:</b> Matriz Factores Internos.....	108
<b>Cuadro N° 23:</b> Matriz de Factores Externos .....	111
<b>Cuadro N° 24:</b> Matriz Perfil Competitivo.....	115
<b>Cuadro N° 25:</b> Análisis FODA .....	120
<b>Cuadro N° 26:</b> Análisis Matriz FODA .....	123
<b>Cuadro N° 27:</b> Mapa Estratégico .....	127
<b>Cuadro N° 28:</b> Plan de monitoreo y evaluación de la Propuesta .....	129

<b>Cuadro N° 29:</b> Presupuesto de la Propuesta .....	130
<b>Cuadro N° 30:</b> Previsión de la Evaluación .....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Árbol de Problemas .....	7
<b>Gráfico N° 2:</b> Categorías fundamentales – Variable Independiente .....	20
<b>Gráfico N° 3:</b> Categorías fundamentales – Variable Dependiente.....	21
<b>Gráfico N° 4:</b> Elementos del Proceso Administrativo .....	24
<b>Gráfico N° 5:</b> Proceso administrativo mecánico y dinámico .....	25
<b>Gráfico N° 6:</b> Características de la Estructura .....	43
<b>Gráfico N° 7:</b> Establecer ventajas competitivas .....	71
<b>Gráfico N° 8:</b> Calificación de atención al cliente.....	72
<b>Gráfico N° 9:</b> Estrategias que desarrolla ventajas competitivas .....	73
<b>Gráfico N° 10:</b> Fidelización del cliente.....	74
<b>Gráfico N° 11:</b> Productos líderes en el mercado .....	75
<b>Gráfico N° 12:</b> Valor agregado para crear ventajas competitivas .....	76
<b>Gráfico N° 13:</b> Barreras de adaptación en el desarrollo organizacional .....	77
<b>Gráfico N° 14:</b> Fortalecer en la empresa.....	78
<b>Gráfico N° 15:</b> Trabajo en equipo fortalece el desarrollo organizacional.....	79
<b>Gráfico N° 16:</b> El clima organizacional de la empresa .....	80
<b>Gráfico N° 17:</b> Guía de técnicas competitivas para el desarrollo organizacional	81
<b>Gráfico N° 18:</b> Tabla Distribución Chi-Cuadrado. ....	84
<b>Gráfico N° 19:</b> Representación Gráfica de la regla de decisión.....	87
<b>Gráfico N° 20:</b> Elementos de la planeación estratégica .....	97
<b>Gráfico N° 21:</b> Fuerzas Competitivas de Porter.....	106
<b>Gráfico N° 22:</b> Histograma Perfil Competitivo Interno .....	109
<b>Gráfico N° 23:</b> Histograma Factores Externos.....	112

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Textiles Torres de la ciudad de Pelileo es una organización Textilera que se dedica a la venta al por mayor y menor de telas de tipo jean para la confección de prendas de vestir, las mismas que son de una gran demanda y un icono de la producción industrial del cantón.

En base a un estudio e investigación rigurosa se determinó que las ventajas competitivas tienen una influencia e importancia para el desarrollo organizacional de la organización ya que por participación de la misma se podrá fidelizar clientes nuevos a la empresa y mantener una relación activa de compra con los actuales.

En la actualidad se ha llegado a la conclusión que la organización no tiene un plan estratégico de ventajas competitivas así como también carece de aspectos relevantes e importantes que no ayudan al desarrollo organizacional y a tener una competitividad favorable en el mercado y una fidelización e interacción con los clientes, además de no tener un personal capacitado y comprometido con la organización que brinde una atención al cliente de calidad así como también que permita fidelizar a los mismos.

Para implantar una estructura organizacional mejorada, se pretende desarrollar un Plan Estratégico que permita mejorar las Ventajas Competitivas. Dicho plan se elaborará a través de una investigación dentro de Textiles Torres, el cual nos ayudará a crear un sentido de pertenencia e identidad corporativa en todos los clientes internos de la empresa de la misma forma establecer actividades que coordinen y dirijan el desempeño correcto del talento humano enfocados al continuo Desarrollo Organizacional de la organización.

### **Palabras Claves:**

Producción, Demanda, Desarrollo Organizacional, Plan Estratégico, Fidelización, Organización, Ventaja Competitiva.

## **ABSTRACT**

Torres textile city of Pelileo is a textile organization dedicated to the wholesale and retail of jean fabrics for making garments such, they are in great demand and an icon of industrial production Canton.

Based on a study and thorough investigation it was determined that the competitive advantages have an influence and importance for organizational development of the organization and participation that it may retain new customers to the company and maintain an active relationship with purchase current.

Today it has come to the conclusion that the organization has a strategic plan for competitive advantages as well as lack of relevant and important issues that do not help the organizational development and have a favorable market competitiveness and loyalty and interaction with customers, besides not having a trained and committed to the organization that provides customer care quality as well as allowing loyalty to them.

To implement an improved organizational structure, we intend to develop a strategic plan to improve competitive advantage. This plan will be developed through an investigation within Textiles Torres, which will help us create a sense of belonging and corporate identity in all internal customers of the company in the same way to establish activities to coordinate and direct the proper performance of talent Human Organizational Development focused on continuous organization.

### **Keywords:**

Production, Demand, Organizational Development, Strategic Plan, loyalty, Organization, Competitive Advantage.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de la administración y la creación de ventajas competitivas en un mercado cada vez más competitivo y desleal se presenta oportunidades de desarrollo a través de la aplicación de estrategias que promuevan el crecimiento y la competitividad de la empresa, determinando y analizando necesidades que tiene los clientes, generar eficiencia, calidad e innovación para la creación de ventajas competitivas, teniendo incidencia en el desarrollo organizacional el compromiso y comportamiento del personal en la estructura de la empresa y así poder enfrentar los retos del entorno competitivo.

Es por ello que a continuación se desarrollará:

**CAPÍTULO I**, denominado el problema contiene: Contextualización, Análisis Crítico, la Prognosis, Formulación del Problema, Interrogantes de la investigación, Delimitación de la investigación, justificación y Objetivos. Aquí se sintetiza el trabajo investigativo y se vincula las variables que han de vertebrar el proceso de investigación.

**CAPÍTULO II**, llamado marco teórico se estructura con los Antecedentes de la investigación, Fundamentación, Red de inclusiones conceptuales, Hipótesis y Señalamiento de variables. En esta parte de la investigación se determinara la orientación filosófica que guiará la investigación, además de construir la fundamentación científica del problema.

**CAPÍTULO III**, de metodología que trata acerca de cómo y con que se va a investigar tenemos la Modalidad Básica de la Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Plan para la recolección de la información, Plan de procesamiento de la Información, Análisis e Interpretación de resultados.

**CAPÍTULO IV**, llamado análisis e interpretación de resultados sirve para verificar o rechazar la hipótesis planteada y consta de lo siguiente: Análisis de los Resultados, Interpretación de datos y Verificación de la Hipótesis.

**CAPÍTULO V**, se establecen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados mostrados en el capítulo anterior.

**CAPÍTULO VI** corresponde a la propuesta y consta de: Datos Informativos, Antecedentes de la Propuesta, Justificación, Objetivos, Análisis de Factibilidad, Fundamentación, Modelo Operativo y Previsión de la Evaluación.

Aquí se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

Finalmente se adjuntará la Bibliografía y los Anexos

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las ventajas competitivas y su incidencia en el desarrollo organizacional en la empresa Textiles Torres.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

En el **Ecuador** en las organizaciones se presentan algunos cambios importantes desde algunos años atrás referentes a la gestión organizacional, calidad total, servicio al cliente y competitividad. Pero en algunas empresas no se ha podido adaptar a tendencias nuevas, a enfoques y formas de hacer empresa de calidad que vaya surgiendo con las tendencias tecnológicas y reformas que van surgiendo en la calidad, por tal motivo

empresas que recién surgen e implementan políticas tradicionales fracasan paulatinamente en el mercado que se desenvuelven, agregando además la falta de procedimientos administrativos modernos en este caso las ventajas competitivas, ya que son los causantes de los limitados niveles de desarrollo organizacional en el medio empresarial.

“Las empresas nacionales, hoy en día han empezado a integrar la satisfacción de los clientes dentro de cada una de sus estrategias, por lo que se han visto obligados a desarrollar ventajas competitivas, aprendiendo a gestionar y medir la satisfacción de los clientes, misma que le permitirá optimizar sus condiciones de adaptabilidad y competitividad” (Cuzco, 2010, pág. 4).

El principal problema con el que se encuentra la industria textil ecuatoriana, es la falta de personal calificado, así como las nuevas medidas que han estado introduciendo el actual gobierno durante estos dos últimos años, imponiendo aranceles a los insumos importados que van del 35 al 85% específicamente la aplicación de un arancel mixto para la importación de prendas de vestir y lencería de hogar, dentro de la política de fomento productivo que adelanta la Administración, tanto de las materias primas como de las prendas o productos terminados. Esta protección mediante diversos aranceles y la salvaguardia general a las importaciones, ha conseguido reducir en más de un 50% las importaciones de productos textiles terminados, sin embargo también ha provocado una disminución de las exportaciones, esencialmente por el aumento de los costes, así como por los efectos derivados de la crisis internacional. (Ortega, 2014, pág. 5)

Uno de los principales motivos es el acoplamiento de las empresas locales a la venta de sus productos a precios altos, siendo esto perjudicial para ellos porque no buscan una mejora en la competitividad, hoy en día debe competir con mercados internacionales como son Colombia, Perú, que venden sus productos a un bajo precio; y frente a ello el Gobierno está dando la oportunidad a empresas ecuatorianas brindándoles con las impuestos de salvaguardias que de una u otra forma es beneficioso para el mercado local, es la oportunidad de avanzar, de crecer, de optimizar, en varios ámbitos como son , producción, calidad, productividad y sobre todo costo.

En la Provincia de **Tungurahua** la importancia en destacar que es una de las provincias más comerciales del país por tal motivo las empresas deben contar con planes competitivos que se encuentre a la par a las diferentes necesidades del mercado que existan debido a que las ventajas competitivas tienen una relación positiva y sobre todo competitiva otorgando un valor añadido al cliente

“Se puede apreciar claramente el desconocimiento de ventajas competitivas modernas, teniendo en cuenta que el éxito competitivo ya no se basa simplemente en análisis esporádicos, sino en el verdadero estudio de ventajas competitivas como un mecanismo de desarrollo organizacional siendo la falta de su estudio la causante de inestabilidad empresarial y poca permanencia en el mercado” (Zamora, 2010, pág. 4).

Existe varias empresas que generan empleo, pero la mayoría tiene problemas en la comercialización de sus productos, de igual manera la forma de hacer llegar al cliente final lo elaborado de una manera eficaz, oportuna con calidad de primera, precio accesible, todo esto tiene una repercusión negativa en las empresas existiendo pérdidas en sus ventas, y de esto se aprovecha el mercado extranjero con mayor demanda, existiendo limitación en el crecimiento textil.

La empresa **Textiles Torres**, es una empresa que está en crecimiento en una etapa de evolución, que está tratando de encontrar mejoras en su producción y comercialización, se encuentra en proceso de mejorar técnicas administrativas que fortalezca el auge comercial en este caso la implementación de las ventajas competitivas, facilitando la ejecución de las funciones empresariales, procesos, valores que aportaran en el fortalecimiento de la imagen corporativa.

No obstante cabe recalcar que la empresa necesita de la implementación de ventajas competitivas para incrementar el volumen de ventas. Estrategias que permitirán promover las ventas, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Organización.



### 1.2.2. Árbol de Problemas



Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Elaborador por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Análisis Crítico**

En la empresa Textiles Torres al no tener un direccionamiento empresarial proactivo tendrá problema muy importante en su competitividad debido al incumplimiento de objetivos empresariales que se haya planteado y esto conlleva a tener una limitación en el mercado al comercializar y competir con otras empresas que están con estrategias innovadoras.

Al existir poco compromiso por parte de los colaboradores con la empresa, se presenta conflictos internos, deslealtad en sus funciones, acrecentando un clima laboral inadecuado, donde no se promueve valores institucionales de cooperación, colaboración teniendo como consecuencia la afectación a las expectativas de crecimiento de la empresa.

En la actualidad no existe en la empresa una estructura organizacional establecida, es decir no tiene establecida visión, misión, objetivos que fortalezcan a la empresa en su desarrollo por lo que se tiene como efecto un ineficiente desarrollo.

En la institución no existen estrategias planificadas para optimizar recursos, siendo un aspecto negativo para poder minimizar costos y poder ofrecer su producto de calidad a un mejor precio.

### **1.2.3. Prognosis**

Al no generar un mejoramiento en el desarrollo organizacional de la empresa, debido a la falta de planificación, organización, dirección, control, y evaluación con antelación se podría tomar decisiones incorrectas, que pongan en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa, Al no establecer un direccionamiento estratégico donde se ejecute ventajas competitivas con un delineamiento potencial, no solo se creará una escasa participación en el mercado, sino que el desconocimiento de la marca que se

emplea, conllevará a un imperceptible nivel en la demanda de los clientes y por ende el posicionamiento no será el pretendido por la empresa.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide las Ventajas Competitivas en el Desarrollo Organizacional en la empresa Textiles Torres del cantón Pelileo?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ❖ ¿Qué aspectos se debe tomar en cuenta para establecer una adecuada aplicación de ventajas competitivas para lidiar con el resto de productos que se ofrecen en el mismo sector?
- ❖ ¿Cómo afecta la utilización de ventajas competitivas en el desarrollo organizacional?
- ❖ ¿Cuáles son las técnicas y metodologías administrativas más importantes para mejorar el Desarrollo Organizacional dentro de la empresa?

#### **1.2.6. Delimitación del Problema**

##### **Delimitación Espacial:**

La presente investigación se realizará en la empresa Textiles Torres del cantón Pelileo.

##### **Delimitación Temporal:**

La investigación se realizó en el periodo marzo – julio 2014

##### **Delimitación Poblacional:**

Para el presente trabajo se consideró el personal que labora en la empresa el nivel

directivo, administrativo y operativo

**Delimitación Conceptual:**

**Área:** Gestión Administrativas

**Campo:** Las Ventajas Competitivas

**Aspecto:** Desarrollo Organizacional

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La **importancia** que tiene el proyecto investigativo, está sustentado en el mejoramiento del manejo administrativo, lo cual servirá para potencializar los recursos organizacionales y empresariales, siempre fomentando las ventajas competitivas lo cual generan una sostenibilidad en el sector productivo y comercial y así tener una participación efectiva en el mercado.

La presente investigación es **novedosa** ya que se pretende generar e incentivar en el sector textil estrategias que muestren diferencias altamente competitivas donde se pueda proyectar una imagen empresarial de calidad y eficiencia, siempre utilizando los recursos empresariales de tal manera que la intervención sea la adecuada para que se pueda generar y tener una potencialización en la rentabilidad.

Los **beneficios** que se alcanzara en la presente investigación va dirigido a la empresa Textiles Torres, por su alcance a desarrollar técnicas y estrategias competitivas que ayuden a la empresa a tener una evolución no solo en lo productivo sino en lo comercial, teniendo una rentabilidad beneficiosa.

Este proyecto investigativo tiene una **originalidad** que se enfoca en la creación y ejecución de técnicas competitivas que ayuden en el desarrollo organizacional de la empresa y para entrar en el mercado comercial con ventajas competitivas, determinando niveles de satisfacción en los clientes.

El **impacto** que presenta la investigación es organizacional por las estrategias competitivas que se adquieren para tener una evolución en los procesos organizacionales y administrativas.

La **factibilidad** que presenta la investigación, está presente en el compromiso de la alta gerencia a generar un cambio y direccionar estratégicamente sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos empresariales propuestos además se cuenta con la aceptación y aval de la parte gerencial y laboral para poder desarrollar la investigación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- ❖ Investigar las ventajas competitivas y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la empresa Textiles Torres.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Indagar dentro de la empresa Textiles Torres estrategias competitivas que permita a la empresa incrementar su participación en el mercado aplicando técnicas investigativas.
- ❖ Diagnosticar la utilización de ventajas competitivas en el desarrollo organizacional en la empresa Textiles Torres.
- ❖ Aplicar un plan estratégico de ventajas competitivas para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Textiles Torres.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Empleando las técnicas de observación se determina que en la Empresa Textiles Torres, no se ha realizado ninguna investigación similar, por esta razón podemos asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad obteniendo buenos resultados para un éxito dentro de la organización.

Una vez revisada la bibliografía de trabajos de investigación en el repositorio en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado algunos trabajos de grado que nos servirá de apoyo.

En el trabajo de investigación de (Soria, 2014), La innovación organizativa y su incidencia la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

Facultad Ciencias Administrativas, se concluye que, los costos de los servicios se deben reestructurar de manera que los clientes tengan satisfacción en los costos por los servicios prestados.

La utilidad que se tiene de la conclusión del autor para este tema es lo referente a los costos de procesos y servicios que se presenta dentro de la organización, los mismos que se deben reestructurar para tener mayor satisfacción del cliente.

En el trabajo de investigación de (Ortega, 2012) con el tema “La Ventaja Competitiva y su incidencia en la Participación de Mercado de la Empresa Majatex CÍA. Ltda., de la ciudad de Ambato” se concluye que la alta rotación de operarios, y además el no tener una mano de obra calificada y sobre todo comprometida con la empresa afecta directamente a los costos del producto y además agregando el retraso en los pedidos del cliente.

La utilidad que presenta en este problema de tesis es la importancia que se le da al colaborador de la empresa, ya que al tener constantes rotaciones y sobre todo el no tener personal calificado para asumir ciertos cargos y funciones afecta directamente a su desarrollo de la organización.

En el trabajo de investigación de (Zamora, 2010) sobre el tema de Ventajas Competitivas y su Incidencia en los Niveles de Desarrollo Organizacional en la empresa FREICO CIA.LTDA. De la ciudad de Ambato. Facultad Ciencias Administrativas, se llega a la conclusión que los clientes internos y externos solicitan a la empresa se establezca procesos de ventajas competitivas que promuevan el desarrollo organizacional de la institución y de esta manera se podrá lograr un posicionamiento sustentable y estratégico dentro del mercado

La utilidad que se presenta en nuestra tesis, es el de promover ventajas competitivas en todas las áreas de la empresa, proponiendo cambios de atención y servicio cordial de los colaboradores de esta manera lograr un posicionamiento sustentable

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para ejecutar la presente investigación se aplicara el paradigma crítico propositivo, por las siguientes razones:

La ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alternativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal, y propositivo porque propende a generar alternativas viables y coherentes para su solucionar los problemas detectados mediante el proceso Investigativo. (Herrera, 2011, Pág. 21),

La innovación organizativa es unan herramienta para el desarrollo y conservar dominante la intervención en el entorno, en el mercado alcanzando los objetivos y metas propuestos dentro de la organización en un mercado que se ha convertido muy competitivo. En la actualidad la empresa Textiles Torres está en un proceso de transición adaptándose a mantener un mejoramiento en los servicios, y poder aumentar la innovación organizativa, optimizando los recursos los procesos de producción de la empresa y consiguiendo cada vez más posicionamiento en el mercado.

### **Fundamentación ontológica**

“La ontología es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general, es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía” (Gallardo, 2013)

El problema de estudio se encuentra en procesos de cambio el cual lo hace proponer varias alternativas para la solución del problema, y analizando cómo está constituido, trabajando activamente en contacto con los clientes internos y externos de la empresa que serán de gran importancia para diagnosticar el problema en sí, que es la ineficiente innovación lo que produce disconformidad o insatisfacción a los mismos.

### **Fundamentación epistemológica**

Se interroga acerca de cómo la realidad puede ser conocida, acerca de la relación entre quien conoce y aquello que es conocido, acerca de las características, de los fundamentos, de los presupuestos que orientan el proceso de conocimiento y la obtención de los resultados, acerca de la posibilidad de que ese proceso pueda ser compartido y reiterado por otros a fin de evaluar la calidad de la investigación y la confiabilidad de esos resultados. (Gallardo, 2013)

En esta fundamentación la investigadora y el problema de estudio se encuentran inseparables e interactúan entre sí, siendo lo más recomendable a la investigadora acudir a la empresa Textiles Torres y tratar de involucrarse en los procesos administrativos, estar en permanente contacto con el objeto de estudio como resultado de esto, obtener información suficiente y veraz para plantear posibles soluciones.

### **Fundamentación axiológica**

La investigación está influida por los valores, pues, el investigador parte involucrada en el contexto y sujeto de investigación, contribuirá en este proceso, quien no se conformará con saber, sino que, asumirá el compromiso de cambio, tomando en cuenta el contexto socio-cultural en el que desarrolla el problema, respetando valores religiosos, morales, éticos y políticos de todos quienes conforman la institución. (Tustón, 2011)

Los valores dentro de una actividad empresarial siempre van a estar presentes, y mucho más en la implantación de un plan estratégico que determine y aproveche ventajas competitivas, ya que está relacionado de forma directa con el talento humano y son estos los encargados de transmitir dichos valores en el medio que se realizan la

actividad empresarial, teniendo en cuenta que una ventaja competitiva está relacionada directamente con el ámbito empresarial.

### **Fundamentación metodológica**

“La construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los empleados involucrados y comprometidos con el problema” (Lasluisa, 2014)

Para la correcta implementación y creación de ventajas competitivas que determine y aproveche la empresa en su desarrollo organizacional donde se encuentren involucrados tanto del nivel administrativo como el nivel operativo determinado con exactitud el plan que se debe diseñar y los factores principales que tomaremos en cuenta, no dejando de lado que estos factores estarán abiertos a cualquier crítica o cambio que se deba analizar.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se sustenta en las siguientes normas jurídicas; Constitución Política del Ecuador 2008, que de conformidad con lo dispuesto en el título II capítulo tercero de los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, sección novena, personas usuarias y consumidoras.

### **Capítulo II**

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por la vulneración de 18 estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. Así como también nos basamos en la actual Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) en los siguientes artículos:

Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, ya elegirlos con libertad,
2. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

### **Capítulo III**

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Se ha tomado de vital importancia la Ley de Defensa del consumidor porque la empresa se debe sobre todo al consumidor es decir al cliente.

Ley de Defensa del Consumidor publicado en el Registro Oficial N° 520 de septiembre 12 de 1990, corresponderá a proteger los derechos de los consumidores a incumplimiento de normas de calidad.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan, transforman o procesan bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Art. 92 .- De la constitución Política de la República, dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa, la reparación e indemnización por deficiencias, daños, y mala calidad por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o causa mayor.

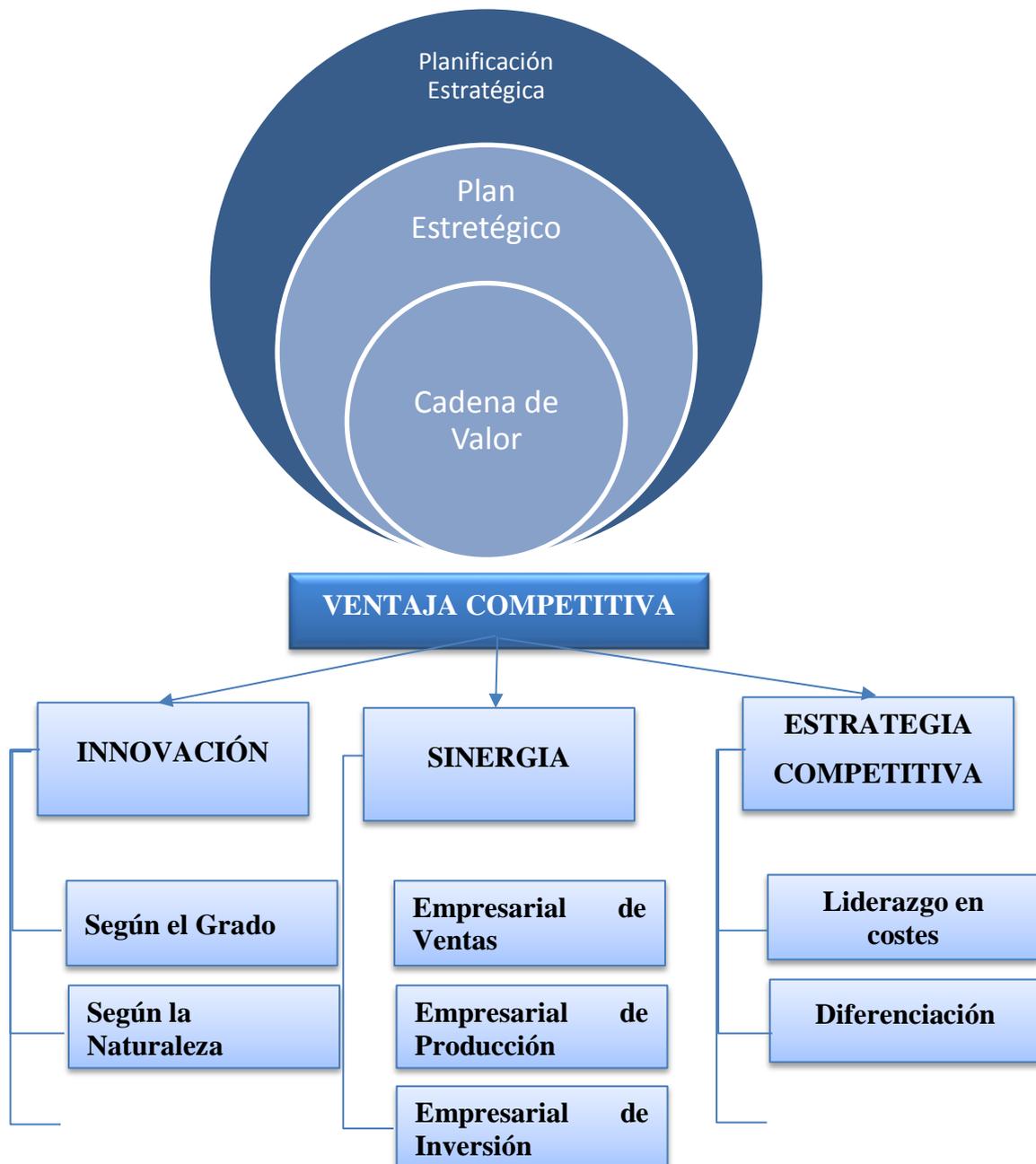
La presente investigación se respalda en la ley del Código del artesano en el capítulo 4.

Art. 290. Facultades de artesanos.- Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres o fábricas. Los operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Art. 295. Responsabilidad del artesano.- Todo artesano o fabricante es responsable de la entrega de la obra que se compromete a ejecutar. Como también es responsable de mantener nítida la imagen ambiental dentro o fuera de la organización utilizando eficazmente los residuos como también los desechos.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente – Ventaja Competitiva

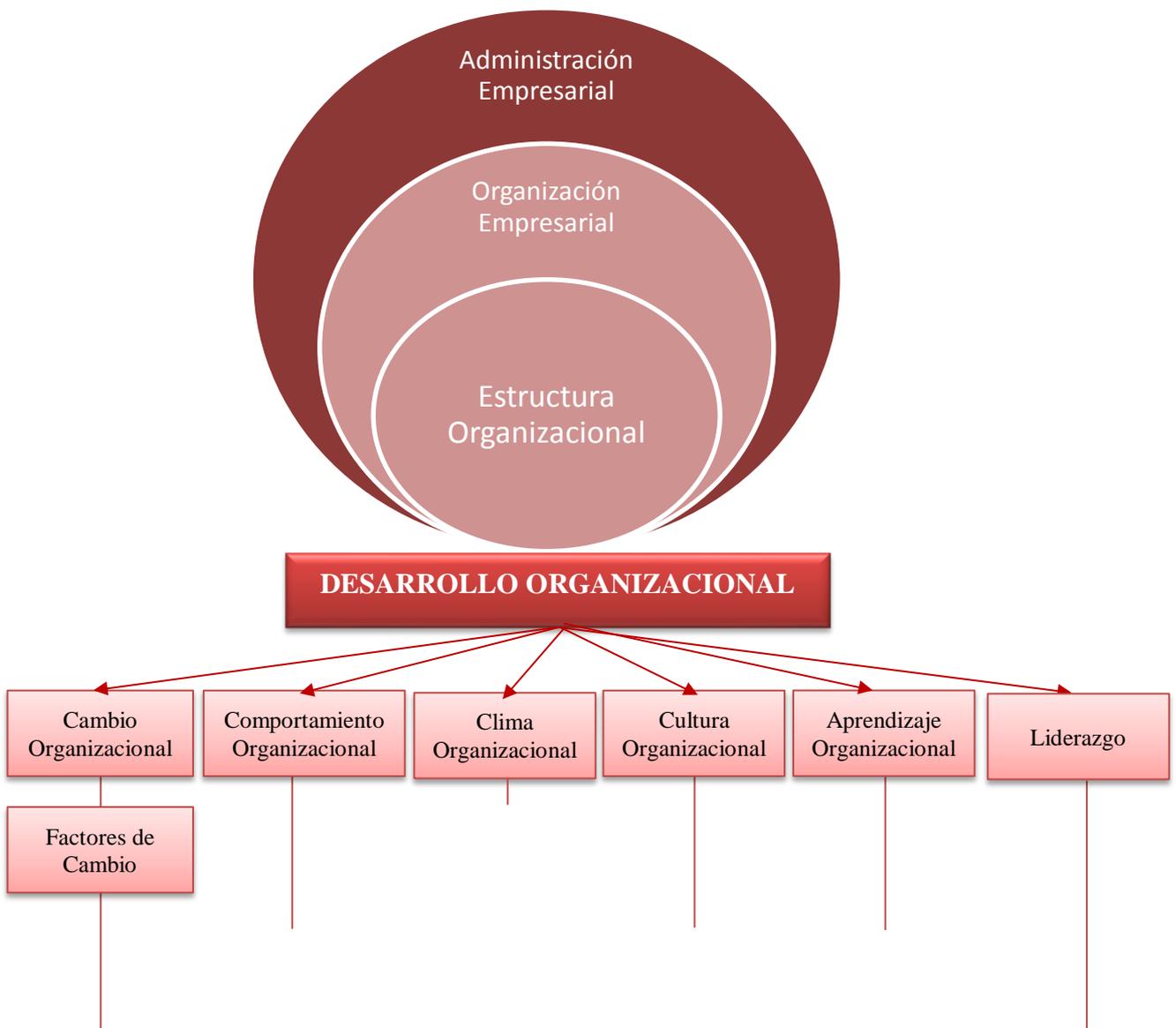


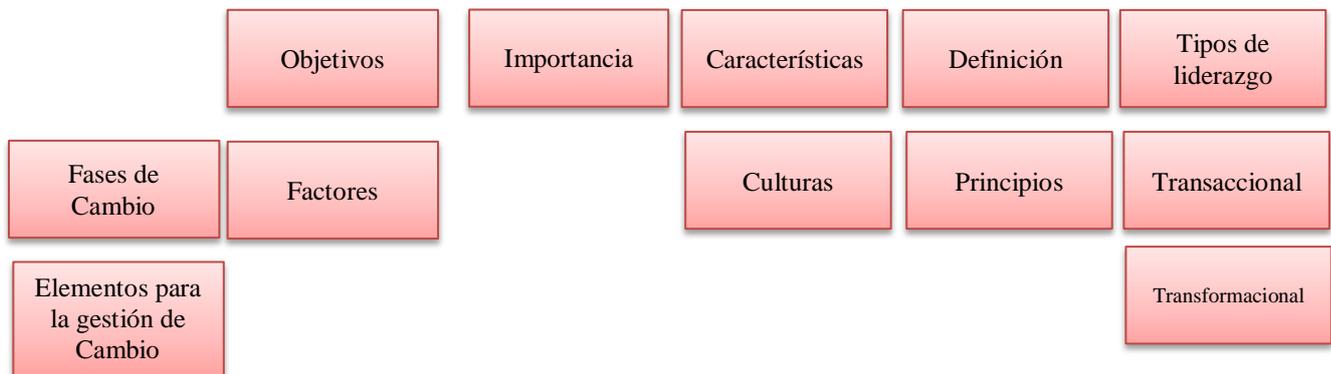
**Según la  
Aplicación**

**Enfoque**

**Gráfico N° 2:** Categorías fundamentales – Variable Independiente  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Variable Dependiente – Desarrollo Organizacional**





**Gráfico N° 3:** Categorías fundamentales – Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **2.5. VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Definición**

Para (Carreto, 2013, pág. 7) “La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”; a su vez (Kendrich, 2011, pág. 4) dice que “La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos”; por otra parte (Vanegas, 2012, pág. 3) Manifiesta que “La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente)”.

Según las definiciones se puede concluir que la planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades, estos autores preocupados por el funcionamiento de planeación que han desarrollado y propuesto sus propias definiciones, teniendo diferentes expresiones, pero guardando elementos comunes y todo concuerdan en que la planeación es la función principal en el proceso administrativo para la estabilidad de la empresa

#### **Etapas de la Planeación estratégica**

- ❖ **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- ❖ **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- ❖ **Evaluación de Estrategias:** (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio. (Carreto, 2013)

A la planeación se lo describe como una forma sistemática para realizar las cosas, al hablar de la administración como un proceso de recalcar, en lo representantes de las empresas en este caso los gerentes sin importar sus aptitudes o habilidades personales con el único objetivo de alcanzar las metas propuestas para el desarrollo de su empresa.

### **Beneficios de la Planeación Estratégica**

**Beneficios Financieros:** “Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan” (Carreto, 2013).

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

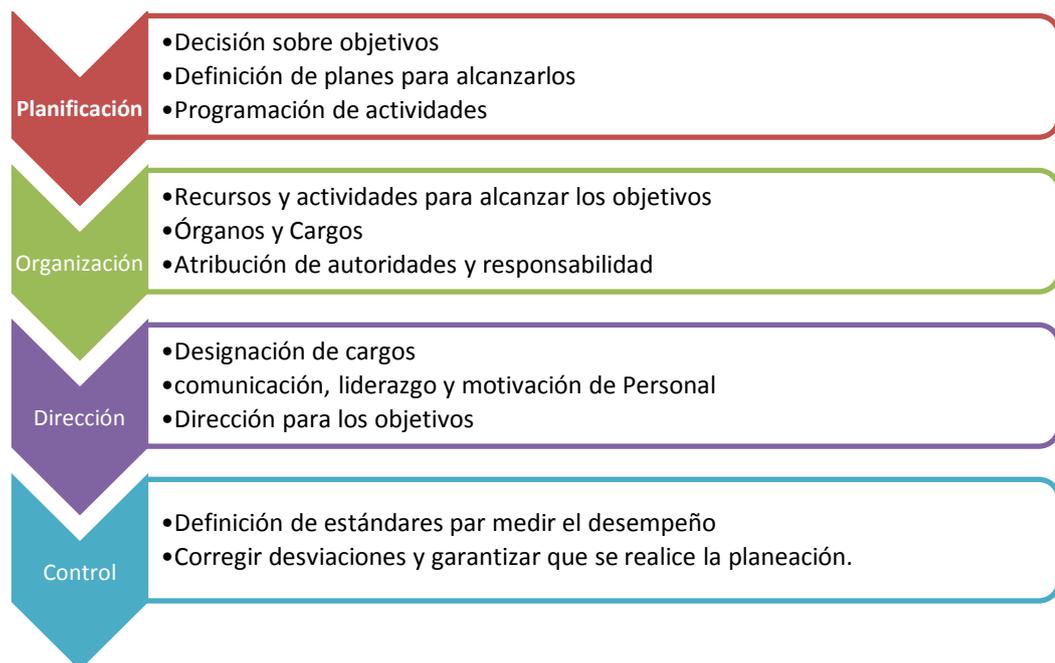
**Beneficios No Financieros:** “Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados” (Carreto, 2013).

- ❖ Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- ❖ Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- ❖ Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

- ❖ Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.  
Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- ❖ Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- ❖ Disciplina y formaliza la administración.

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

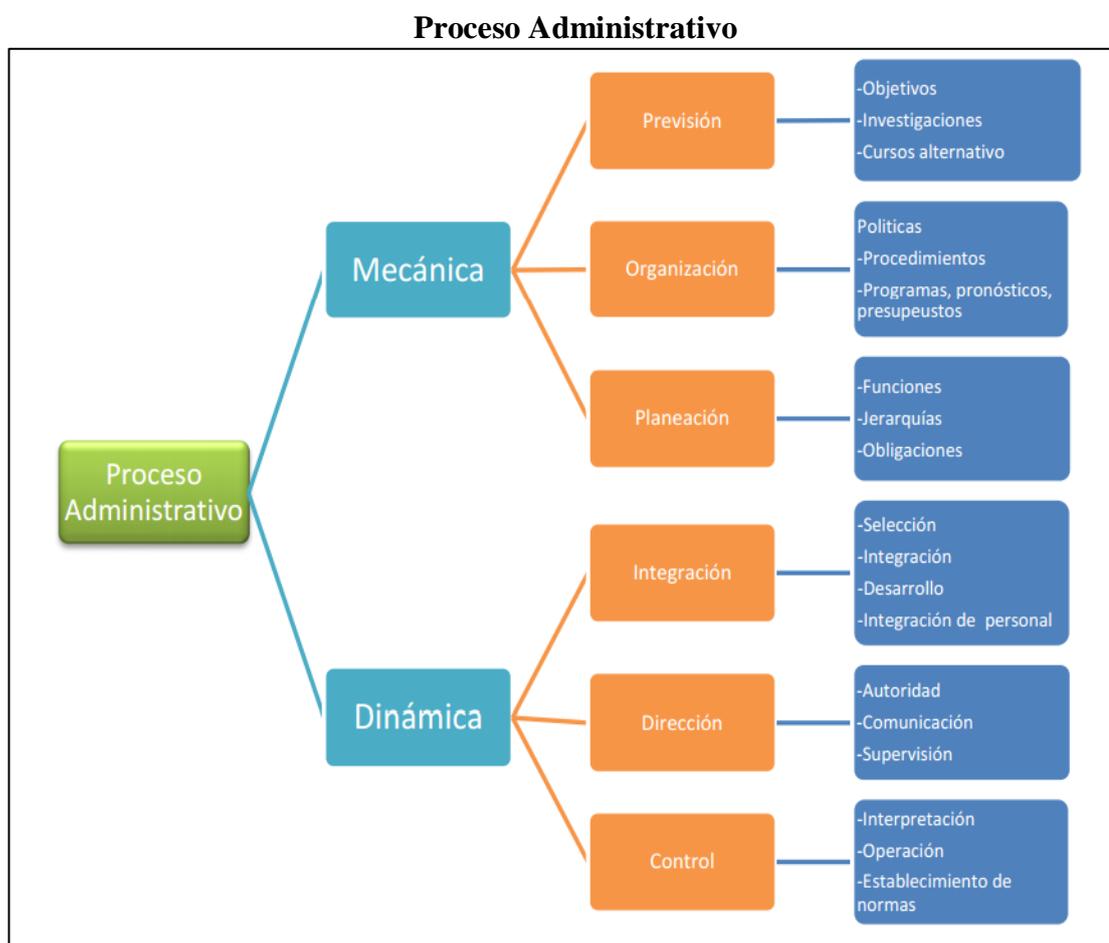
#### Elementos del Proceso Administrativo



**Gráfico N° 4:** Elementos del Proceso Administrativo  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## Etapas específicas de la Administración

Con el propósito de tener una Visión del conjunto de todo el proceso administrativo haremos una síntesis de las fases de elementos y etapas que lo forman:



**Gráfico N° 5:** Proceso administrativo mecánico y dinámico

La fase mecánica administrativa es todo lo teórico de la administración donde se instruye lo que se debe hacer y en cambio la fase dinámica es todo referente a manejar el organismo social

“Básicamente el Proceso Administrativo que forma parte de toda empresa consta de distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento de una compañía, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen Acciones Conjuntas para poder alcanzar la realización de un Objetivo Administrativo, que es propuesto por administración” (Rojas, 2013).

## **PLAN ESTRATÉGICO**

Para (Vicuña, 2013, pág. 3) el Plan Estratégico lo define como “una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible”; A su vez (Sánchez N. , 2011, pág. 4) Dice que “El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”; Contrario a estas dos definiciones (Sinnexus, 2010) Opina que “El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años”.

En un criterio personal puedo concluir que el plan estratégico dentro de un organización está referido a un plan maestro, donde los principales de la empresa almacena las decisiones estratégicas corporativas, que se ha implantado en dicha compañía. Dicho plan es cuantitativo debido a que se establece las cifras a ser alcanzadas o superadas por dicha empresa; además es manifiesto porque se describe de la forma que se va a conseguirlo, siguiendo estrategias y por último temporal, que nos señala los plazos que se tiene para poder lograr dichos objetivos o metas

## **Puntos principales de un Plan estratégico**

- ❖ **Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir
- ❖ **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer:
- ❖ **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. (SINNEXUS, 2014) El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

Este tipo de planes trata de conseguir cualidades organizacionales que han sido establecidas por alta gerencia, para aquello en el objetivo siempre debe estar ligado con la palabra conseguir, en la política de la empresa con la palabra establecer, y en las acciones a realizar con la palabra realizar. Este tipo de verbos o se deben cumplir para que la organización tenga los réditos que se han propuesto con anterioridad o inicios de año por el gerente.

## **Importancia del Plan Estratégico**

“Según un estudio de McKinsey publicado en 2011, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si la empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable” (Kathryn, 2013).

Establecer un plan estratégico en una empresa es importante debido a que las fortalezas comerciales con la oportunidad de mercado se convierten en un solo plan, además son una guía para cumplir con los objetivos planteados, el plan estratégico sirve como un mapa o una ruta para la organización, donde se incluye los objetivos y metas para cada una de las áreas que se encuentra en estado crítico en el negocio; estas áreas se refiere a las de mercadotecnia, finanzas, servicios, administración, ventas y cliente; las cuales se encuentra distribuidas en un sistema integrado permitiendo a la empresa a que se trace la ruta más precisa para llegar a cumplir las metas propuestas.

### **Etapas de un Plan Estratégico**

**Etapa 1:** Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

**Etapa 2:** Diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**Etapa 3:** Declaración de objetivos estratégicos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

**Etapa 4:** Estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**Etapa 5:** Planes de actuación: La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

**Etapa 6:** Seguimiento: El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**Etapa 7:** Evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. (Quijada, 2012)

“El enfoque para llevar a cabo la definición estratégica de una organización, está repleta de matices y objetivos que hacen necesario focalizar y personalizar el plan al enfoque

general del equipo directivo. En cualquier caso de forma genérica podemos decir que un plan estratégico tiene una estructura, basada en un conjunto de etapas que se ha resumido anteriormente” (Berjano, 2013)

## **CADENA DE VALOR**

Para (Ayala & Árias, 2011, pág. 39) La cadena de valor la define como “esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”; a su vez coincide (Salas, 2012) Dice “En un sistema globalizado y cada vez más competitivo, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un medio que permite: disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a las economías de los países a adquirir fuertes ventajas competitivas”; al contrario (Guerralda, 2010) Opina que “El enfoque de la cadena de Valor, tiene perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En cierta medida, este enfoque se corresponde a un criterio centrado como el sistema de negocio”.

De acuerdo a los autores se puede decir que la Cadena de Valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ❖ Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- ❖ Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- ❖ El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Ayala & Árias, 2011, pág. 41).

### **El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial**

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- ❖ **Las Actividades Directas**, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- ❖ **Las Actividades Indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- ❖ **El Aseguramiento de la Calidad**, en el desempeño de todas las actividades de la empresa (Ayala & Árias, 2011, pág. 44).

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos

lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Ayala & Arias (2011) manifiesta que:

- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Proveedores**, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
  - Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
  - El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
  - Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
  - Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- ❖ **Las Cadenas de Valor de los Compradores**, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente (págs. 45-46).

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Según (Santana, 2014, pág. 3) La ventaja Competitiva lo define como “una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales”; a su vez coincide con (Sinnexus, 2010) Que manifiesta “La ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Se puede considerarse que una empresa tiene ventajas

competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña”; por otra parte (Porter, 2007) Opina que “La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión”.

Mediante las definiciones anteriores llego a concluir que la ventaja competitiva permite a la organización tener un una posición de monopolio parcial, siendo la única empresa la cual tenga dicha propiedad, no se trata de ser distinta, al contrario es el de mejorar el ambiente donde los clientes tienen el papel de juez, que ellos juzguen los procedimientos y predisposición de la empresa.

“Situación o circunstancia que da preferencia competitiva a un país o a una Empresa en una actividad económica concreta; La empresa logra ventajas competitivas cuando ellas son capaces de obtener un acceso diferencial a factores de producción que son denegados a otros competidores” (Domínguez, 2010, pág. 168).

### **Tipos de ventajas competitivas**

Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

- a) **La ventaja en coste:** La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio. La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio.
- b) **Ventaja en diferenciación:** La ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo. (Santana, 2014)

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes.

### **Innovación**

“Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Innovación, existen múltiples definiciones acerca de un concepto que en apariencia es simple pero a la vez es ambiguo, una gran mayoría de definiciones provienen de la definición promulgada por el economista austriaco Schumpeter en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes” (Mora, 2013)

- ❖ Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aún familiarizados.
- ❖ Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- ❖ Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados

La innovación y competitividad tienen una relación que va a la par, pero resaltando que no precisamente la una existe sin la otra, la innovación se encuentra ligada a los diferentes niveles de competitividad, se puede decir que se competitivo sin ser innovador, esto se lo puede lograr teniendo sistemas de mejora continua, se debe tener precaución con esto debido a que no es suficiente este tipo de sistemas cuando el mercado se encuentra saturado con el mismo producto.

## **Tipos de Innovación**

Los diferentes tipos existentes de innovación se pueden analizar desde tres enfoques distintos:

### **❖ Según el Grado de la Innovación:**

- **Innovación Incremental:** pequeños cambios dirigidos a aumentar la funcionalidad y prestación del producto o servicios, sin modificar sustancialmente la utilidad del mismo.
- **Innovación Radical:** supone una ruptura con lo anteriormente establecido, siendo innovaciones que dan lugar a nuevos productos, diseños, tecnologías, usos o formas organizativas, que no son resultado de una evolución natural de los ya existentes. (CEEI, 2013)

### **❖ Según la Naturaleza de la Innovación:**

- **Innovación Tecnológica:** cuando la propia tecnología sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, mediante la aplicación industrial del conocimiento científico o tecnológico.
- **Innovación Organizativa:** cambios orientados hacia la organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa, posibilitando un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. (CEEI, 2013)

### **❖ Según la Aplicación de la Innovación:**

- **Innovación de Producto o Servicio:** nuevo bien o servicio o uno sensiblemente mejorado respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones.
- **Innovación en Proceso:** redefinición de los procesos productivos o en la aplicación de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, con el fin de aumentar el valor del producto final. (CEEI, 2013)

## **Sinergia**

“Es acción y creación colectiva; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes. El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente de ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales” (Zamora, 2010, pág. 24).

“En términos simples, una organización sinérgica logra más como grupo que lo que podría conseguir cada una de las partes en forma aislada. La sinergia requiere de un análisis cuidadoso de las estrategias actuales de su organización para identificar las mejores formas de hacer negocios” (Andrade, 2012).

## **Tipos de Sinergias**

Aplicado a los negocios, podemos encontrar diferentes tipos de sinergia empresarial, según el campo en el que se produzcan y según los efectos obtenidos, comúnmente se han clasificado en los siguientes:

### **Sinergia empresarial de ventas**

Pensemos en el departamento de ventas de una empresa, si ésta es suficientemente grande o cuenta con diferentes líneas de negocio, es común encontrarnos con que hay distintos equipos de ventas, marketing o distribución para cada una de las líneas de negocio, nos encontraríamos ante un caso de sinergia de ventas si se aprovecharan los mismos canales de distribución, los mismos equipos de ventas y/o los costes de publicidad. (Snaper Asesores, 2012)

### **Sinergia empresarial de producción**

Realizando una buena planificación de la producción en la empresa, es posible disminuir los costes directos o aumentar la producción a cambio del mismo coste si reutilizamos el personal para las distintas líneas de productos o beneficiándonos de las economías de escala que podemos conseguir gracias a una buena planificación en el tiempo de la actividad de la empresa, dando lugar a lo que se conoce como una sinergia de producción. (Snaper Asesores, 2012)

### **Sinergia empresarial de inversión**

Se crea una sinergia de inversión cuando se comparte un espacio de trabajo, naves, transporte, maquinaria, etc. Es decir, el uso de cualquier medio que haya requerido una inversión previa, para su utilización en distintas tareas. (Snaper Asesores, 2012)

### **Estrategias competitivas propuestas por Michael Porter**

**“Liderazgo en costes:** Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector.

**Diferenciación:** Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales. **Enfoque:** Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado” (Santana, 2014).

Las empresas insisten en lograr alguna de esas ventajas competitivas por Porter, las desean obtener mediante una organización determinada de sus recursos y capacidades, donde puedan generar y mantener en el transcurso del tiempo en el mercado una ventaja de diferenciación o una ventaja de costes, todos estos procesos involucra a la empresa a la alineación de la toma de decisiones y actuaciones en el presente y futuro de la

organización, de esta manera se irán adaptando de una forma coordinada y en relación con la ventaja que se intenta obtener.

## **2.6. VARIABLE DEPENDIENTE**

### **ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

Para Henry Fayol (2008) (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que de fine lo siguiente que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"; coincide en parte con F. Morstein Marx manifiesta que: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito" (Avendaño, 2012); por el contrario (Rojas E. , 2013) Opina que "para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo"

En base a las definiciones anteriores puedo expresar que el constante cambio de las empresas y la competitividad que se desarrolla, se ven obligadas a tener sistemas de cambios y estrategias, donde los administradores empresariales deben estar informados de las diversas necesidades que tienen los clientes, o consumidores, las nuevas reformas legales vigentes, los avances tecnológicos, además de los cambios estratégicos que realiza la competencia para comercializar sus productos o servicios y así poder organizar y reorganizar los recursos propios de la empresa a través de la una estructura empresarial y estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos o metas.

## Definición de varios autores

- ❖ **El Dr. George R. Terry** la define como: "La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".
- ❖ **Koontz y O'Donnell** nos da la siguiente definición: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- ❖ **V. Clushkov**: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
- ❖ **E. F. L. Brech**: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- ❖ **J. D. Mooney**: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".
- ❖ **Peterson and Plowman**: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- ❖ **F. Tannenbaum**: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- ❖ **Brook Adams** La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad (Amador, 2014).

Al analizar cada una de las definiciones expuestas por varios autores se puede afirmar que la Administración empresarial tiene como objetivo el de direccionar a una empresa con el propósito de llegar a la meta o un objetivo planteado, utilizando siempre los recursos disponibles y sacar el máximo provecho. Otro de los autores define la Administración Empresarial como el proceso de mantener y diseñar un ambiente donde las personas logren objetivos planteados.

## Objetivo de la Administración Empresarial

“Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que

requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente", en esta definición hay cuatro elementos que son: 1. Meta  
2. Campo de acción, 3. Definición de la Acción, 4. Orientación” (Amador, 2014)

La administración por objetivos se la conocer también como administración de resultados y administración de metas, la cual propone la toma de decisiones y además amplía la productividad a niveles muy altos, mejorando la eficiencia administrativa, para conocer los resultados se determina el éxito del administrador cuando realiza el análisis final de la empresa u organización.

### **Importancia de la Administración Empresarial**

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

- ❖ La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
- ❖ Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
- ❖ La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- ❖ Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad (Amador, 2014).

La administración empresarial es sumamente importante debido a que se puede aplicar en cualquier tipo de empresa u organización con el fin de ir acrecentando la productividad y el éxito, siendo dependientes del talento humano y material

### **Características de la Administración Empresarial**

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes:

- ❖ **Universalidad:** La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ❖ **Especificidad:** La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
- ❖ **Unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- ❖ **Unidad Jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.
- ❖ **Valor Instrumental:** La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
- ❖ **Flexibilidad:** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- ❖ **Amplitud de ejercicio:** Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización (Amador, 2014).

La administración empresarial siempre influye en el medio ambiente de la organización, donde se debe dejar de lado la ejecución todo por una misma persona, lo cual el esfuerzo debe ser compartido, la habilidad técnica será siempre importante para el desarrollo y cumplimiento de la tarea asignada, quienes utilicen este tipo de administración no precisamente debe ser el propietario, es decir el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

## **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Para (Aramburu, 2012, pág. 243) la organización empresarial lo define como “una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión, en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de empresas, distinguiendo entre éstas, las tareas de planeación, organización, dirección, coordinación y control”; de la misma forma (Rivera L. , 2011) Manifiesta que “La organización es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es decir es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los

recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa”; en una definición contraria a las anteriores (Fiallos, 2010) Opina que “Es un grupo de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas, con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de la producción, que lo que se alcanza a nivel individual. Es una suma de esfuerzos y trabajo en equipo que permite alcanzar el desarrollo más fácilmente”.

Puedo concluir que la organización da sus principios en la necesidad del hombre al momento de cooperar con otras personas, para poder cumplir con objetivos, y metas que individualmente no se lo puede conseguir, este tipo de cooperación permite que la actividad personal sea más objetiva y productiva y sobre todo menos costosa, se debe tomar muy en cuenta que para poder conseguir resultados favorables se lo debe realizar una manera organizada.

El estudio de la Organización de Empresas forma parte del concepto general de la materia de Administración, la cual tiene como finalidad la optimización de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos, a través de los elementos Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. La organización empresarial tiene como finalidad:

- ❖ Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- ❖ Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- ❖ Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- ❖ Asignar los recursos necesarios.
- ❖ Coordinar los esfuerzos (Fernández, 2012, págs. 182-183).

### **Principios de la organización empresarial**

- ❖ **Capitalización.-** La empresa debe ser capaz de generar utilidades para poder capitalizarse en su propio beneficio.
- ❖ **Rentabilidad.-** Las utilidades logradas deben ser comparables o superiores a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto.
- ❖ **Competitividad.-** La empresa debe competir con otras que producen bienes similares.
- ❖ **Autogestión.-** Capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para sostenerse en el mercado (Coello, 2012).

### **Formas de organización empresarial**

**Persona natural:** Se entiende por persona natural a uno mismo o a la persona humana. Las personas naturales inician individualmente un negocio como una bodega, librería, ferretería, restaurante, etc. (Espíndola, 2014).

**Persona jurídica:** Es una persona que requiere una forma legal de constitución, puede ser constituida por personas naturales y/o personas jurídicas. No tienen existencia física como la persona natural. Es representada por una o más personas naturales (Harius, 2013).

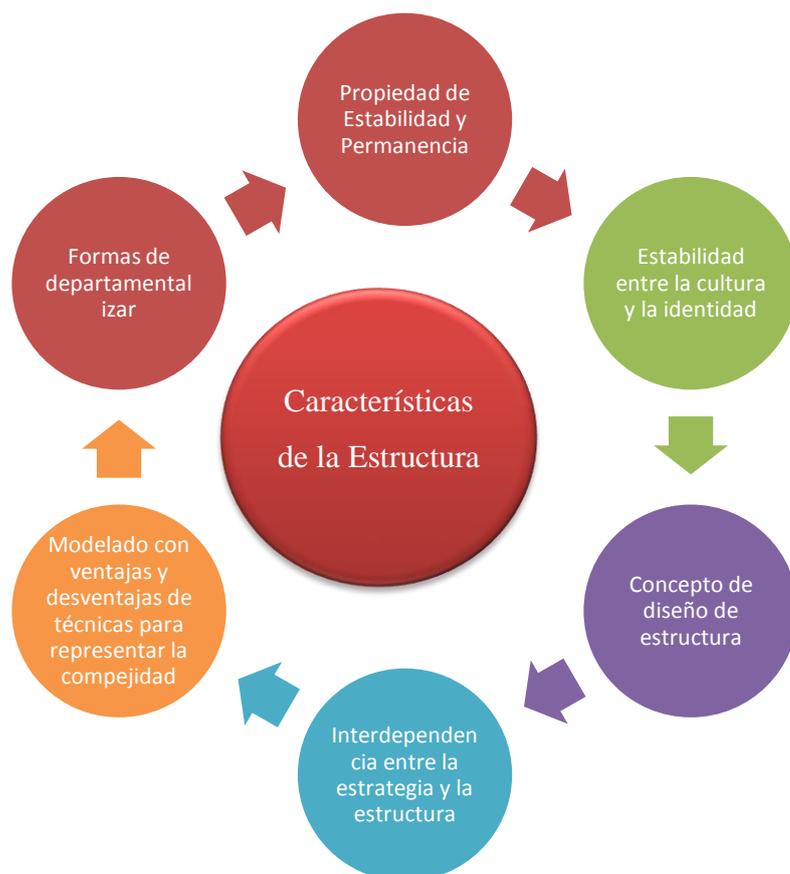
### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para (Llerena, 2012) Manifiesta que “La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común estructura organizacional”; asimismo (Morales, 2012) Manifiesta que “La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común”; al contrario Strategor: (1988) Opina que “Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que

determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.

Basada en las definiciones dadas anteriormente puedo decir que la estructura organizacional en una empresa, institución y organización, establece responsabilidades de las funciones y procesos a al personal, departamentos, por pequeña que sea la empresa y tenga limitados recursos, estos deben ser utilizados con eficacia y eficiencia, esta perspectiva necesita de la estipulación de objetivos y de la misma manera asignar responsabilidades en el trabajo manejando eficientemente el tiempo a disponibilidad.

### Características de la Estructura Organizacional



**Gráfico N° 6:** Características de la Estructura  
Elaborado por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## Tipos de Estructura Organizacional

**Pre-estructuras burocráticas:** Esta estructura es más común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada. El líder estratégico toma todas las decisiones clave y la mayoría de la comunicación se realiza por uno en una conversación. Es especialmente útil para los nuevos (empresarial) de negocios, ya que permite que el fundador de controlar el crecimiento y el desarrollo.

**Las estructuras burocráticas:** Las estructuras burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones más complejas y grandes. Por lo general, adoptan una estructura con pequeños jerárquicos, serían las organizaciones jerárquicas tradicionales.

**Post-burocráticas:** En el sentido genérico el término post burocrático se utiliza a menudo para describir una serie de ideas desarrolladas desde la década de 1980 que específicamente se contraste con la burocracia de tipo ideal. Esto puede incluir la gestión de la calidad total, la gestión de la cultura y la gestión de la matriz, entre otros. Ninguna de estas sin embargo, ha dejado atrás los principios básicos de la burocracia. Todavía existen las jerarquías, la autoridad sigue siendo racional, de tipo legal. (Llerena, 2012)

Una vez vistas las clasificaciones genéricas en las que una organización puede estructurarse, a continuación recogeremos las estructuras típicas más habituales, para una pequeña organización (como las estructuras burocráticas), pero también para una grande (desde las post-burocráticas hasta las más avanzadas estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial).

	Descripción	¿Quién está a cargo?
<b>Funcional</b>	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento	Gerente Funcional / Director Departamento
<b>Divisional</b>	La organización está estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos	Gerente de proyecto / Director línea de negocio
<b>Mixta o Matricial</b>	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente	Ambos cada uno en su responsabilidad

	de proyecto y un gerente funcional	
--	---------------------------------------	--

**Cuadro N° 1:** Estructura Post-burocráticas  
**Elaborado** por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenatto (2007) “El desarrollo Organizacional lo define como “un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”; coincide en parte (Álvarez, 2011) manifestando que “El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro”; en una opinión contraria Warren Bennis (2008) Opina que, “la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos”.

En un criterio personal el desarrollo organizacional se enfoca a los diferentes cambios planificados que se han realizado en la empresa enfocada en la eficacia de las relaciones humanas. El agente de cambio por lo general es el directivo, pero por motivos de tener una toma de decisión eficiente, tiene asesoramiento u orientación de expertos o especialistas externos.

### **El Desarrollo Organizacional debe ser:**

“Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que

miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico- administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar asila supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados” (Mello, 2013).

#### **El Desarrollo Organizacional requiere:**

“Una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios” (Alonzo, 2013).

#### **El Desarrollo Organizacional implica:**

“Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación. Estos son cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos” (Quezada, 2014, pág. 34).

#### **El Desarrollo Organizacional no debe ser:**

“Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), una solución de emergencia para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información o una especie de laboratorio en una “isla cultural” aislada” (Niebles & Oñoro, 2012).

#### **Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.

Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos (Estrada, 2014).

El objetivo principal del Desarrollo Organizacional es el de modificar las distintas partes de la organización y posteriormente hacerlas sensibles a factores humanos, con eficacia y capacidad de aprendizaje organizacional. Este tipo de desarrollo se basa en la orientación a modelos causales, sistemas.

### **Valores del desarrollo organizacional**

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

**Respeto por las personas.** Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

**Confianza y apoyo.** La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

**Igualdad de poder.** Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

**Confrontación.** Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

**Participación.** Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones. (Rivera, 2012)

El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras.

### **Etapas del desarrollo organizacional**

- ❖ **Diagnóstico inicial:** La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización.
- ❖ **Recopilación de datos:** Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- ❖ **Intervención:** La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente. (Zuñiga, 2010)

“La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados” (Zuñiga, 2010).

### **Técnicas de desarrollo organizacional**

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

- ❖ **Retroinformación con base en una encuesta:** La retroinformación con base en una encuesta se inicia común cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.
- ❖ **Formación de grupos:** Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.
- ❖ **Círculos de calidad:** Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad (Zuñiga, 2010).

### **Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

- ❖ La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.
- ❖ Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. (Alonzo, 2013)

Este tipo de estrategias lo que busca es utilizar efectos de la acción mediante una retroalimentación, la que establecerá en la base una planificación de la acción, es primordial conocer que la única forma de cambiar las empresas es mediante el cambio de sus cultura, no es otra cosa que el cambio de los sistemas de vida, valores, creencias, el poder relacionar con otras personas, interactuar en grupo. Lograr que el personal sea consciente y sobre todo tenga ese valor de pertenencia hacia la organización

### **Cambio Organizacional**

“El Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el

aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones” (Marshak, 2010, pág. 84).

### **Barreras para el cambio**

- ❖ **Pérdida.** Aun cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura.
- ❖ **Resistencia.** Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. (Balarezo, 2014, págs. 56-57)

El proceso de cambio en una empresa es muy importante en el desarrollo de la empresa, para poder sobresalir de la inestabilidad que se encuentre, ya que debido a esto puede finalizar en una catástrofe financiera y a su cierre permanente, estos cambios que se realiza en la organización en ocasiones son costosos y difíciles, pero son necesarios que la mayoría de empresas lo aplican sin escatimar esfuerzos para tener una ventaja competitiva, convirtiéndose en una administración eficaz del cambio con un comportamiento organizacional en evolución.

### **Factores del Cambio Organizacional**

“La tecnología es el factor más importante de éxito en las Pymes, la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva (Simón, 1996 en Yeh-Yun, 2011), esa por ello que la mayoría de los cambios que llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico (adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos)” (Ruiz & Martínez, 2012, pág. 8)

Sin embargo, frecuentemente, estos cambios tecnológicos no son apoyados por el resto de factores, no analizándose de hecho la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni controlando las alteraciones que estos otros factores sufren.

### **Fases del Cambio Organizacional.**

Al igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una Pymes es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de las fases permitiendo al personal implicado saber en todo momento donde se encuentran. A continuación se analizan cada una de estas fases.

- ❖ **Detectar la necesidad del cambio:** El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.
- ❖ **Diagnóstico de la situación:** Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio.
- ❖ **Planificación del cambio** La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En las Pymes normalmente no se fijan objetivos concretos ni determinan una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos.
- ❖ **La Implantación del cambio** implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con 10 gran frecuencia se produce en las Pymes, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo.
- ❖ **Evaluación y control del cambio** La implantación de los cambios nos exige ir controlándolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. (Ruiz & Martínez, 2012, págs. 9,10)

Destacamos, en primer lugar, el hecho de que en las Pymes falta una consciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio. Además, las Pymes se han de

enfrentar a las deficiencias de los sistemas de información de los que disponen junto con una escasa formación en el área de la tecnología de la información y comunicación

### **Elementos para la Gestión del Cambio Organizacional**

Para analizar cómo las Pymes están utilizando los elementos para la gestión del cambio organizacional provocado por una variación en el factor tecnológico, se va a seguir el esquema general recogido, distinguiendo entre los que apoyan a la gestión del cambio tangible y los que ayudan a conseguir el éxito en el cambio básico o intangible.

### **Elementos para la Gestión del Cambio Intangible**

- ❖ **Equipos** Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad del cambio. En las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir: equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento, además de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio.
- ❖ **Comunicación** Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas.
- ❖ **Cultura** “La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”
- ❖ **Liderazgo** En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. (Ruiz & Martínez, 2012, págs. 11-12)

### **Comportamiento Organizacional**

“Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad” (Psicología y Empresa, 2010).

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

### **Objetivos**

- ❖ Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- ❖ Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- ❖ Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad. (Psicología y Empresa, 2010)

Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

### **Factores clave del comportamiento organizacional**

**Personas:** “En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales” (Psicología y Empresa, 2010).

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

**Estructura:** “Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa” (Psicología y Empresa, 2010).

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología:** “La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo, etc.” (Psicología y Empresa, 2010).

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

**Entorno:** “Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas” (Psicología y Empresa, 2010).

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

## **Clima Organizacional**

“EL Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Balarezo, 2014, pág. 68).

El clima organizacional y los conocimientos que tienen cada uno de los trabajadores de la organización, van desarrollando una convivencia entre ellos, creando un ambiente organizacional, favorable para la empresa y presentándose como un sistema de valores para la organización

## **Aprendizaje Organizacional**

“El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva” (Soto, 2012, pág. 1).

Llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional (patrón de conducta común, utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización), que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimientos.

### **Los principios básicos de esta nueva cultura son:**

- ❖ Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio.
- ❖ Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo.
- ❖ Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
- ❖ Compromiso con el desarrollo de las personas.
- ❖ Liderazgo por niveles de conocimiento.
- ❖ Capacidad de anticiparse a los cambios.

- ❖ Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
- ❖ Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal. (Soto, 2012, pág. 2)

## **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (Gross, 2010).

Existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- ❖ Innovación y toma de riesgos.
- ❖ Atención al detalle.
- ❖ Orientación a los resultados.

Existen culturas y subculturas que están muy fuertemente definidas dentro de una organización, y tienen características diferenciadoras:

- ❖ **Cultura Dominante.-** Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- ❖ **Valores Centrales.-** Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- ❖ **Subculturas.-** Mini culturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- ❖ **Cultura Fuerte.-** Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. (Balarezo, 2014, pág. 65)

La cultura organizacional no es una simple filosofía, sino que también plantea funciones claras dentro de una estructura, tiene un papel de definición de fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un

compromiso, más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, y sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

## **Liderazgo**

“El liderazgo dentro de las organizaciones supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto” (Balarezo, 2014, pág. 71).

Un liderazgo productivo, eficiente, capaz en una empresa, permite tener una administración al talento de cada uno, permitiendo atraer y sobre todo retener a los profesionales capaces a que ayuden a enfrentar una actividad de la organización, con ellos se puede contar para sobresalir de alguna crisis, siempre y cuando el líder permita un ambiente de interacción y no de jerarquías.

## **Tipos de liderazgo empresarial**

- ❖ Liderazgo transaccional.
- ❖ Liderazgo transformacional.

**El liderazgo transaccional** es el necesario, basado en las matemáticas, el rigor, los procesos y las remuneraciones, pero no es suficiente para crear una gran empresa.

## **Características del liderazgo transaccional**

- ❖ Política de premios económicos según el rendimiento.
- ❖ Tipo de liderazgo basado en la gratificación, que no en la gratitud.

- ❖ Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.
- ❖ Es imprescindible para el funcionamiento de la empresa (Méndez, 2013).

### **Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional**

#### **Ventajas:**

- ❖ Hay un beneficio mutuo.
- ❖ El trabajo es valorado y considerado.
- ❖ Es una forma de liderar efectiva, ya que ambas partes consiguen su objetivo.

#### **Desventajas:**

- ❖ Tiene poco alcance.
- ❖ Dura mientras se realiza el intercambio, por lo que no hay lealtad permanente.
- ❖ Si se emplea sólo este tipo de liderazgo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa.
- ❖ La relación entre líder y trabajador es impersonal (Méndez, 2013).

**El liderazgo transformacional** es el que recae en la valoración personal, es el terreno del soñador y se convierte en la gran diferencia entre empresas, ya que si sin el primero no hay nada que hacer, pero sin este no hay nada trascendente que hacer.

### **Características del liderazgo transformacional**

- ❖ Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- ❖ Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- ❖ Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- ❖ Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- ❖ Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.
- ❖ Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.

- ❖ Hay voluntad de arriesgarse (Méndez, 2013).

### **Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

#### **Ventajas:**

- ❖ Desarrollo de habilidades sociales.
- ❖ El líder es un ejemplo a seguir.
- ❖ Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios.
- ❖ Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores.
- ❖ Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas.
- ❖ Aprendizaje corporativo (Méndez, 2013).

#### **Desventajas:**

- ❖ Asume que hay motivación por parte del trabajador.
- ❖ Los resultados son visibles a largo plazo.
- ❖ No todos los líderes pueden ser transformadores.
- ❖ Carece de detalles de aplicación.
- ❖ Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente (Méndez, 2013).

Ahí es donde recae la importancia del liderazgo empresarial: desarrollar en su máximo potencial a la empresa y a los trabajadores que la conforman.

### **2.7. HIPÓTESIS**

¿La implementación de un plan estratégico con la implementación de ventajas competitivas que contribuirá a mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Textiles Torres?

## **2.8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **Variable Independiente**

Ventaja Competitiva.

### **Variable Dependiente**

Desarrollo Organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. ENFOQUE**

Al realizar el trabajo investigativo de acuerdo al caso, el investigador se sustentará en el Paradigma Crítico Propositivo como enfoque cuanti- cualitativo.

Cuantitativo porque los resultados de la investigación de campo serán sometidos a un análisis numéricos con el apoyo de la estadística.

Cualitativo porque estos resultados numéricos serán interpretados críticamente con el apoyo del marco teórico.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para ejecutar al presente proyecto se aplicara las siguientes modalidades de investigación, bibliografía-documental y de campo.

#### **Investigación bibliografía – documental.**

Para la realización del presente proyecto se tomara la investigación bibliografía-documental ya que por medio de esta investigación se lograra obtener suficiente información sobre el problema planteado, el mismo que permitirá recopilar analizar y seleccionar toda la información respecto a las ventajas competitivas y al desarrollo organizacional actual con el que se maneja le empresa, para lo cual se recurrirá a soportes documentales como: libros revistas científicas, tesis de grado, Internet y otros.

#### **Investigación de campo**

Esta investigación permite realizar un estudio detallado de los hechos, con el fin de obtener toda la información verídica de cómo se origina el problema, es decir a través del contacto directo con los involucrados para así tener un enfoque claro y real del problema, y buscar posibles soluciones que beneficien a todos los que conforman la empresa Textiles Torres. Para la recopilación de la información se utilizara como técnica principal la encuesta la misma que se aplicara a todo el personal de la empresa.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente proyecto de investigación utilizaremos los siguientes tipos de investigación los mismos que se detallan a continuación.

### **Investigación Exploratoria**

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el problema objeto de estudio, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la investigación. Para lo cual la investigadora se pondrá en contacto directo con la realidad del problema y las personas involucradas en el mismo.

### **Investigación Descriptiva**

Se utilizará este tipo de investigación ya que nos permite describir, puntualizar y explicar de mejor manera la deficiente utilización de ventajas competitivas en Textiles Torres, con el propósito de determinar las características fundamentales de las mismas y sus posibles soluciones, convirtiéndose en una forma eficiente para la identificación de conductas y actividades de las personas que conforman la empresa brindándoles una mayor motivación frente al trabajo que desempeñan y así mejorar los niveles de desarrollo organizacional.

### **Investigación Correlacional**

Permite examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implementar un plan estratégico para mejorar las ventajas competitivas; para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población Infinita:** “Es aquella lo bastante grande con relación al sistema de servicio como para que el cambio de tamaño ocasionado por sustracciones o adiciones a la población (un cliente que necesita servicio o un cliente ya atendido que regresa a la

población) no afecte significativamente las probabilidades del sistema”. (Sánchez , 2014).

**Población Finita:** “Una población finita se refiere al grupo de clientes de tamaño limitado que utilizará el servicio y que, en ciertos momentos, hará fila. Esta clasificación de finita es importante porque cuando un cliente deja su posición como miembro de la población”. (Sánchez, 2014).

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de 32 personas pertenecientes a la empresa, por esta razón no se realizarán el cálculo de la muestra.

**Cuadro N° 2:** Población

<b>Población</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Directivo</b>	2	6 %
<b>Administrativo</b>	5	16 %
<b>Operativo</b>	25	78 %
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: Ventajas Competitivas

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
Son estrategias empresariales mediante las cuales la empresa crea valor agregado a sus compradores procurando su fidelización. Es un esfuerzo a largo plazo apoyado en la alta gerencia, brinda una visión más amplia en la cultura organizacional de todos involucrados en base al trabajo en equipo que todos y cada uno de los individuos esté dispuesto a brindar.	Estrategias empresariales  Fidelización  Mercado  Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estrategia Ofensivas</li> <li>❖ Estrategia Defensivas</li> <li>❖ Permanente</li> <li>❖ Temporal</li> <li>❖ Posicionamiento o Estrategia</li> <li>❖ Exclusividad en productos</li> <li>❖ Exclusividad en costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Es importante ofrecer un producto de igual calidad pero con menor precio como estrategia ofensiva?</li> <li>❖ ¿Se debe atacar a Atacar en segmentos descuidados por la competencia como estrategia ofensiva?</li> <li>❖ ¿Firma acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores como estrategia defensiva?</li> <li>❖ ¿El Mantener precios reducidos en los productos sirve como estrategia defensiva?</li> <li>❖ ¿Qué tipo de fidelización conviene crear en los clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de Textiles Torres?</li> <li>❖ ¿Los productos comercializados a buen precio y mejor calidad ayudan a la empresa a tener un mejor posicionamiento en el mercado</li> <li>❖ ¿El conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales en la Institución es una estrategia adecuada?</li> <li>❖ ¿Qué valor agregado en Textiles Torres ayudara a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?</li> </ul>	Encuesta que se realizará al personal administrativo y operativo.

**Cuadro N° 3:** Operacionalización de Variables – Ventajas Competitivas

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### 3.5.2. Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
Es un esfuerzo a largo plazo apoyado en la alta gerencia, brinda una visión más amplia en la cultura organizacional de todos involucrados en base al trabajo en equipo que todos y cada uno de los individuos esté dispuesto a brindar. El DO va asociando con variables como el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo, y aprendizaje organizacional.	<p>Cambio Organizacional</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidad de adaptación</li> <li>❖ Barreras de adaptación</li> <li>❖ Proceso de cambio</li> <li>❖ Agentes de cambio</li>   <li>❖ Innovación y toma de riesgos</li> <li>❖ Orientación a los resultados.</li> <li>❖ Orientación hacia las personas.</li> <li>❖ Orientación al equipo</li>   <li>❖ Distribución funciones</li> <li>❖ Trabajo en conjunto</li> <li>❖ Sistema racional</li> <li>❖ Marco de referencia</li>   <li>❖ Influencia</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Clasificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?</li> <li>❖ ¿Se debe aplicar métodos y estrategias para desarrollar un proceso de cambio en la empresa?</li>   <li>❖ ¿Es necesario tener innovación en los procesos organizacionales dentro de la empresa?</li> <li>❖ ¿Se debe orientar a los colaboradores a que tengan mayor compromiso con la institución?</li>   <li>❖ ¿Los colaboradores de la institución deben tener mayor atención en sus funciones por parte de los administradores?</li>   <li>❖ ¿Es importante definir responsabilidades en los clientes internos y así tener mayor compromiso con la empresa?</li> </ul>	<p>Encuesta que se realizará al personal administrativo y operativo.</p>

**Cuadro N° 4:** Operacionalización de Variables – Desarrollo Organizacional

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la consecución del presente proyecto de investigación se utilizará técnicas e instrumentos que permitirán recolectar, analizar y seleccionar toda la información requerida, la misma que permita ampliar y desarrollar adecuadamente el problema de estudio.

**Cuadro N° 5:** Recolección de la Información

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	A clientes internos
3. ¿Sobre qué aspectos?	Ventajas Competitivas – Desarrollo Organizacional
4. ¿Quién?	La investigadora: Eugenia Yolanda Morales Gallegos
5. ¿Cuándo?	Enero de 2014
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Instalaciones de la empresa Textiles Torres
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias para obtener información las cuales permitan el desarrollo de la problemática
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta – Entrevista y observación
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	En el momento que haya apertura para realizar la encuesta

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

**Cuadro N° 6:** Técnicas e Instrumentos de Investigación

<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Recolección De Información</b>
1. Información Primaria 1.1 Análisis de documentos	1.1.1 Libros de: Ventajas competitivas Estrategias empresariales. Desarrollo organizacional 1.1.2. Tesis de grado dela Facultad de Ciencias Administrativa.
2. Información Secundaria 2.1 Clientes Internos	2.1.1 Encuestas 2.1.2 Cuestionarios

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

**Codificación de la información:** La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

**Tabulación de la Información:** La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

**Graficar:** Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de pastel.

**Análisis estadístico:** El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.

**Interpretación:** La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio. Se aplicó el  $\chi^2$  (Chi cuadrado) para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O: Frecuencias observadas

E: Frecuencias esperada

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Se procedió a realizar una encuesta a los clientes internos de la empresa Textiles Torres.

#### **4.2. Interpretación de los datos**

Se procedió a tabular los resultados de las encuestas realizadas a los clientes internos de la empresa.

## 1: ESTABLECER VENTAJAS COMPETITIVAS

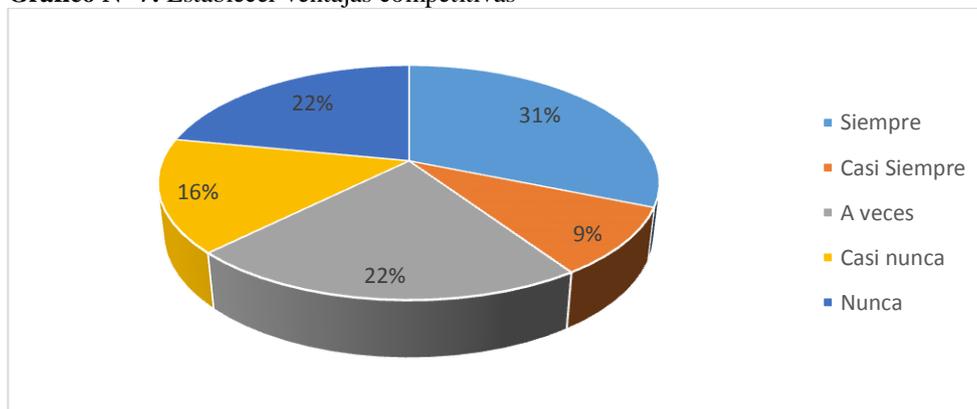
**Cuadro N° 7:** Establecer ventajas competitivas

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	10	31 %
Casi Siempre	3	9%
A veces	7	22%
Casi nunca	5	16%
Nunca	7	22%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 7:** Establecer ventajas competitivas



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

De un total de 32 personas encuestadas el 31 % manifiestan que siempre se debería establecer ventajas competitivas, mientras que el 9% expresa que casi siempre, el 22% opinan que a veces, el 16% casi nunca y finalmente el 22% considera que nunca se debería implantar ventajas competitivas.

La mayor parte de encuestados manifiestan que es conveniente implantar ventajas competitivas para sobresalir frente a las otras empresas inmersas en el mercado y sobre todo promover el desarrollo organizacional.

## 2: SERVICIO AL CLIENTE

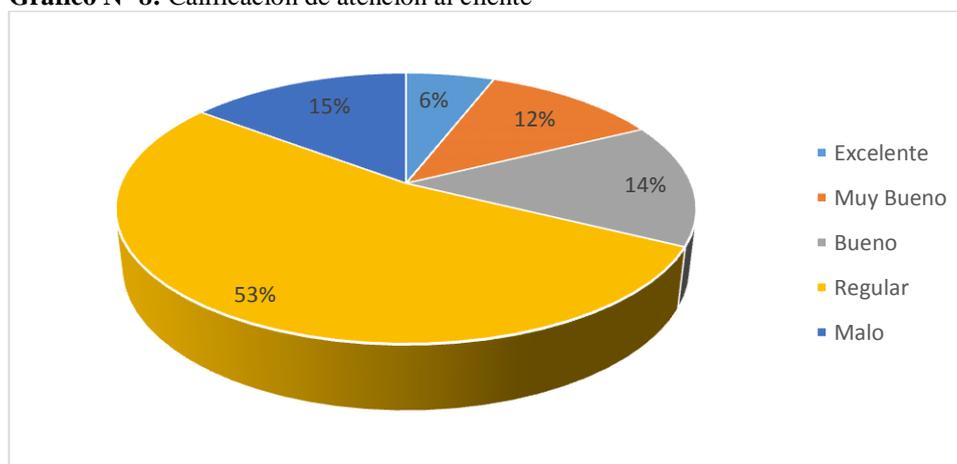
**Cuadro N° 8:** Calificación de atención al cliente

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	2	6 %
Muy Bueno	4	12 %
Bueno	5	14 %
Regular	18	53 %
Malo	5	15 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 8:** Calificación de atención al cliente



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

Del total de 32 personas encuestadas el 6% manifiestan que es excelente el servicio que la empresa brinda al cliente, el 12% expresan que el servicio es Muy Bueno, el 14% opinan que es Bueno, mientras que el 53% que es la mayoría consideran que el servicio al cliente es Regular, finalmente el 15% indican que es Malo.

Los colaboradores de la empresa consideran como regular ya que la atención al cliente no es la adecuada, comentan además que los productos que se comercializan no tienen la acogida que las otras empresas, esto se debe a que existe poco interés y cordialidad hacia el cliente.

### 3: ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS

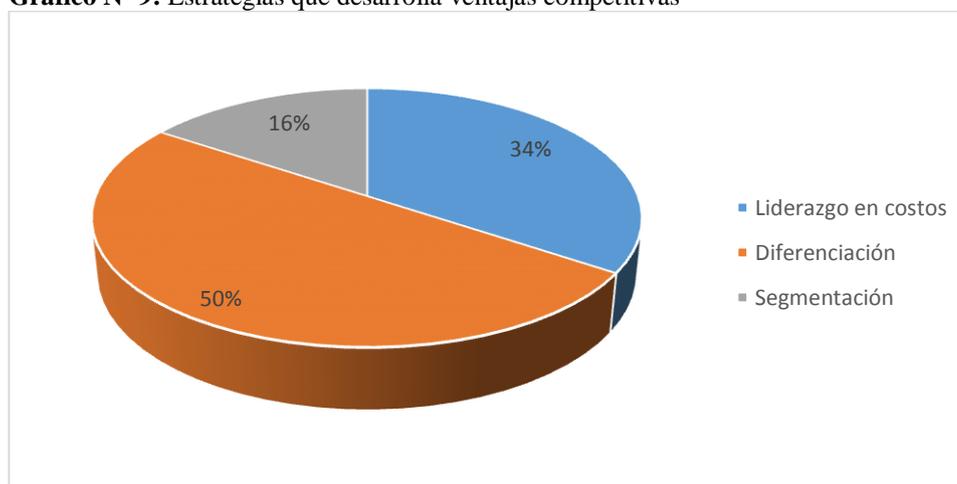
**Cuadro N° 9:** Estrategias que desarrolla ventajas competitivas

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Liderazgo en costos	11	34 %
Diferenciación	16	50 %
Segmentación	5	16 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 9:** Estrategias que desarrolla ventajas competitivas



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

#### **Análisis e Interpretación**

De 32 personas encuestadas el 50% expresa que la Diferenciación sería la estrategia más adecuada para desarrollar ventajas competitivas en beneficio de la empresa, mientras que el 34% señalaron que el Liderazgo en Costos sería una buena opción y finalmente la minoría con el 16% se inclinaron por la Segmentación.

Los colaboradores ven como estrategia competitiva más importante a la diferenciación ya que la competencia posee productos similares en su mayoría. Toman en cuenta también al liderazgo en costos porque tener precios accesibles para el cliente es igual de beneficioso.

#### 4: FIDELIZACIÓN EN CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA

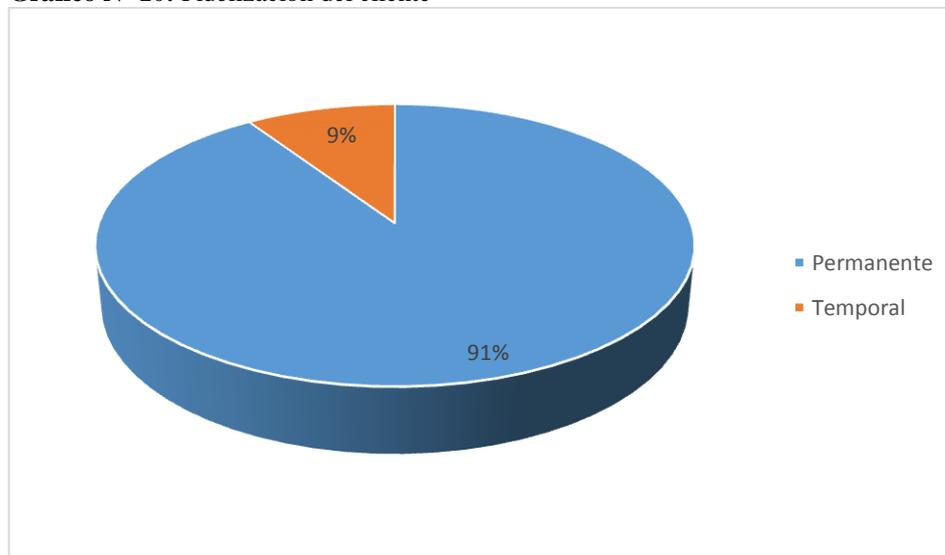
**Cuadro N° 10:** Fidelización del cliente

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Permanente	29	91%
Temporal	3	9 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 10:** Fidelización del cliente



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

#### **Análisis e Interpretación**

De un total de 32 personas encuestadas el 91% manifiesta que el tipo de fidelización que la empresa debería considerar es la fidelización Permanente, mientras que el 9% consideraron a la fidelización Temporal.

La mayoría de colaboradores aciertan que los clientes deben tener una fidelización permanente, ya que en la empresa no se conservan a sus clientes, ni se genera un vínculo emocional entre ellos y la empresa, además no ofrecen ventajas en el servicio por ende la empresa no logra ser competitiva.

## 5: PRODUCTOS COMERCIALIZADOS CONSIDERADOS LÍDERES EN EL MERCADO

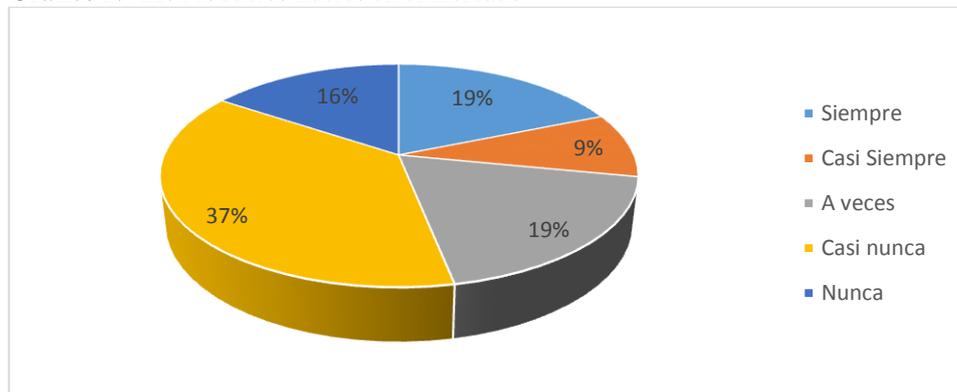
**Cuadro N° 11:** Productos líderes en el mercado

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	19 %
Casi Siempre	3	9%
A veces	6	19%
Casi nunca	12	37%
Nunca	5	16%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 11:** Productos líderes en el mercado



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

De 32 personas encuestadas 37% manifestó que los productos casi nunca son considerados como líderes en el mercado, el 19% opinan que siempre, otro 19% creen que a veces se los ha considerado como líderes, el 16% de los encuestados expresan que los productos nunca que los ha calificado como líderes y el 9% restante aprecia que casi siempre han sido líderes en el mercado los productos que comercializa la empresa.

Los clientes internos tienen su criterio según como se maneja la empresa internamente y conocen que no se tiene mayores ventajas frente a la competencia ya que no existe diversidad de productos que puedan ofrecer a sus clientes, es por esta razón que no pueden llegar a ser líderes en el mercado con los productos que comercializan.

## 6: VALOR AGREGADO PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOBRES SUS COMPETIDORES

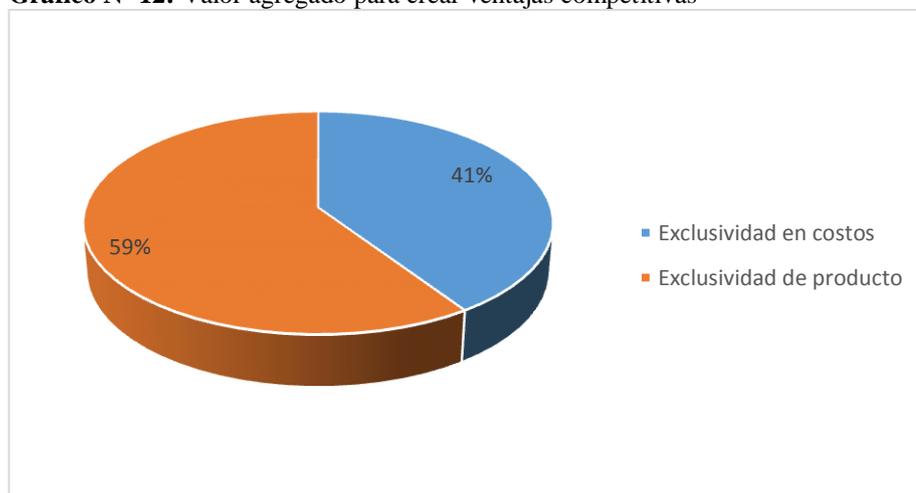
**Cuadro N° 12:** Valor agregado para crear ventajas competitivas

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Exclusividad en costos	13	41 %
Exclusividad de producto	19	59 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 12:** Valor agregado para crear ventajas competitivas



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

De un total de 32 personas encuestadas el 41% opina que para que crear ventajas competitivas se debería contar con exclusividad en costos y el 59% que es la mayoría, manifiesta que la exclusividad del producto sería el valor agregado más importante.

Los colaboradores de Textiles Torres en un buen porcentaje opinan que la exclusividad en el producto sería una ventaja competitiva sobre otras empresas existentes en el mercado. Mejorar la calidad, la presentación, son aspectos que ayudaría a que el producto sea más vendido, destacando de igual manera que la ventaja en costos es un aspecto mencionado por los trabajadores.

## 7: BARRERAS DE ADAPTACIÓN QUE ENFRENTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

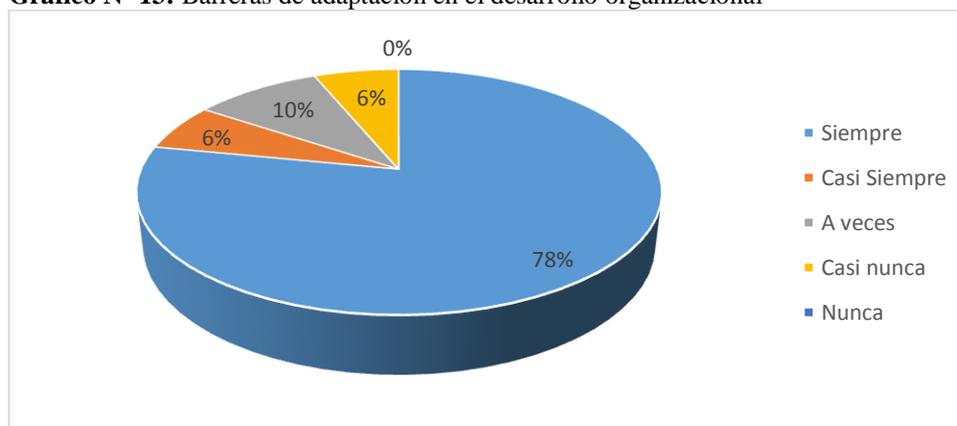
**Cuadro N° 13:** Barrera de adaptación en el desarrollo organizacional

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	25	78 %
Casi Siempre	2	6%
A veces	3	10%
Casi nunca	2	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 13:** Barreras de adaptación en el desarrollo organizacional



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

De 32 personas encuestadas el 78% manifiesta que siempre existen barreras de adaptación con las que se deben enfrentar el desarrollo organizacional, mientras que el 6% opina que casi siempre, el 10% expresó que a veces existen barreras de adaptación, el 6% casi nunca, y finalmente el 0% consideró que nunca han existido este tipo de barreras.

La mayoría de los colaboradores concuerdan que existen barreras que impiden el desarrollo organización, debido a la falta de una capacitación minuciosa sobre los beneficios que involucran aplicar estrategias competitivas en la empresa.

## 8: PARA IMPULSAR UNA ADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL

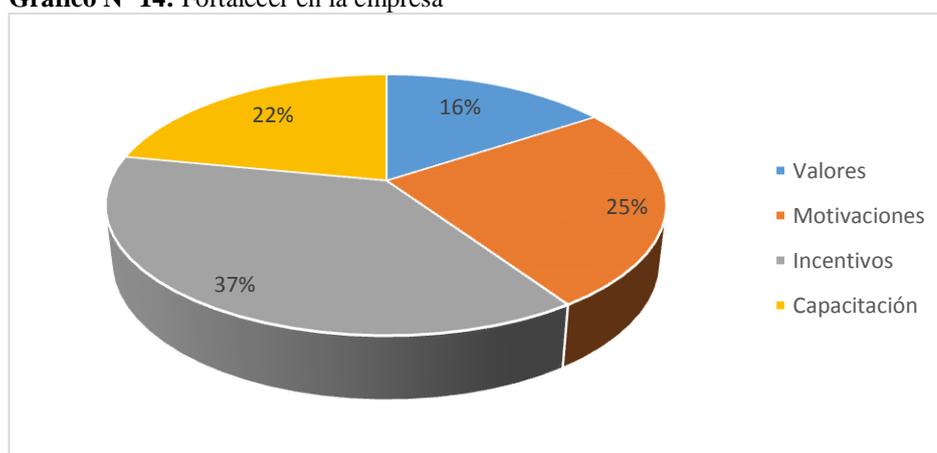
Cuadro N° 14: Fortalecer en la empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Valores	5	16%
Motivaciones	8	25%
Incentivos	12	37%
Capacitación	7	22%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta colaboradores Textiles Torres

Elaborado por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

Gráfico N° 14: Fortalecer en la empresa



Fuente: Encuesta colaboradores Textiles Torres

Elaborado por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Análisis e Interpretación

De 32 personas encuestadas el 37% consideran a los incentivos como lo más importante para impulsar la cultura organizacional, mientras que el 25% opinan que es la motivación, el 22% expresan que la capacitación ayudaría mejorar la cultura organizacional y el 16% manifiestan que son los valores que impulsaría a una cultura organizacional adecuada.

Los cuatro puntos antes mencionados son importantes para establecer una adecuada cultura organizacional en la empresa, en un porcentaje mayor aseguran que lo más

importante son los incentivos, seguido de la motivación para mejorar la cultura organizacional.

## 9: TRABAJO EN EQUIPO FORTALECE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

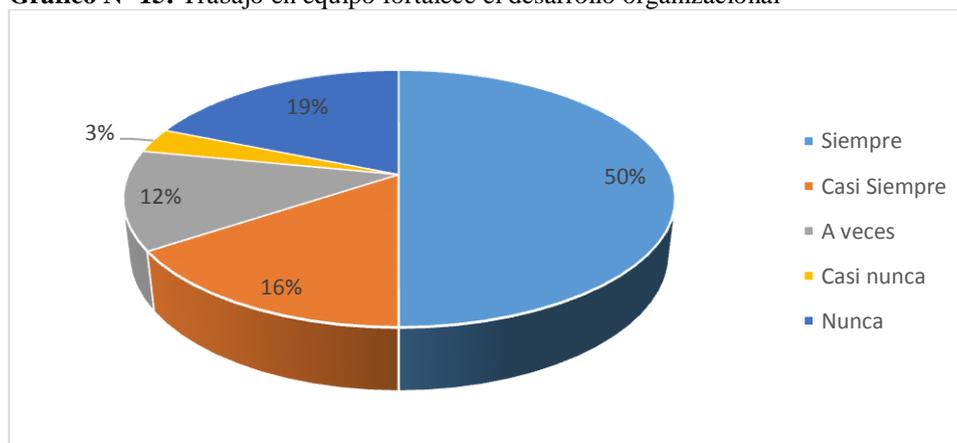
**Cuadro N° 15:** Trabajo en equipo fortalece el desarrollo organizacional

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	16	50 %
Casi Siempre	5	16%
A veces	4	12%
Casi nunca	1	3%
Nunca	6	19%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 15:** Trabajo en equipo fortalece el desarrollo organizacional



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Análisis e Interpretación

De 32 personas encuestadas el 50% concuerdan que el trabajo en equipo siempre ayuda a fortalecer el desarrollo organizacional, mientras que el 16% opina que casi siempre es beneficioso, el 12% expresan que a veces, el 3% manifiesta que casi nunca apoya al desarrollo organizacional y finalmente otro 19% dijo que nunca.

Consideran la mayoría de colaboradores que el trabajo en equipo es un aspecto primordial en una empresa para su desarrollo organizacional, comercial y funcional, porque así podrán cumplir los objetivos planteados.

## 10: CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ES EL ADECUADO

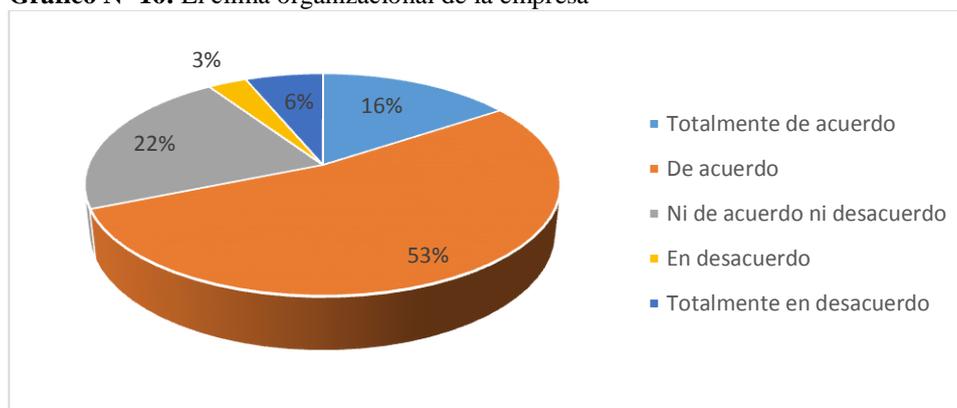
**Cuadro N° 16:** El clima organizacional de la empresa

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	16%
De acuerdo	17	53%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	22%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 16:** El clima organizacional de la empresa



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Análisis e Interpretación

De un total de 32 personas encuestadas el 16% está Totalmente de acuerdo con que el clima organizacional es el adecuado, mientras que el 53% señalaron que están De acuerdo, el 22% opinaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% indicaron que están en desacuerdo y 6% expresaron que están totalmente en desacuerdo que existe un buen clima laboral.

Un buen porcentaje está de acuerdo a que el clima organizacional de la empresa es adecuado, sin embargo se considera que existe poco compromiso por parte de los colaboradores en las actividades laborales.

### **11: NECESARIO IMPLEMENTAR UNA GUÍA DE TÉCNICAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

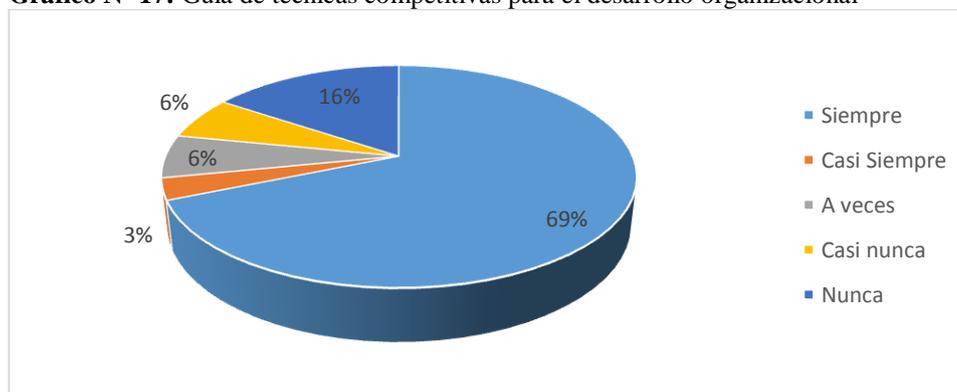
**Cuadro N° 17:** Guía de técnicas competitivas para el desarrollo organizacional

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	22	69 %
Casi Siempre	1	3%
A veces	2	6%
Casi nunca	2	6%
Nunca	5	16%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Gráfico N° 17:** Guía de técnicas competitivas para el desarrollo organizacional



**Fuente:** Encuesta colaboradores Textiles Torres

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **Análisis e Interpretación**

De 32 personas encuestadas el 69% coincidió que siempre es necesario implementar técnicas para mejorar el desarrollo organizacional, mientras que el 3% opino que casi siempre, el 6% dijo que a veces es necesario, 6% expreso que casi nunca es importante implementar dichas técnicas y 16% considero que nunca.

Los colaboradores de la empresa están conscientes de que debe existir una guía de técnicas competitivas para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa, y por ende mejorar el funcionamiento de las actividades de cada lugar de trabajo, aumentando así la calidad y optimizando costos.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

**Tema:**

“Las Ventajas Competitivas y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles Torres”

**Variables:**

**Variable Independiente:** Ventajas Competitivas

**Variable Dependiente:** Desarrollo Organizacional

### **4.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

**Hipótesis Nula:**

$H_0$  = Las Ventajas Competitivas **NO** incide en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles Torres”.

**Hipótesis Afirmativa:**

$H_1$  = Las Ventajas Competitivas **SI** incide en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles Torres”.

### **4.5. SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

Nivel de confianza; para este alcance se trabajó a un nivel de confianza de 95% por lo tanto el nivel de significancia es de 0.05

## Prueba Chi Cuadrado

Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fe - fo)^2}{fe}$$

En donde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$fe$  = Frecuencias esperadas

$fo$  = Frecuencias observadas

Nivel de significancia de 0,05

## Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero determinamos los grados de libertad (gl), con el cuadro formado por 4 filas y 5 columnas.

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (4-1)(5-1)$$

$$gl = (3)(4)$$

$$gl = 12$$

Por lo tanto con 12 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 y en la tabla estadística se obtiene el chi cuadrado teórico  $\chi^2_{t4}$

**Tabla de la distribución Chi-cuadrado**

**g=grados de libertad p=área a la derecha**

**El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad  $P(X>x)=p$**

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617

**Gráfico N° 18:** Tabla Distribución Chi-Cuadrado.

Se puede observar que para la probabilidad de 0.05 corresponde la cifra: **21.026**

**Recolección de datos y cálculos Estadísticos**

**FRECUENCIA OBSERVADA**

#	Preguntas	Alternativas					Sub total
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	
1	Establecer Ventajas Competitivas	10	3	7	5	7	32
7	Barreras de Adaptación que enfrenta el Desarrollo Organizacional	25	2	3	2	0	32
9	Trabajo en Equipo Fortalece el Desarrollo Organizacional	16	5	4	1	6	32
11	Implementar Guía de Técnicas Competitivas para mejorar el Desarrollo Organizacional	22	1	2	2	5	32
<b>Subtotal</b>		<b>73</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>128</b>

**Cuadro N° 18:** Frecuencia Observada

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**FRECUENCIA ESPERADA**

#	Preguntas	Alternativas					Sub total
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	
1	Establecer Ventajas Competitivas	18,25	2,75	4,00	2,50	4,50	32
7	Barreras de Adaptación que enfrenta el Desarrollo Organizacional	18,25	2,75	4,00	2,50	4,50	32
9	Trabajo en Equipo Fortalece el Desarrollo Organizacional	18,25	2,75	4,00	2,50	4,50	32
11	Implementar Guía de Técnicas Competitivas para mejorar el Desarrollo Organizacional	18,25	2,75	4,00	2,50	4,50	32

<b>Subtotal</b>	<b>73</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>128</b>
-----------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

**Cuadro N° 19:** Frecuencia Esperada

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Cálculo del chi-cuadrado

Observada	Esperada	O – E	(O – E) <sup>2</sup>	(O – E) <sup>2</sup> / E
10	18,25	-8,25	68,0625	3,73
25	18,25	6,75	45,5625	2,50
16	18,25	-2,25	5,0625	0,28
22	18,25	3,75	14,0625	0,77
3	2,75	0,25	0,0625	0,02
2	2,75	-0,75	0,5625	0,20
5	2,75	2,25	5,0625	1,84
1	2,75	-1,75	3,0625	1,11
7	4,00	3	9	2,25
3	4,00	-1	1	0,25
4	4,00	0	0	0,00
2	4,00	-2	4	1,00
5	2,50	2,5	6,25	2,50
2	2,50	-0,5	0,25	0,10
1	2,50	-1,5	2,25	0,90
2	2,50	-0,5	0,25	0,10
7	4,50	2,5	6,25	1,39
0	4,50	-4,5	20,25	4,50
6	4,50	1,5	2,25	0,50
5	4,50	0,5	0,25	0,06
10	18,25	-8,25	68,0625	3,73
25	18,25	6,75	45,5625	2,50
16	18,25	-2,25	5,0625	0,28
22	18,25	3,75	14,0625	0,77
3	2,75	0,25	0,0625	0,02

<b>Chi-cuadrado calculado</b>	<b>24,03</b>
-------------------------------	--------------

**Cuadro N° 20:** Cálculo del chi – cuadrado

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

Se rechaza **H1** si el valor calculado de Chi-Cuadrado es menor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.

**Chi-Cuadrado Calculado** : **24,03**

**Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado** : **21.06**

Como observamos **no se rechaza H1 se la acepta** quedando de la siguiente manera:

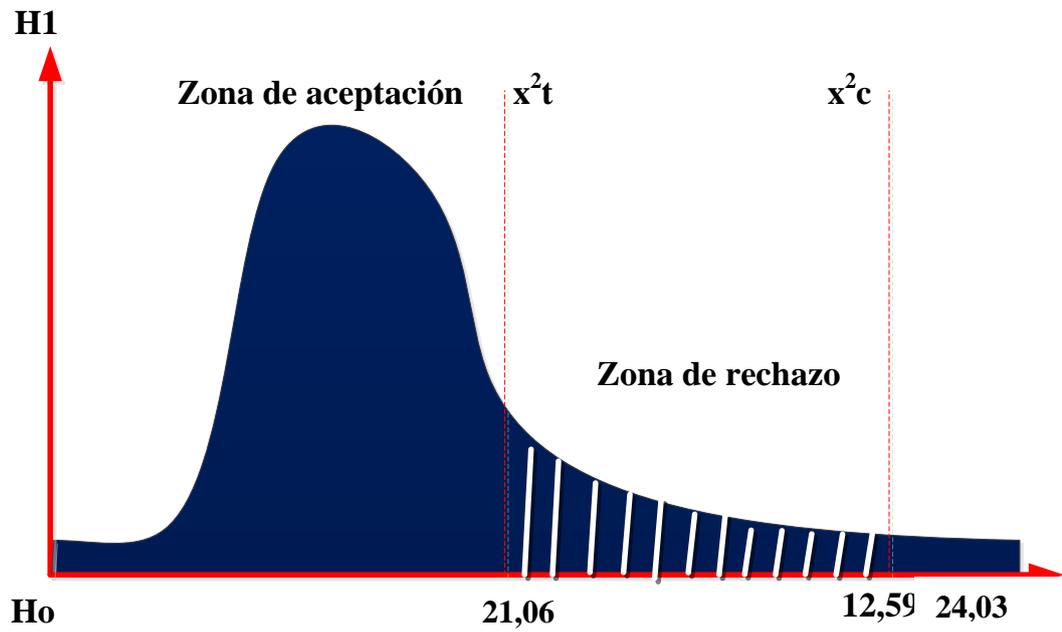
**Hipótesis Afirmativa =Alternativa (H1)**

**H<sub>1</sub>** = Las Ventajas Competitivas **SI** incide en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles Torres”.

### **Regla de Decisión**

Como  $\chi^2_t = 21,06$  es menor a  $\chi^2_c = 24,03$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que la **H<sub>1</sub>** = Las Ventajas Competitivas **SI** incide en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Textiles Torres”.

### **Representación Gráfica**



**Gráfico N° 19:** Representación Gráfica de la regla de decisión  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- ❖ La empresa no cuenta con ventajas competitivas, desfavoreciendo su rendimiento frente a las empresas inmersas en este mercado, por ende estancando el desarrollo organizacional.
- ❖ El servicio al cliente que brinda la empresa se ha considerado regular por no ser el adecuado, debido a que existe poco interés de los colaboradores en dar una buena atención a los clientes.
- ❖ Según el estudio realizado determinamos que la estrategia que desarrolla ventajas competitivas es la diferenciación, ya que la empresa no tiene una posición única y exclusiva en el mercado.
- ❖ La empresa no cuenta con una fidelización permanente del cliente, lo que ha generado que no exista ese vínculo entre empresa-cliente.
- ❖ La empresa posee desventaja frente a sus competidores debido a que no cuenta con variedad de productos para ofrecer y distribuir a sus clientes, así mismo carece de estrategias para comercializarlos lo que le impide renovar su inventario de productos de manera permanente para satisfacer las necesidades actuales de sus clientes.
- ❖ La empresa no cuenta con una exclusividad de producto siendo esto lo más importante, puesto que en la actualidad solo cuentan con una cantidad mínima de producto en relación a su competencia
- ❖ La empresa no prioriza la capacitación sobre estrategias de competitividad al personal que labora, esto hace que existan barreras de adaptación para mejorar el Desarrollo Organizacional.

- ❖ La empresa no posee una cultura organizacional bien definida en todos los niveles para lograr un pensamiento corporativo que encamine las decisiones en función del desarrollo organizacional.
- ❖ En la empresa existe un adecuado trabajo en equipo y un aceptable clima organizacional, sin embargo es innegable la falta de planificación en las actividades laborales que realizan los colaboradores, ya que se ha trabajado durante todos estos años de una forma empírica produciéndose un estancamiento notorio de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ❖ Establecer un modelo de ventajas competitivas como base de desarrollo organizacional mediante la estructuración de un Plan Estratégico, de esta manera poder lograr un posicionamiento estable.
- ❖ Aplicar el servicio de post-venta, con la finalidad de satisfacer al cliente, para lograr eficiencia y calidad en la consecución de un desarrollo permanente de la organización.
- ❖ Establecer diferencias que permita distinguir los productos y servicios de la empresa con respecto a la competencia, de esta manera podrá destacarse, creando exclusividad y valor para sus clientes.
- ❖ Crear un programa de fidelización para procurar la satisfacción plena de los clientes con sus productos, generando un vínculo emocional entre ellos y la empresa, así

mismo crear una base de datos de clientes ayudará a dirigir el negocio, no solo a ofrecer productos según las necesidades de los clientes sino también a que la empresa cumpla sus objetivos.

- ❖ Capacitar a los colaboradores mediante charlas, video conferencias sobre las ventajas competitivas y los beneficios que la empresa tendrá al generar cambios basados en estrategias, mejorando así el desarrollo organizacional.
- ❖ Mejorar el trabajo en equipo en la organización, para lograr la cooperación, integración y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, a través de la comunicación y confianza construyendo vínculos de reciprocidad y superación conjunta.
- ❖ Planificar las actividades que realizará cada colaborador en su lugar de trabajo para optimizar el tiempo y por ende reducir costos.

## **CAPÍTULO VI**

## 6. PROPUESTA

**Tema:**

Elaboración de un Plan Estratégico para mejorar las Ventajas Competitivas en la empresa Textiles Torres del cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

**Empresa:** Textiles Torres.

**Beneficiarios:** Clientes Internos y Clientes Externos.

**Ubicación:** La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, Sector el Corte.

**Equipo Técnico Responsable:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos.

### 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Realizada la investigación en la empresa de Textiles Torres del cantón Pelileo, se llega a la conclusión de que no existe un Plan Estratégico para mejorar las Ventajas Competitivas

La mayoría de empresas se encuentran establecidas con una estructura organizacional interna, en lo cual se implantan políticas, y normas de la organización. La empresa de Textiles Torres no puede quedar en un mismo nivel que la competencia, al contrario debe crear nuevas estrategias, técnicas, métodos, en este caso el objeto de estudio y tema de la propuesta la implementación de un Plan Estratégico lo cual permitirá tener

estrategias nuevas para poder alcanzar y lograr los objetivos y metas planteados, convirtiéndose en una de las empresas líderes en el mercado

La empresa se dedica al lavado, tinturado, comercialización de telas entre otros, y no cuenta con un Plan Estratégico establecido el cual oriente a mejorar las ventajas competitivas con el propósito de crear y mantener una relación factible entre los objetivos, habilidades y recursos de la empresa junto con las oportunidades existentes del mercado originen mayores utilidades y crecimiento.

Finalmente se puede concluir del plan estratégico que se detallara posteriormente está centrado en un conjunto de acciones y estrategias que promueve una visión a futuro más prometedora para la organización, siendo los beneficiados los clientes internos y clientes externos y lo más importante que la empresa en si se encuentra predispuesta en aceptar y administrar los cambios que se originen como una oportunidad de crecimiento.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es importante ya que a través de un Plan Estratégico los propietarios de la empresa podrán analizar, diagnosticar y reflexionar, sobre la organización actual de la empresa y tomar una decisión adecuada que permita implementar métodos, planes y actividades para alcanzar los objetivos y metas que se han planteado para un mejoramiento continuo de la organización.

Al tener un Plan Estratégico, que es una herramienta empresarial para tener una gestión acertada y beneficiarse de estrategias que fortalezcan la competitividad, asumiendo un rol principal cada uno de los colaboradores y directivos de la organización. Al tener una alta competitividad en el mercado obligan a todas las empresas del sector textil a tener una flexibilidad y anticipación a todo evento que se presente cada día, por tal motivo es

importante y necesario desarrollar un plan estratégico que permita mejorar las ventajas competitivas que ayuden a satisfacer las necesidades generadas y las tendencias presentadas.

La finalidad que desea alcanzar el estudio propuesto es el crecimiento en el mercado, ser una empresa líder con ventajas competitivas debidamente estructuradas con la participación del cliente interno en beneficio del consumidor o cliente externo.

Mediante la aplicación de este plan estratégico se podrá determinar el principal objetivo de la empresa que es lograr una fidelización de los clientes de una forma permanente mediante la atención y calidad del producto con precios accesibles y competitivos y además como un valor agregado la entrega oportuna de los pedidos al cliente con una atención y servicio que diferencien de los demás.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Implementar un Plan Estratégico que permita mejorar las ventajas competitivas en la empresa Textiles Torres del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio del sector textilero de la Ciudad de Pelileo.
- Elaborar un diagnóstico externo e interno de la empresa Textiles Torres de la ciudad de Pelileo
- Ejecutar estrategias adecuadas para mejorar las ventajas competitivas.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La empresa Textiles Torres al ser una empresa que se encuentra en crecimiento pretende elaborar un plan estratégico que el cual permita alcanzar un desarrollo empresarial donde los mayores beneficiados sean los clientes tanto internos como externos, por tal motivo se tiene el apoyo del Gerente – Propietario de la organización y el personal de colaboradores

Además del compromiso por parte de la empresa de proporcionar todo tipo de información y de datos para poder desarrollar la propuesta.

Al contar con el apoyo del cliente interno de la empresa, el cual permitirá desarrollar actividades con eficiencia y eficacia, además de contar con el apoyo económico necesario para poder implementar el Plan Estratégico, para poder tener una mejor competitividad en el mercado y lograr clientes externos permanentes.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Planificación Estratégica**

“Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir” (Rubí, 2012).

Es un proceso en el cual se determina a la empresa como una organización de tal manera que los recursos expuestos se los utiliza de la mejor manera posible, estos recursos son (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.). Mediante este tipo de planificaciones se puede definir qué estrategia o dirección utilizar siempre estableciendo

vías pertinentes para tener una acción partiendo de la situación actual en la que se encuentra la organización.

### **Ventajas**

- ❖ La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ❖ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- ❖ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso (Sánchez, 2013)

### **Fases de la planeación estratégica**

- ❖ Formulación de objetivos organizacionales.
- ❖ Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- ❖ Análisis del entorno.
- ❖ Formulación de alternativas estratégicas.

### **Factores que contribuyen en la planeación**

- ❖ Compromiso del alta Gerencia Ejecutiva.
- ❖ Amplia participación.
- ❖ Plan para implementación.

- ❖ Definición de la misión de la organización.
- ❖ Revisión periódica del plan estratégico.
- ❖ Ser capaz de reclutar, y entrenar al personal.
- ❖ Voluntad de aceptar derrotas (Vallejo, 2012, pág. 71).

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

- ❖ El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- ❖ El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ❖ El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ❖ La asignación de prioridades en la asignación de los recursos.
- ❖ La constitución del puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- ❖ La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos (Smetoolkit, 2012).

Como conclusión podemos decir que es importante realizar una revisión total de todas las necesidades de la empresa para asegurarse a tomar la opción más correcta tener una toma de decisión óptima.

### **Elementos de la planeación estratégica**



**Gráfico N° 20:** Elementos de la planeación estratégica  
**Fuente:** <http://www.edgestrategy.com.mx/>

**FODA**

“La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)” (Matríz FODA, 2011).

Con un análisis FODA lo que se pretende detectar y aprovechar las oportunidades para la organización en un determinado tiempo, evitando las amenazas que presenta la empresa, mediante las fortalezas principales que se tenga y neutralizando las debilidades que están presentes

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Ejemplos de Fortalezas**

- ❖ Buen ambiente laboral.
- ❖ Pro actividad en la gestión.
- ❖ Conocimiento del mercado.
- ❖ Grandes recursos financieros.
- ❖ Buena calidad del producto final.
- ❖ Posibilidades de acceder a créditos.
- ❖ Equipamiento de última generación.
- ❖ Experiencia de los recursos humanos.
- ❖ Recursos humanos motivados y contentos.
- ❖ Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- ❖ Características especiales del producto que se oferta.
- ❖ Cualidades del servicio que se considera de alto nivel (Matríz FODA, 2011).

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

#### **Ejemplos de Oportunidades**

- ❖ Regulación a favor.
- ❖ Competencia débil.
- ❖ Mercado mal atendido.
- ❖ Necesidad del producto.
- ❖ Tendencias favorables en el mercado.
- ❖ Fuerte poder adquisitivo del segmento meta (Matríz FODA, 2011).

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

#### **Ejemplos de Debilidades**

- ❖ Salarios bajos.

- ❖ Equipamiento viejo.
- ❖ Falta de capacitación.
- ❖ Problemas con la calidad.
- ❖ Reactividad en la gestión.
- ❖ Mala situación financiera.
- ❖ Incapacidad para ver errores.
- ❖ Capital de trabajo mal utilizado.
- ❖ Deficientes habilidades gerenciales.
- ❖ Poca capacidad de acceso a créditos.
- ❖ Falta de motivación de los recursos humanos.
- ❖ Producto o servicio sin características diferenciadoras (Matríz FODA, 2011).

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

#### **Ejemplos de Amenazas**

- ❖ Conflictos gremiales.
- ❖ Regulación desfavorable.
- ❖ Cambios en la legislación.
- ❖ Competencia muy agresiva.
- ❖ Aumento de precio de insumos.
- ❖ Segmento del mercado contraído.
- ❖ Competencia consolidada en el mercado.
- ❖ Inexistencia de competencia (Matríz FODA, 2011).

<b>Análisis</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Interno</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externo</b>	Habilidad	Amenazas

**Cuadro N° 21:** FODA

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

#### **Importancia del análisis FODA**

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución. (Matríz FODA, 2011)

Toda empresa antes de tomar cualquier tipo de decisión debe analizar la situación actual, teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas que se va elegir, de igual manera el costo de cada una de las posibilidades y además cuáles serán las consecuencias de cada elección tomada.

“La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones” (Matríz FODA, 2011).

### **Ventaja Competitiva**

“Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales” (Santana, 2014).

La ventaja competitiva permite a la organización tener una posición de monopolio parcial, siendo la única empresa la cual tenga dicha propiedad, no se trata de ser distinta, al contrario es el de mejorar el ambiente donde los clientes tienen el papel de juez, que ellos juzguen los procedimientos y predisposición de la empresa.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo, esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena

de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Una ventaja competitiva no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que está también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio. (Santana, 2014)

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo, esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales” (Hampton, 2012, pág. 245).

“Situación o circunstancia que da preferencia competitiva a un país o a una Empresa en una actividad económica concreta; La empresa logra ventajas competitivas cuando ellas son capaces de obtener un acceso diferencial a factores de producción que son denegados a otros competidores” (Domínguez, 2010, pág. 168).

### **Tipos de ventajas competitivas**

Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

- a) **La ventaja en coste:** La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor.
- b) **Ventaja en diferenciación:** La ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo. (Santana, 2014)

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición.

## **Estrategias competitivas propuestas por Michael Porter**

**“Liderazgo en costes:** Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector.

**Diferenciación:** Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales. **Enfoque:** Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado” (Santana, 2014).

Las empresas insisten en lograr alguna de esas ventajas competitivas por Porter, las desean obtener mediante una organización determinada de sus recursos y capacidades, donde puedan generar y mantener en el transcurso del tiempo en el mercado una ventaja de diferenciación o una ventaja de costes, todos estos procesos involucra a la empresa a la alineación de la toma de decisiones.

## **6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1. Misión**

“Somos una empresa proveedora de telas para la confección de jeans, cuyos esfuerzos están orientados a la satisfacción de nuestros clientes, proveyendo la mejor calidad y precios bajos con responsabilidad y eficiencia”.

### **6.7.2. Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional, mediante la distribución de telas para la confección de jeans, con elevados estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad.

### **6.7.3. Valores Institucionales**

- ❖ Honradez: Compromiso y garantía en la calidad del proceso.
- ❖ Puntualidad: El producto comercializado se entregará en el plazo estipulado por el cliente.
- ❖ Profesionalismo. La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente profesional.
- ❖ Ética. La situación de cada cliente es confidencial.
- ❖ Honestidad. En el proceso de lavado y tinturado y costo.

### **6.7.4. Valores Corporativos**

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Calidad Humana.
- ❖ Respeto.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Disciplina.

## **6.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **Análisis Externo**

Las empresas de textiles del Ecuador se encuentran en desarrollo siendo esto muy importante para la economía nacional sobre todo el sector productivo, esto se da a los distintos niveles de competitividad existentes en el mercado y a través de esfuerzos

vinculados, demostrando éxitos en el progreso de la empresa y especialmente en la comercialización de sus productos.

Las estrategias que se están planteando el sector textil son a largo y mediano plazo de esta manera podrán tener un desarrollo sustentable y sostenible y lograr ser un sector de mucho peso y relevancia en la economía del país, manejándose con estrategias adecuadas en el desarrollo de cada una de las organizaciones, afianzándose con los clientes internos como externos.

## **Entorno Político y legal**

### **Factor Político**

El ambiente social que tiene un poder conflictivo entre masas no permite el desarrollo pertinente y armónico de los pueblos, siendo perjudicial para tener un bienestar entre las personas que reclaman hechos determinados y seguridad jurídica para emprender y ejercer.

### **Factor Legal**

Textiles Torres que es una empresa comercializadora de tela para la confección de Jeans está registrada como negocio y su representante legal es el señor Guillermo Torres y Érika Villacís que está al frente de cualquier tipo de transacción y decisión.

### **Demográfico**

El aumento poblacional que se da en grandes proporciones, y es importante este crecimiento estadístico para el sector textil, siendo aprovechado por diferentes entornos y directivos de diferentes empresas, implementando estrategias de captación de clientes y desarrollo organizacional, para poder tener una competitividad acertada en el mercado.

## **Tecnológico**

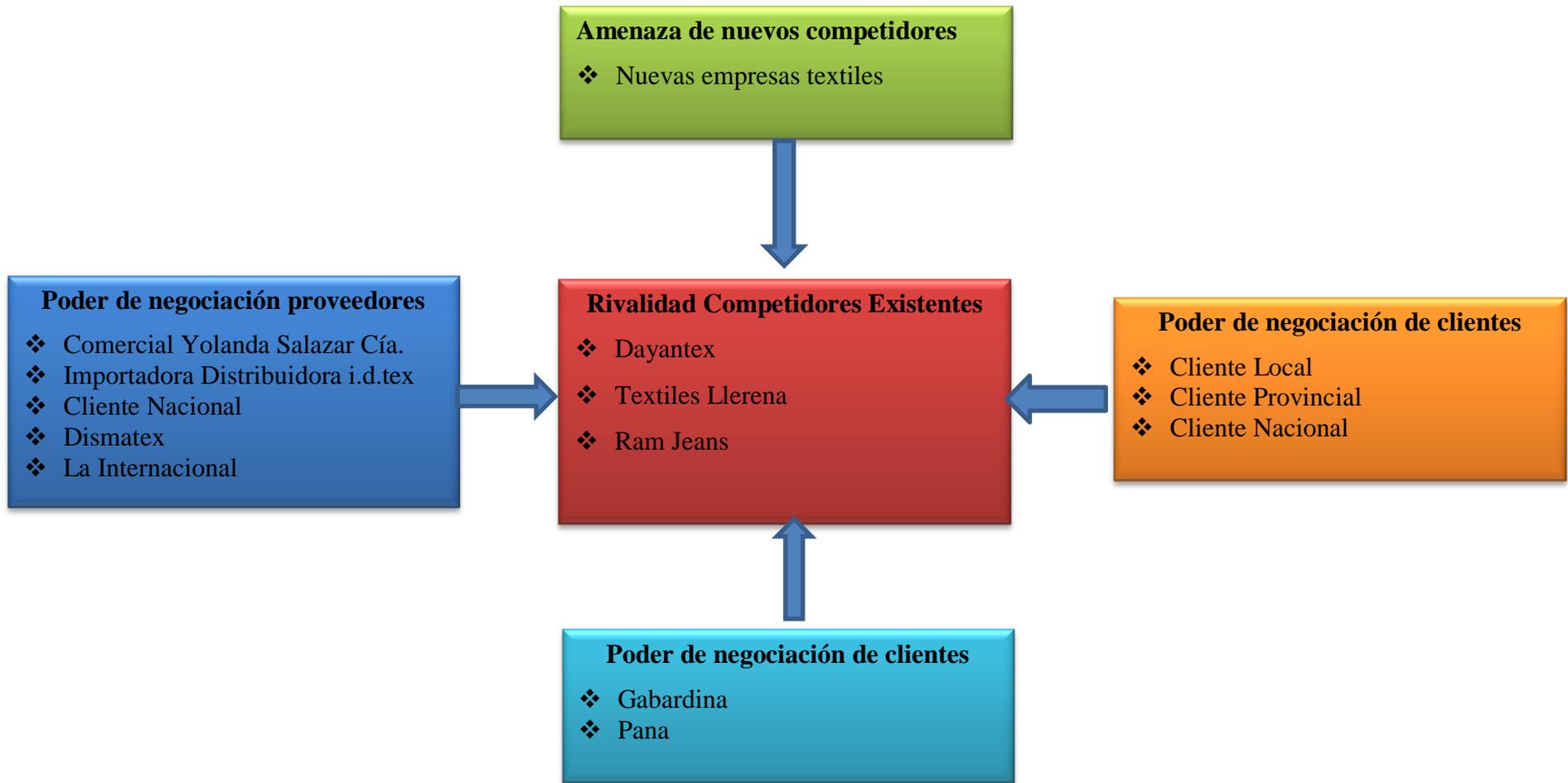
El avance tecnológico que ha incursionado importantemente en la sociedad, donde las personas tienen la necesidad de la tecnología para poder realizar cualquier tipo de actividad, mejorando aspectos, recursos y procesos en sus empresas para lograr una competitividad elevada en el mercado globalizado. El manejo de la información tanto interna como externa en las empresas es ahora más fluida, acertada y confidencial logrando, representando un factor importante para su avance, provocando cambios significativos en la cultura de las empresas.

## **Económico**

Los desacuerdos políticos y leyes que se promueven en el ámbito político son una amenaza para la economía de la organización debido al alto precio de los insumos, para la elaboración del producto e inestabilidad de los salarios, obligando a economizar incidiendo en la poca rotación de los productos y esto repercute en el consumidor final al reducir la calidad de compra.

## **Micro Ambiente**

El enfoque que es propuesto por Michael Porter es muy utilizado por las empresas siendo efectivo cuando se toma las decisiones pertinentes y estableciendo estrategias adecuadas para el desarrollo empresarial.



**Gráfico N° 21:** Fuerzas Competitivas de Porter  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Análisis de la Situación Interna**

En este punto permite conocer cuál es la situación actual de la organización, por tal motivo está incluido las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que está expuesta la organización Textiles Torres

### **Entorno Interno**

#### **Nivel Micro**

#### **Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Interno (PCI)**

**Fortalezas:** Son aquellos factores internos positivos, son aquellos aspectos que favorecen e impulsan, contribuyendo positivamente a la gestión de la organización.

**Debilidades:** Son aquellos factores internos negativos que muestran algún tipo de problema, que obstaculizan mejorar las ventajas competitivas que tiene establecida la organización.

Este tipo de análisis que se realiza internamente ayuda a identificar las fortalezas para seguir impulsándolas y las debilidades para corregirlas o eliminarlas.

El PCI, permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales de una empresa.

El PCI evalúa, resume y examina aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, capacidad competitivo o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

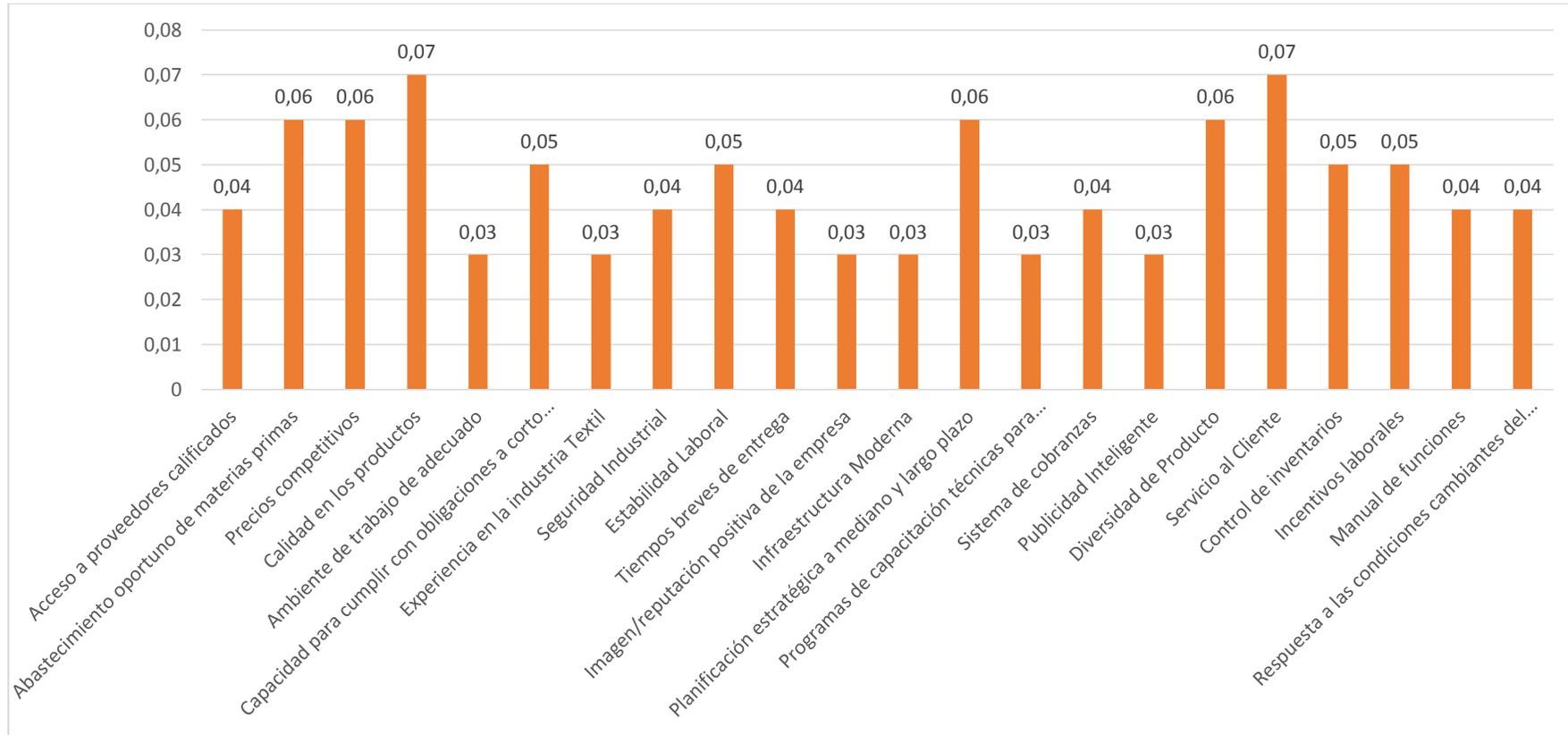
## Matriz Factores Internos

		Factores Claves de Éxito Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
<b>FORTALEZAS</b>	1	Acceso a proveedores calificados	0,04	4	0,16
	2	Abastecimiento oportuno de materias primas	0,06	3	0,18
	3	Precios competitivos	0,06	3	0,18
	4	Calidad en los productos	0,07	4	0,28
	5	Ambiente de trabajo adecuado	0,03	3	0,09
	6	Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	0,05	4	0,2
	7	Experiencia en la industria Textil	0,03	3	0,09
	8	Seguridad Industrial	0,04	3	0,12
	9	Estabilidad Laboral	0,05	4	0,2
	10	Tiempos breves de entrega	0,04	3	0,12
	11	Imagen/reputación positiva de la empresa	0,03	3	0,09
	12	Infraestructura Moderna	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>	13	Planificación estratégica a mediano y largo plazo	0,06	1	0,06
	14	Programas de capacitación técnicas para trabajadores	0,03	1	0,03
	15	Sistema de cobranzas	0,04	2	0,08
	16	Publicidad Inteligente	0,03	1	0,03
	17	Diversidad de Producto	0,06	2	0,12
	18	Servicio al Cliente	0,07	2	0,14
	19	Control de inventarios	0,05	2	0,1
	20	Incentivos laborales	0,05	1	0,05
	21	Manual de funciones	0,04	1	0,04
	22	Respuesta a las condiciones cambiantes del mercado	0,04	1	0,04
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

Cuadro N° 22: Matriz Factores Internos

Elaborado por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Histograma Perfil Competitivo Interno



**Gráfico N° 22:** Histograma Perfil Competitivo Interno  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

**Ponderación.**

Sin importancia 0,01.

Muy importante 1,0.

**Calificación.**

1= debilidad importante.

2= debilidad menor.

3= Fortaleza mayor.

4= Fortaleza importante.

El resultado que se obtuvo de la Matriz de Factores Internos es de 2,49, este valor es mayor a la media aritmética estos factores de éxito más relevantes de esta matriz son las fortalezas, por tal motivo se puede excluir sus debilidades y afianzarse a los factores claves de éxito.

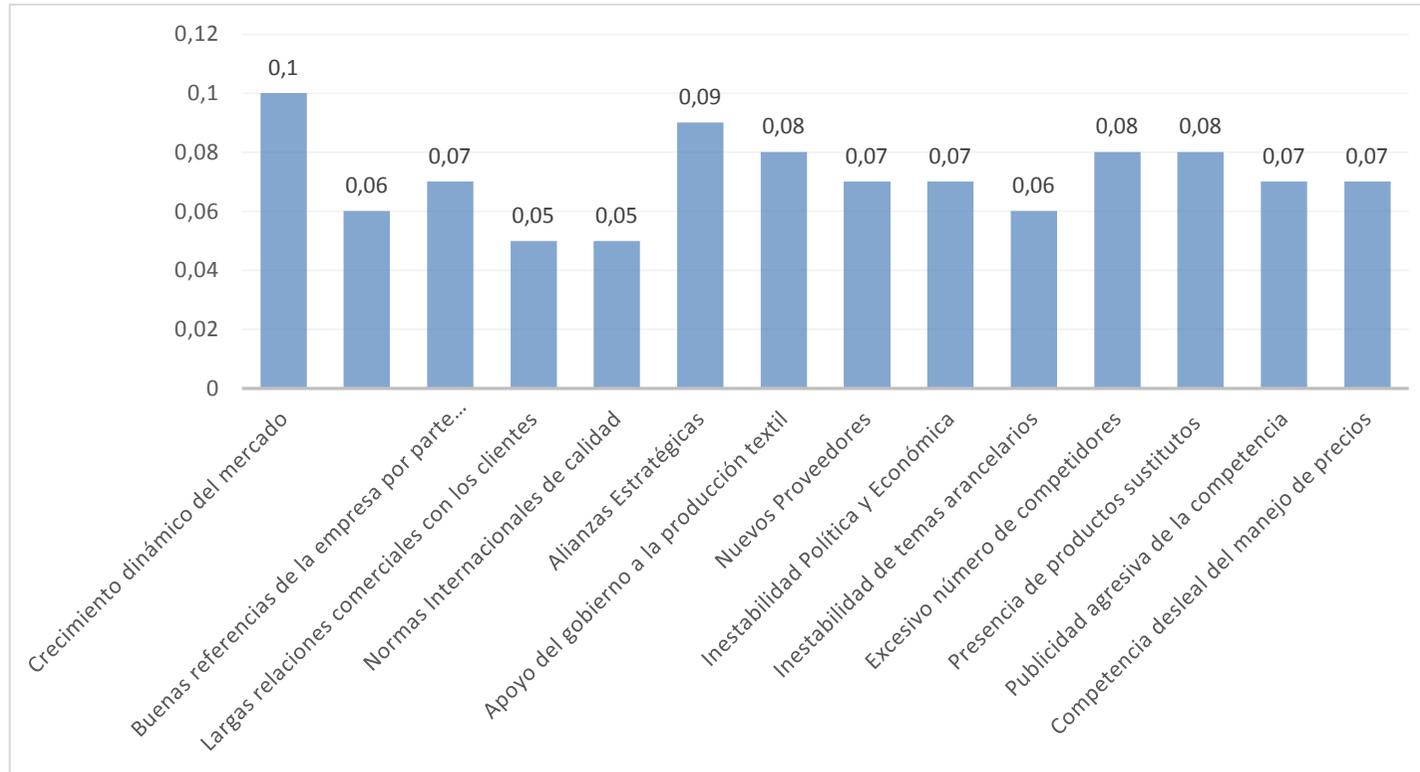
### Matriz de Factores Externos

		Factores de Éxito	Ponderación	Calificación	Resultado
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Crecimiento dinámico del mercado	0,1	4	0,4
	2	Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa	0,06	4	0,24
	3	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	0,07	3	0,21
	4	Largas relaciones comerciales con los clientes	0,05	4	0,2
	5	Normas Internacionales de calidad	0,05	4	0,2
	6	Alianzas Estratégicas	0,09	3	0,27
	7	Apoyo del gobierno a la producción textil	0,08	3	0,24
	8	Nuevos Proveedores	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>	9	Inestabilidad Política y Económica	0,07	2	0,14
	10	Inestabilidad de temas arancelarios	0,06	2	0,12
	11	Excesivo número de competidores	0,08	1	0,08
	12	Presencia de productos sustitutos	0,08	1	0,08
	13	Publicidad agresiva de la competencia	0,07	1	0,07
	14	Competencia desleal del manejo de precios	0,07	2	0,14
		<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>

**Cuadro N° 23:** Matriz de Factores Externos

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## Histograma Factores Externos



**Gráfico N° 23:** Histograma Factores Externos  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Ponderación**

Sin importancia 0,01.

Muy importante 1,0.

## **Calificación**

1= Amenaza importante.

2= amenaza menor.

3= Oportunidad menor.

4= Oportunidad importante.

El resultado que se obtuvo de la matriz factores externos es de 2,6; este valor es superior a la media aritmética por tal motivo la empresa Textiles Torres, debe trabajar más en las oportunidades para poder contrarrestar las amenazas, como se visualiza en el las oportunidades son más relevantes para adquirir materia prima y buscar mercado.

## **Matriz del Perfil Competitivo**

Esta matriz identifica cuales son los principales competidores que se encuentra en el mercado además de sus las fortalezas y debilidades de la empresa Textiles Torres.

Entre los principales competidores que tiene la organización son:

- ❖ Dayantex.
- ❖ Textiles Llerena.
- ❖ Ram Jeans.
- ❖ Compel Jeans.

De los principales competidores que se encuentra en el mercado para objeto de estudio se tomará en cuenta a Dayantex y Textiles Llerena debido a que tienen planes de acción la cual ayuda a establecer con precisión sus fortalezas y debilidades.

Para elaborar la matriz de perfil competitivo se determinara los siguientes aspectos:

- ❖ La ponderación se determinará a cada factor de éxito estableciendo pesos de un total del 100%.
- ❖ Las empresas competitivas que se ha tomado en cuenta se las calificará con 1 = menor importancia, hasta 4 = mayor importancia, esta apreciación se establece según la investigación realizada.
- ❖ Los factores clave de éxito que sirve para identificar con precisión y claridad las fortalezas y oportunidades de la organización, el cual se multiplica la ponderación con la calificación que se ha valorado a cada factor.

### **Factores Claves de Éxito**

Realizado el análisis previo del entorno de cómo se encuentra y se opera los procesos en Textiles Torres se llega a la determinación de los siguientes factores claves de éxito que serán utilizados para realizar la siguiente matriz de perfil competitivo.

## Matriz del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Empresa	Ponderación	TEXTILES TORRES		TEXTILES LLERENA		DAYANTEX	
			Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Infraestructura		0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Posicionamiento del mercado		0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Capacitación		0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Precios		0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Diversidad de Producto		0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Lealtad del cliente		0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Servicio al cliente		0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Calidad del Producto		0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Publicidad		0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
Alianzas Estratégicas		0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
Estabilidad Laboral		0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Rentabilidad		0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Experiencia		0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Incentivos Laborales		0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
Planificación Estratégica		0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Recuperación de Cartera		0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Imagen corporativa		0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Liderazgo		0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Entrega Inmediata		0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,41</b>		<b>3,36</b>		<b>3,31</b>

Cuadro N° 24: Matriz Perfil Competitivo

Elaborado por: Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Ponderación**

Sin importancia 0,01.

Muy importante 1,0.

## **Calificación.**

1= Debilidad importante.

2= Debilidad menor.

3= Fortaleza menor.

4= Fortaleza importante.

## **Análisis Perfil Competitivo**

Según los resultados obtenidos de la matriz de Perfil Competitivo se ha obtenido los siguientes resultados, resaltando que los datos señalan la fuerza relativa de la organización pero se debe tener en cuenta que siempre resulta ser lo correcto, el objetivo de la matriz es el de tener resultados reales y no resultados ficticios, al tener este tipo de valoración real permite evaluar y asimilar la información de una manera óptima, precisa, concisa para la toma de decisiones correcta.

De acuerdo a los datos alcanzados se puede manifestar que la empresa Textiles Llerena tiene como resultado ponderado de 3.36; por tal motivo la empresa mencionada es uno de los competidores más próximos para Textiles Torres, resultando ser una amenaza constante en el mercado competitivo, y referente a la empresa Dayantex tiene como resultado ponderado 3.31; lo que significa que de igual forma es un competidor importante para la empresa.

Con estos resultados de la matriz del perfil competitivo se puede elaborar el análisis FODA y además las estrategias que necesita la empresa Textiles Torres y así mejorar las ventajas competitivas y las diferentes necesidades que tiene la organización.

### **Análisis del Sector Textil**

Las ventajas competitivas se establecen en dos aspectos fundamentales:

- ❖ Sectores industriales partiendo de la perspectiva rentable.
- ❖ Factos de posición competitiva.

No todas las organizaciones ofrecen una rentabilidad sostenida y esta rentabilidad establece el elemento esencial que determina lo productivo de la empresa.

Los factores de posición competitiva que son utilizados internamente en el sector industrial. En varias empresas son más rentables que otra sea cual sea su actividad.

Las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter son las más influyentes y empleadas para la evaluación de las industrias, estas fuerzas competitivas son:

- 1) Amenaza de nuevos competidores.
- 2) Rivalidad entre competidores existentes.
- 3) Poder de negociación de clientes.
- 4) Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- 5) Poder de negociación de los proveedores.

La selección de la posición competitiva deseada de la empresa, para lograr esta terea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, por qué este indicador recoge una medida general del atractivo de la industria.

En el mercado textil existe mucha competitividad entre mediana y grandes empresas, al no existir un ambiente de unidad, donde se formen asociaciones la rivalidad de estas organizaciones son más fuertes, donde utilizan estrategias de captación de clientes a gran escala, y tienen clientes permanentes, convirtiéndose en fuertes contrincantes para Textiles Torres.

Es difícil detectar los posibles competidores que ingresan en el sector textil, al no existir barreras de entrada ni de salida que lo imposibiliten, por tal motivo los pequeños productores en algún momento se vuelven competidores provocando problemas para la organización.

La mayoría de empresas comercializan sus productos y servicios a varios clientes abriendo mercado y logrando establecerse en el sector como pioneros en el sector textil, con el propósito de acceder a clientes del sector local, nacional e internacional, ya que al ofrecer un producto de alta calidad se tiene esta perspectiva.

### **Diagnostico Estratégico**

La organización que se dedica a la comercialización de tela para todo tipo de jeans, tiene como objetivo principal convertirse en líder en el mercado con satisfacción de los clientes internos y externos, teniendo una estabilidad comercial que afiance a sus proveedores logrando así un desarrollo organizacional y mejoría continua.

### **Misión Propuesta**

“Somos una empresa proveedora de telas para la confección de jeans, cuyos esfuerzos están orientados a la satisfacción de nuestros clientes, proveyendo la mejor calidad y precios bajos con responsabilidad y eficiencia”.

## **Visión Propuesta**

Ser una empresa líder a nivel nacional, mediante la distribución de telas para la confección de jeans, con elevados estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad.

## **Valores Institucionales**

- ❖ Honradez: Compromiso y garantía en la calidad del proceso.
- ❖ Puntualidad: El producto comercializado se entregara en el plazo estipulado por el cliente.
- ❖ Profesionalismo: La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente profesional.
- ❖ Ética: La situación de cada cliente es confidencial.
- ❖ Honestidad: En el proceso de lavado y tinturado y costo.

## **Valores Corporativos**

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Calidad Humana.
- ❖ Respeto.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Disciplina.

## Análisis FODA|

Factores Internos	Factores Externos
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a proveedores calificados.</li> <li>2. Abastecimiento oportuno de materias primas.</li> <li>3. Precios competitivos.</li> <li>4. Calidad en los productos.</li> <li>5. Ambiente de trabajo adecuado.</li> <li>6. Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo.</li> <li>7. Experiencia en la industria Textil.</li> <li>8. Seguridad Industrial.</li> <li>9. Estabilidad Laboral.</li> <li>10. Tiempos breves de entrega.</li> <li>11. Imagen/reputación positiva de la empresa.</li> <li>12. Infraestructura Moderna.</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento dinámico del mercado.</li> <li>2. Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa.</li> <li>3. Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros.</li> <li>4. Largas relaciones comerciales con los clientes.</li> <li>5. Normas Internacionales de calidad.</li> <li>6. Alianzas Estratégicas.</li> <li>7. Apoyo del gobierno a la producción textil.</li> <li>8. Nuevos Proveedores.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación estratégica a mediano y largo plazo.</li> <li>2. Programas de capacitación técnicas para trabajadores.</li> <li>3. Sistema de cobranzas.</li> <li>4. Publicidad Inteligente.</li> <li>5. Diversidad de Producto.</li> <li>6. Servicio al Cliente.</li> <li>7. Control de inventarios.</li> <li>8. Incentivos laborales.</li> <li>9. Manual de funciones.</li> <li>10. Respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad Política y Económica.</li> <li>2. Inestabilidad de temas arancelarios.</li> <li>3. Excesivo número de competidores.</li> <li>4. Presencia de productos sustitutos.</li> <li>5. Publicidad agresiva de la competencia.</li> <li>6. Competencia desleal del manejo de precios.</li> </ol>

**Cuadro N° 25:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## Análisis de Vulnerabilidad

### Matriz FODA

El FODA es una matriz de vulnerabilidad que es empleado para establecer el desempeño de la empresa ante cualquier situación crítica específica que afecte directamente a la organización. Además otro de los puntos importantes es el de

encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas comparativas y competitivas que se encuentra en la empresa y además los nichos que estas alcancen.

## Matriz FODA

Factores		Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a proveedores calificados</li> <li>2. Abastecimiento oportuno de materias primas</li> <li>3. Precios competitivos</li> <li>4. Calidad en los productos</li> <li>5. Ambiente de trabajo adecuado</li> <li>6. Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo</li> <li>7. Experiencia en la industria Textil</li> <li>8. Seguridad Industrial</li> <li>9. Estabilidad Laboral</li> <li>10. Tiempos breves de entrega</li> <li>11. Imagen/reputación positiva de la empresa</li> <li>12. Infraestructura Moderna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación estratégica a mediano y largo plazo</li> <li>2. Programas de capacitación técnicas para trabajadores</li> <li>3. Sistema de cobranzas</li> <li>4. Publicidad Inteligente</li> <li>5. Diversidad de Producto</li> <li>6. Servicio al Cliente</li> <li>7. Control de inventarios</li> <li>8. Incentivos laborales</li> <li>9. Manual de funciones</li> <li>10. Respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.</li> </ol>
		<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento dinámico del mercado</li> <li>2. Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa</li> <li>3. Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros</li> <li>4. Largas relaciones comerciales con los clientes</li> <li>5. Normas Internacionales de calidad</li> <li>6. Alianzas Estratégicas</li> <li>7. Apoyo del gobierno a la producción textil</li> <li>8. Nuevos Proveedores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La experiencia en la industria textil con que cuenta la empresa, favorecerá para satisfacer en las tendencias actuales de los clientes (F7,O2)</li> <li>❖ Eficacia en la entrega de pedidos permitirá aumentar la fidelidad de los clientes y potenciales clientes. (F10-F6,O4-O3)</li> <li>❖ El contar con proveedores calificados ayudara a establecer alianzas estratégicas para ofrecer diversidad de productos, calidad y precio para el cliente (F1,O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contar con una planificación estratégica adecuada ayudará a tener un mejor desempeño en un mercado dinámico y en constante crecimiento. (D1,O1)</li> <li>❖ Capacitación sobre: comunicación, atención al cliente y planificación de actividades laborales para ser un referente hacia los clientes y sus recomendados. (D2-D6-D8,O3)</li> <li>❖ La constante renovación de productos a las exigencias del mercado facilitara satisfacer</li> </ul>	

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad Política y Económica</li> <li>2. Inestabilidad de temas arancelarios</li> <li>3. Excesivo número de competidores</li> <li>4. Presencia de productos sustitutos</li> <li>5. Publicidad agresiva de la competencia</li> <li>6. Competencia desleal del manejo de precios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El manejo de precios justos permitirá contrarrestar la competencia desleal (F3,A6)</li> <li>❖ Mientras la empresa oferte productos de alta calidad el cliente se verá satisfecho y la presencia de productos sustitutos en el mercado no afectara las ventas.(F4,A4)</li> <li>❖ La imagen y reputación de la empresa será un factor positivo frente a la competencia existente en el mercado. (F11, A3)</li> </ul>	<p>la demanda de nuevos hábitos de consumo de los clientes(D10, O2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aplicar un plan de publicidad utilizando las nuevas tecnologías y medios de comunicación para dar a conocer el producto y a la empresa. (D4, A5)</li> <li>❖ Dar a conocer a los colaboradores el manejo de técnicas de atención al cliente para diferenciarnos de las demás empresas existentes en el mercado (D2-D6, A3)</li> <li>❖ Incrementar la oferta de productos de alta calidad para evitar que el cliente elija otras opciones como productos sustitutos (D5-D10, A4)</li> </ul>

**Cuadro N° 26:** Análisis Matriz FODA

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### Mapa Estratégico

Estrategia	Planes de Acción	Área	Responsable	Recursos	Costo	Tiempo
Beneficiarse del acceso a nuevas tecnologías adquiriendo y renovando la maquinaria y equipo para innovar los productos y mejorando las relaciones con clientes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adquirir nuevas tecnologías con proveedores nuevos.</li> <li>❖ Invertir en equipos y maquinarias.</li> <li>❖ Innovar con productos novedosos.</li> <li>❖ Ofrecer al cliente externo productos de buena calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativa</li> <li>❖ Financiera</li> <li>❖ Marketing</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$10000	5 meses
Publicitar para mejorar la imagen corporativa de la organización y sus productos, para debilitar a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buscar proveedores que ejecuten campañas publicitarias.</li> <li>❖ Contratar la campaña publicitaria.</li> <li>❖ Ejecutar la campaña publicitaria para la mejora de la imagen corporativa de la empresa.</li> <li>❖ Monitorear y Evaluar resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativa.</li> <li>❖ Marketing</li> </ul>	N.N	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$6000	7 meses

Promover el trabajo en Equipo y así conseguir mayor calidad en los procesos, productos para consolidar los precios y mantener buenas relaciones con los clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar charla sobre trabajo en equipo al personal operario.</li> <li>❖ Incentivar a los colaboradores para mejorar el proceso productivo.</li> <li>❖ Seguir manteniendo el precio de los productos a través de prácticas productivas.</li> <li>❖ Ofertar productos de excelente calidad a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativa.</li> <li>❖ Financiera</li> <li>❖ Producción</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$150.000	2 meses
Realizar capacitaciones referentes a comunicación, control de desperdicios de materia prima y mantenimiento de maquinaria, beneficiándose de las fuentes de financiamiento y el apoyo del gobierno al	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buscar un profesional capacitador.</li> <li>❖ Capacitación al personal.</li> <li>❖ Financiamiento de la capacitación con instituciones del estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativa</li> <li>❖ Financiera</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$800	2 meses
Publicitar promocionar como estrategia competitiva para acceder a nuevos mercados e incrementar clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluación de la campaña publicitaria.</li> <li>❖ Investigar con estudios si se ha incursionado en nuevos mercados.</li> <li>❖ Determinar si se ha incrementado nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Marketing</li> <li>❖ Administrativa</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	4 meses

Elaborar un Plan Estratégico para estructuras estratégicas e introducirse en nuevos mercados no explorados por la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar un plan estratégico para estructura nuevas estrategias.</li> <li>❖ Clasificar estrategias que ayude incursionar nuevos mercados.</li> <li>❖ Aplicar estrategias que ayude a incursionar en mercados no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Marketing</li> <li>❖ Administrativa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	4 meses
Beneficiarse de los Clientes permanentes con el desarrollo de productos innovadores que amenoren a los nuevos competidores y productos sustitutos que ingresen al mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ofertar productos a los clientes por medio de un marketing directo.</li> <li>❖ Promover nuevas líneas de producción y ampliar las existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Marketing</li> <li>❖ Producción</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 1500	1 año
Conservar el control de calidad en el proceso comercialización de productos de buena calidad optimizando recursos y evitar que disminuya la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Optimizar los recursos median un nuevo sistema de control de calidad.</li> <li>❖ Evaluar si está cumpliendo con los objetivos el nuevo sistema de control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativa</li> <li>❖ Producción</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	5 meses
Optimizar las relaciones con proveedores para de esta forma cubrir las áreas de distribución de la competencia desleal	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecer políticas de pago para los proveedores para que sientan el trato referencial que se les brinda.</li> <li>❖ Realizar alianzas estratégicas para distribuidores sean parte del proceso de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financiero</li> <li>❖ Administrativo</li> <li>❖ Marketing</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	3 meses

Desarrollar la comunicación interna y externa utilizando técnicas empresariales para motivar el desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar un sistema de comunicación para que la información sea más fluida en los clientes internos como externos.</li> <li>❖ Aplicar técnicas y herramientas empresariales que sirvan para motivar al personal de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativo</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	9 meses
Mejorar los procesos a través de la adquisición de recursos tecnológicos avanzados que permitan elaborar productos de excelente calidad y contrarrestar a los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buscar proveedores que brinden nuevas tecnologías</li> <li>❖ Adquisición de tecnología de punta para mejorar los procesos</li> <li>❖ Elaborar productos de excelente calidad para mejorar a la competencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administrativo</li> <li>❖ Financiero</li> <li>❖ Producción</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 5000	7 meses
Optimizar la entrega de prendas terminadas con el desarrollo de canales de distribución adecuados para incrementar los volúmenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crear nuevas estrategias y canales de distribución.</li> <li>❖ Desarrollar una buena logística de distribución.</li> <li>❖ Evaluar si las nuevas estrategias de distribución han elevado las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Marketing</li> </ul>	N.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Materiales</li> <li>❖ Humanos</li> <li>❖ Tecnológicos</li> </ul>	\$ 0,00	3 meses

**Cuadro N° 27:** Mapa Estratégico

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Políticas**

### **Políticas de la calidad de la empresa**

Los colaboradores son los indicados a proveer de productos y servicios de calidad que cumplan con los estándares de calidad y requerimientos que los clientes necesitan y se sientan satisfechos al adquirirlos.

Donde los objetivos de calidad de esta política son:

- ❖ Proveer productos y servicios de óptima calidad.
- ❖ Cumplir y exceder los requerimientos de los clientes tanto internos como externos.
- ❖ Lograr la excelencia y a la mejora continua.

### **Políticas Ambientales**

Entre las actividades que Textiles Torres desarrollan son la trasportación y comercialización de productos en óptimas condiciones y con la higiene necesaria.

Además de comprometer arduamente a cumplir con las leyes y políticas ambientales tanto internas como externas entre ellas tenemos

- ❖ Cumplir con las políticas ambientales que son aplicados en la producción del área textil.
- ❖ Involucrar opiniones de las distintas organizaciones locales como nacionales en el sistema de gestión ambiental.
- ❖ Revisar constantemente el cumplimiento de políticas, objetivos y metas para mejorar el sistema continuo del desempeño ambiental de la organización.

## Plan de monitoreo y evaluación de la Propuesta

Indicador	Tiempo de ejecución	Resultados
Renovar la maquinaria y equipos para implementar nuevos productos y afianzar la relación con los clientes y proveedores.	5 meses	Productos de óptima calidad
Publicitar para mejorar la imagen corporativa de la organización y sus productos, para debilitar a la competencia.	7 meses	Imagen corporativa mejorada
Promover el trabajo en Equipo y así conseguir mayor calidad en los procesos.	2 meses	Rendimiento de los colaboradores
Desarrollar la comunicación interna y externa utilizando técnicas empresariales para motivar el desempeño del personal.	2 meses	Rendimiento de los colaboradores
Mantener el control de calidad en el proceso de lavado y tinturado para optimizar los recursos y evitar la merma.	3 meses	Productividad de la organización
Desarrollar productos innovadores que debiliten a los nuevos competidores.	1 año	Productos innovadores
Mejor comunicación interna y externa utilizando técnicas empresariales.	6 meses	Mejor comunicación interna y externa

Cuadro N° 28: Plan de monitoreo y evaluación de la Propuesta  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## **Presupuesto Estipulado para la Implementación de Estrategias Competitivas de la empresa Textiles Torres**

A continuación se detalla el presupuesto que se utilizará para implementar un plan estratégico que ayude en la transformación de los servicios y productos para alcanzar ventajas competitivas en el mercado y superiores a los de la competitividad.

Los ingresos que se detallan son solventados por parte de los propietarios de la organización

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
1	Maquinaria y Equipos	\$ 10.000
1	Campaña de Publicidad y Promoción	\$6.000
1	Capacitación	\$ 800
1	Desarrollo de Nuevos Productos	\$ 2.000
1	Mejorar Procesos	\$ 5.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 23.800</b>

**Cuadro N° 29:** Presupuesto de la Propuesta  
**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

### **6.9. Previsión de la Evaluación**

La evaluación puede realizarse de acuerdo a los objetivos propuestos con la intención de mejorar el desarrollo organizacional por medio de ventajas competitivas en la empresa Textiles Torres, se puede considerar el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 30:** Previsión de la Evaluación

<b>PREGUNTA BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿QUE EVALUAR?</b>	Cada una de los procesos propuestos
<b>¿POR QUÉ EVALUAR?</b>	Evaluar las ventajas competitivas
<b>¿PARA QUÉ EVALUAR?</b>	Para hacer efectiva la propuesta y corregir en caso de necesitarlo
<b>¿QUIENES SOLICITAN EVALUAR?</b>	Los propietarios Sr. Guillermo Torres Sra. Erika Villacís
<b>¿CUÁNDO EVALUAR?</b>	Antes y después de haber aplicado la propuesta planteada
<b>¿CÓMO EVALUAR?</b>	Con la aplicación matrices FODA
<b>¿CON QUE EVALUAR?</b>	Aplicando encuesta, a los directivos, clientes internos de la cooperativa

**Elaborado por:** Eugenia Yolanda Morales Gallegos

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alonzo, G. (2013). *Conceptualización del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/jaimegustavoalonzo/IITrimestre/OYC/oycinfografia.htm>
- ❖ Amador, J. P. (2014). *Teoría y definición de la Administración empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/administracionjpa.htm>
- ❖ Andrade, H. (2012). *Sinergia empresarial*. Obtenido de <http://www.nubip.com/sinergia-empresarial/>
- ❖ Aramburu, H. (2012). *Organización Empresarial*. Quito: Carmus.
- ❖ Ayala, L., & Árias, R. (2011). *El Análisis de la Cadena de Valor*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- ❖ Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6696/132%20o.e..pdf?sequence=1>
- ❖ Berjano, J. (2013). *Reflexiones sobre la consultoría estratégica*. Obtenido de <http://mediterranean-consulting.com/blog/2013/06/13/reflexiones-sobre-la-consultor%C3%ADa-estrat%C3%A9gica>
- ❖ Coello, R. (2012). *La Organización Empresarial*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/organizacion-empresarial-0>
- ❖ Cruz, J., & Jiménez, V. (2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- ❖ Cuzco, E. (2010). *El Desarrollo de Ventajas Competitivas y su incidencia en la satisfacción al cliente*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1546/154%20Ing.pdf?sequence=1>
- ❖ Domínguez, J. (2010). *Inicios de la competitividad*. Bogota: Lacrus.

- ❖ Durán, P. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>
- ❖ Espíndola, M. (2014). *Organizacion empresarial*. Obtenido de <http://mairimespindolasalas.weebly.com/organizacion-empresarial.html>
- ❖ Estrada, V. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*. Obtenido de <https://www.academia.edu/4382323/METODOLOG%C3%8DA>
- ❖ Fernández, J. (2012). *Organización de Empresas*. Quito: Asus.
- ❖ Gross, M. (2010). *Definicion y características de la cultura organizacional*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- ❖ Hampton, D. (2012). *La ventaja Competitiva*. Santiago: Ramus.
- ❖ Harius, D. (2013). *Organizacion Empresarial*. Obtenido de <https://mindscreatives.wordpress.com/2013/09/21/54/>
- ❖ Kathryn, C. (2013). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre\\_455218/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/)
- ❖ Llerena, M. (2012). *Estructura Organizativa*. Obtenido de <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- ❖ Marshak. (2010). *Cambio en la Organización*. Bogota: Misión y valor.
- ❖ Matriz FODA. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- ❖ Mello, F. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- ❖ Mora, C. (2013). *La innovacion y su incidencia en pro de la competitividad*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/12/26/la-innovacion-y-su-incidencia-en-pro-de-la-competitividad-2/>
- ❖ Niebles, E., & Oñoro, E. (2012). *Procesos desarrollados por gerentes sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/9.3.htm>

- ❖ Ortega, V. (2012). *La ventaja Competitiva y su incidencia en la Participación del Mercado*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2112/562%20ING.pdf?sequence=1>
- ❖ Ortega, V. (2014). *La ventaja competitiva y su incidencia en la participacion de mercado*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2112/562%20ING.pdf?sequence=1>
- ❖ Quezada, J. (2014). *Análisis de Sostenibilidad y Propuesta de Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7549/1/UPS-CT004486.pdf>
- ❖ Quijada, M. (2012). *Planificacion*. Obtenido de <http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com/2011/04/plan-maestro.html>
- ❖ Rivera, F. (2012). *“El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2953/715%20ING.pdf?sequence=1>
- ❖ Rojas, E. (2013). *Concepto de administración de empresas*. Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>
- ❖ Rojas, N. (2013). *Importancia del Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.importancia.org/proceso-administrativo.php>
- ❖ Rubí, L. (2012). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- ❖ Sánchez, H. (2013). *Ventajas y desventajas de la planificacion estrategica*. Obtenido de <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- ❖ Santana, M. (2014). *La Ventaja Competitiva*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- ❖ SINNEXUS. (2014). *Plan estratégico*. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

- ❖ Smetoolkit. (2012). *Beneficios de la Planificación estratégica* . Obtenido de <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2096/Beneficios-de-la-Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica>
- ❖ Soria, D. (2014). *La innovación organizativa y su incidencia la ventaja competitiva* . Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6698/134%20o.e..pdf?sequence=1>
- ❖ Thompson, I. (2013). *Definición de Administración*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- ❖ Thompson, M., & Antezana, J. (2012). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- ❖ Vallejo, W. (2012). *Desarrollo de un Plan Estratégico*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2448/653%20ING.pdf?sequence=1>
- ❖ Vicuña, S. (2013). *¿Qué es un Plan Estratégico?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- ❖ Zamora, E. (2010). *Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1325/326%20Ing.pdf?sequence=1>
- ❖ Zamora, E. (2010). *Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1325/326%20Ing.pdf?sequence=1>
- ❖ Zamora, E. (2010). *Ventajas Competitivas y su incidencia en los Niveles de Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1325/326%20Ing.pdf?sequence=1>
- ❖ Zuñiga, B. (2010). *¿Qué es el desarrollo organizacional y cuáles son sus etapas y técnicas?* Obtenido de [http://www.rrhh-web.com/Desarrollo\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html)

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**Objetivo:** Investigar las ventajas competitivas y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la empresa Textiles Torres

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar
- Marque con una “x” la respuesta que Ud. considera correcta
- No existen respuestas buenas ni malas, sin embargo se sugiere responder con absoluta sinceridad.

**1. ¿Considera necesario establecer ventajas competitivas en la empresa para promover el desarrollo organizacional?**

- Siempre ( )  
Casi Siempre ( )  
A veces ( )  
Casi nunca ( )  
Nunca ( )

**2. ¿Cómo considera el actual servicio que le da al cliente?**

- Excelente ( )  
Muy Bueno ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Malo ( )

**3. ¿A través de que estrategias se logrará desarrollar ventajas competitivas en Textiles Torres?**

- Liderazgo en costos ( )
- Diferenciación ( )
- Segmentación ( )

**4. ¿Qué tipo de fidelización conviene crear en los clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de Textiles Torres?**

- Permanente ( )
- Temporal ( )

**5. ¿Los productos comercializados son considerados líderes en el mercado?**

- Siempre ( )
- Casi Siempre ( )
- A veces ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )

**6. ¿Qué valor agregado en Textiles ayudará a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?**

- Exclusividad en costos ( )
- Exclusividad de producto ( )

**7. ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tienen que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?**

- Siempre ( )
- Casi Siempre ( )
- A veces ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )

**8. ¿Qué considera usted que se debe fortalecer en Textiles Torres para impulsar una adecuada cultura organizacional?**

- Valores ( )
- Motivaciones ( )
- Incentivos ( )
- Capacitación ( )

**9. ¿Considera que el trabajo en equipo fortalecerá el desarrollo organizacional en Textiles Torres?**

- Siempre ( )
- Casi Siempre ( )
- A veces ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )

**10. ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**FOTOS EMPRESA TEXTILES TORRES**



