



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La competitividad de las empresas del  
sector comercial línea blanca y las competencias  
laborales en la ciudad de Ambato”**

**AUTORA: Diana Jacqueline Morocho Sigüencia**

**TUTOR: Ing. María Dolores Guamán Guevara, MBA**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2018**




## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. María Dolores Guamán Guevara MBA.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación “**La competitividad de las empresas del sector comercial línea blanca y las competencias laborales en la ciudad de Ambato**” presentado por **Diana Jacqueline Morocho Siguencia** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 21 de Noviembre de 2017

  
**Ing. María Dolores Guamán Guevara MBA.**  
**C.I. 1802831691**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Diana Jacqueline Morocho Siguencia**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

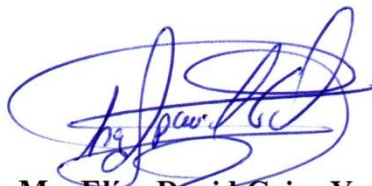


**Diana Jacqueline Morocho Siguencia**

**C.I. 1804277307**

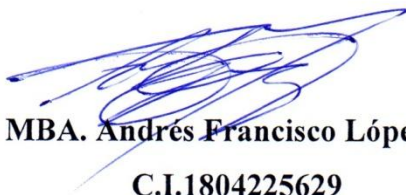
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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



**Ing. Mg. Elías David Caisa Yucailla**

**C.I. 1803458668**



**Ing. MBA. Andrés Francisco López Gómez**

**C.I.1804225629**

Ambato, 05 de Febrero de 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.



**Diana Jacqueline Morocho Siguenca**

**C.I. 1804277307**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación dedico a los futuros profesionales quienes buscan el desarrollo de las empresas aplicando mecanismos validos que logren incrementar las fortalezas internas para poder competir en el mercado global.

A los directivos de la empresa La Ganga agencia Ambato por la apertura a esta investigación del cual obtuve nuevos conocimientos y experiencias en la rama administrativa.

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas por las facilidades brindadas en el proceso de elaboración del trabajo de investigación.

A la Ing. María Dolores Guamán Guevara MBA, por su dirección académica, encaminada a mejorar la situación actual de las empresas del sector de línea blanca de la localidad.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
INDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
ABSTRACT.....	XIII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Objetivo General.....	3
1.2. Objetivos Específicos .....	3
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	4
2.1. Antecedentes investigativos.....	4
Competitividad.....	8
Competencias laborales en el área comercial.....	13
3. METODOLOGIA .....	23
ENFOQUE DE LA INVESTIGACION .....	23
MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	24
POBLACION Y MUESTRA .....	25
RECOLECCION DE INFORMACION .....	26
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	27
VALIDACION DE LOS RESULTADOS.....	38
4.1.1. Formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna.....	38



4.2.2	Determinar el nivel de significancia y de confianza .....	39
4.2.3	Selección del estadígrafo de Prueba .....	39
4.2.4	Cálculo del estadígrafo de prueba .....	39
4.2.5	Formulación de la regla de decisión .....	40
5.	CONCLUSIONES .....	41
5.1	RECOMENDACIONES .....	42
	BIBLIOGRAFÍA .....	44
	ANEXOS .....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

### CONTENIDO \_Toc510595787

Tabla 1: La empresa se diferencia de la competencia.....	27
Tabla 2: Enfoques para tener una ventaja competitiva .....	28
Tabla 3: Competencias laborales existentes.....	29
Tabla 4: Tipos de competencias laborales .....	30
Tabla 5: Factores de calidad total.....	31
Tabla 6: Estrategias en relación con la competitividad.....	32
Tabla 7: Factores que determinan la competitividad empresarial.....	33
Tabla 8: Ventaja que tienen en la formación basada en competencias .....	34
Tabla 9: Medición de la competitividad.....	35
Tabla 10: Plan de incentivos .....	36
Tabla 11: Servicio al cliente.....	37
Tabla 12 Frecuencias Observadas .....	39
Tabla 13 Frecuencias Esperadas .....	39
Tabla 14 Chi Cuadrado .....	40
Tabla 15: Matriz FODA La Ganga Ambato .....	46
Tabla 16: Matriz de Estrategias.....	47
Tabla 17: Árbol de problemas.....	49

## INDICE DE FIGURAS

### CONTENIDO

Figura 1: Competitividad .....	8
Figura 2: Competitividad .....	10
Figura 3: Competitividad .....	12
Figuras 4: Medición de competitividad .....	13
Figura 5: Modelo de las competencias .....	14
Figura 6: Competencia .....	15
Figura 7: Capacidad productiva .....	16
Figura 8: Gestión por competencias.....	17
Figura 9: Clasificación de las competencias .....	17
Figura 10: Competencia .....	18
Figura 11: Gestionar las propias competencias.....	20
Figura12: La empresa se diferencia de la competencia .....	27
Figura 13: Enfoques para tener una ventaja competitiva.....	28
Figura 14: Tipos de competencias laborales .....	29
Figura 15: Tipos de competencias laborales .....	30
Figura 16: Factores que determinan la calidad total en la empresa .....	31
Figura 17: Estrategias en relación con la competitividad .....	32
Figura 18: Factores que determinan la competitividad empresarial .....	33
Figura 19: Formación basada en competencias .....	34
Figura 20: Medición de la competitividad .....	35
Figura 21: Incentiva al personal .....	36
Figura 22: Servicio al cliente .....	37

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector comercial de línea blanca de la ciudad de Ambato se dedican a la comercialización de electrodomésticos, en la actualidad presentan inconvenientes con la competitividad y las competencias laborales.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo del sector, con el fin de establecer la estructura del recurso humano, las competencias laborales y la competitividad en el mercado local.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los gerentes de las empresas de línea blanca de la ciudad de Ambato indican que utilizan las competencias de logro y acción y de ayuda y servicio como principal mecanismo. Además se fijan metas ambiciosas como la cobertura de nuevos mercados, dado que los jefes de cada departamento realizan un análisis de la situación interna y externa. La debilidad que se marca es la capacidad de trabajo en equipo de los empleados debido a escasa comunicación entre los órganos directivo y de ejecutivo. Relacionado a lo anterior, la calidad total en las empresas es la creatividad e innovación debido a que en el sector comercial los artefactos de línea blanca existen en gran variedad de modelos, colores y la automatización que ofrecen al cliente para sus labores cotidianas.

Así la idea resultante de la investigación me direccionó para dar una alternativa de solución a través del establecimiento del direccionamiento filosófico que engloba la misión, visión, valores. El análisis FODA permitió diagnosticar internamente a la entidad del cual se formularon estrategias y finalmente se plantea una estructura organizacional con su respectivo plan de acción.

**PALABRAS CLAVES:** COMPETITIVIDAD, COMPETENCIAS LABORALES, INVESTIGACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, LÍNEA BLANCA.

## ABSTRACT

The companies of the white goods commercial sector of the city of Ambato.se dedicate themselves to the commercialization of domestic appliances, at present they present disadvantages with the competitiveness and the labor competitions.

It is for this reason that this research work has focused on conducting a broad analysis of the internal and external environment of the sector, in order to establish the structure of human resources, labor skills and competitiveness in the local market.

The data thrown by the field research applied to the managers of the white goods companies of the city of Ambato indicate that they use the competencies of achievement and action and of help and service as the main mechanism. In addition ambitious goals are set as the coverage of new markets, since the heads of each department perform analysis of the internal and external situation. The weakness that is marked is the ability of teamwork of employees due to poor communication between the executive and executive bodies. Related to the above, the total quality in the companies is creativity and innovation because in the commercial sector the white line artifacts exist in a great variety of models, colors and the automation that they offer to the client for their daily tasks.

So the idea resulting from the research directed me to give an alternative solution through the establishment of the philosophical direction that encompasses the mission, vision, values. The SWOT analysis allowed to diagnose internally the entity from which strategies were formulated and finally an organizational structure with its respective plan of action is proposed.

**KEYWORDS:** COMPETITIVENESS, LABOR COMPETENCIES, INVESTIGATION, COMMERCIALIZATION, WHITE LINE.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Uno de los problemas en relación a la competitividad y competencias laborales son la existencia de demanda, falta de posicionamiento en el mercado, habilidad para exportar, la forma de utilizar los recursos, tecnología, la forma de organización, entre otros.

La empresa comercial detallista clásica se caracteriza por poner a disposición del consumidor un producto o conjunto de productos físicos, acompañados de una serie de servicios que facilitan al consumidor el acceso a los mismos.

El proyecto va dirigido a las empresas mayoristas y minorista, sin embargo la empresa minorista, que ha realizado tradicionalmente la intermediación entre fabricantes y consumidores finales, ha ampliado en los últimos tiempos sus funciones, integrándose verticalmente hacia atrás y ofreciendo sus propias marcas comerciales e igualmente integrándose horizontalmente, lo que le ha permitido aumentar el poder negociador frente a los mayoristas. Asimismo, en los últimos años el auge de las nuevas tecnologías basadas en la informática ha fomentado la aparición y desarrollo de nuevas formas de venta como el comercio electrónico, que está cobrando paulatinamente mayor relevancia económica y social modificando las tradicionales estructuras comerciales. Las anteriores especificidades de las empresas de distribución comercial, que las caracteriza en parte como empresas de servicios, conllevan una dificultad añadida a la hora de definir y valorar su desempeño o sus resultados, ya que muchos de los aspectos que recoge son difíciles de cuantificar.

La función de la empresa comercial mayorista se concreta en una actividad de intermediación entre los fabricantes o productores y los detallistas. El mayorista compra en grandes cantidades y vende a otros intermediarios que pueden ser a su vez mayoristas o minoristas, dependiendo del número de etapas del canal de distribución.

Las empresas comerciales se estudia su competitividad desde la perspectiva *ex post* y *ex -ante*. Respecto a los factores determinantes del resultado, su análisis en la empresa comercial se ha llevado a cabo desde varias disciplinas como la Dirección

Estratégica, las Finanzas y sobre todo el Marketing. Respecto al desempeño, existe en la literatura un debate abierto, al igual que en el caso de la empresa en general, sobre los indicadores que deben utilizarse para medir el mismo en las empresas comerciales. En los dos sub apartados siguientes nos hacemos eco de esta problemática repasando a grandes rasgos algunas medidas de desempeño adoptadas en las firmas de distribución comercial.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.Objetivo General**

Determinar el nivel de competitividad que presentan las empresas del sector comercial línea blanca en la Ciudad de Ambato.

### **1.2.Objetivos Específicos**

- Diagnosticar al sector comercial de línea blanca utilizando el análisis matricial del perfil competitivo, para identificar a las principales empresas de comercialización.
- Determinar los modelos de diseño organizacional mediante el estudio de las principales teorías para caracterizar a la competitividad y las competencias laborales.
- Plantear un modelo organizacional para el sector comercial de línea blanca de la ciudad de Ambato.



## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)**

### **2.1. Antecedentes investigativos**

(Ibarra, González, y Demuner, 2016, pág. 14) Los estudios sobre competitividad sistémica son importantes porque permiten comprender cómo el desarrollo de una organización se ve afectado por factores exógenos y endógenos.

El caso específico de competitividad a nivel micro o empresarial lleva a una comprensión específica de las actividades realizadas por las empresas en diferentes áreas. Este tipo de competitividad puede considerarse la más importante porque la empresa misma tiene control directo sobre las variables que permiten su desarrollo y fortalecimiento en el mercado.

Los resultados obtenidos indican que las pymes manufactureras en Baja California son moderadamente competitivas pero muestran una tendencia a la baja significativa, independientemente de su tamaño. Todas las dimensiones analizadas tienen niveles de competitividades medias y bajas, que es la misma situación que en los subsectores analizados. Algunas de las dimensiones afectan directamente la competitividad de las empresas, como se señala en el análisis de regresión múltiple realizado. Los resultados descriptivos muestran que el área de contabilidad y finanzas se considera menos cuando se administra un negocio, y los empleadores no tienen la visión de utilizar esta área como punto de partida para garantizar que la competitividad de la empresa aumente. Sin embargo, el análisis de regresión realizado muestra cómo esta dimensión tiene un impacto significativo en la competitividad de las empresas, lo que corrobora la idea de que, cuando esta área no se prioriza, las empresas descuidan una parte importante de su propio crecimiento y consolidación. Además, la dimensión de producción y operaciones explica mejor la competitividad de las empresas.

Estos resultados generan información importante sobre la situación del sector manufacturero en Baja California con respecto a la competitividad; Además, los resultados se pueden utilizar para comparar con otras investigaciones realizadas en la

región que producen resultados similares en términos de nivel de competitividad. Por lo tanto, es importante continuar produciendo este tipo de investigación para comprender, a nivel micro, las debilidades de la

Los aparatos de producción mexicanos desarrollan políticas públicas e industriales dirigidas al crecimiento y desarrollo de los involucrados. Además, los resultados ayudan a comprender cómo las empresas no consideran la contribución de cada área, que degenera en áreas sobreevaluadas en términos humanos, financieros y gerenciales, mientras que otras se consideran secundarias y, por lo tanto, carecen de los recursos necesarios.

Como se indicó anteriormente, la falta de proporcionalidad en las encuestas realizadas por los municipios y en el nivel del subsector es una limitación en esta investigación y, en consecuencia, los resultados obtenidos deben considerarse con cautela.

Además, con estos resultados, se pueden abrir otras líneas de investigación a nivel micro, y cada una de las dimensiones se puede considerar de manera desagregada para encontrar acciones o decisiones que se han implementado incorrectamente o que no se han implementado y que pueden ser clave para mejorar la competitividad.

Finalmente, es esencial que las empresas conviertan a la competitividad en su referente si quieren ser realmente competitivas, nacional e internacionalmente. Es importante para las empresas cambiar su cultura corporativa y pensar en términos de gobierno corporativo en lugar de hacerlo en términos de la empresa tradicional como un mecanismo para profesionalizar todas las áreas que integran una organización.

(Gómez & González, 2016, pág. 14) Se verifica la dinámica del comercio internacional en este caso. El presente artículo dio cuenta de esto cuando, en un análisis vis-a-vis del tipo de productos que compiten en el mercado estadounidense por México y China, encontramos que los productos chinos son más competitivos que los mexicanos, medidos por la participación en el mercado.

El artículo afirma que junto con el auge exportador de China en los mercados mundiales, en el mercado estadounidense, su mayor presencia se explica no solo por precios más bajos y mayor calidad y cantidad de productos, sino también porque China se especializa con sus ventajas comparativas reveladas en esos productos que son naturalmente más dinámicos y de mayor valor agregado. El artículo muestra que las exportaciones chinas a Estados Unidos tuvieron un crecimiento importante e ininterrumpido de 2002 a 2008, superando a las mexicanas. Aquí no debemos olvidar que este período de siete años, al final, ha sido el período de mayor dinamismo exportador en China debido a su ingreso a la OMC y que incluso la crisis hipotecaria de los Estados Unidos no se desata. Sin embargo, las exportaciones de México a los Estados Unidos, a pesar de ser más pequeñas, mostraron una recuperación en el período 2006-2014 en comparación con el período 2003-2005, que es cuando el desplazamiento de México por China en el mercado mundial de las exportaciones estadounidenses. Esta recuperación ocurrió tanto en términos de valor como en tasas de crecimiento promedio anual (TMCA) y obviamente en la participación de mercado de los EE. UU., Lo cual es aún más importante si tomamos en cuenta que la concentración de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos cayó (Cabranes, 2011) Durante períodos de cinco años, descubrimos que la participación de México en las importaciones totales de EE. UU. Alcanzó el mínimo de la primera década del siglo XXI en 2005, cuando era del 10%. A partir de 2006, comenzó una recuperación, interrumpida brevemente en 2008 por el inicio de la crisis económica internacional, que llevó a superar el máximo histórico anterior, alcanzado en 2001-2002, del 11,3%, desde 2011. Por su períodos, tenemos que en el período 1997-2002 las importaciones estadounidenses desde México crecieron a una tasa promedio anual de 11.2%, mientras que en el periodo 2003-2005 lo hicieron solo a una tasa de 5.8%. En el período 2006-2014, las importaciones estadounidenses desde México experimentaron una recuperación, ya que crecieron a una tasa promedio anual del 7%, la cual, aunque es inferior a la obtenida durante 1997-2002, es mayor que la tasa correspondiente al período 2003 -2005 y que el crecimiento anual promedio de las importaciones totales de los Estados Unidos en dicho período.

Finalmente, cabe señalar que la competencia de los productos chinos y mexicanos no solo mantuvo el nivel de competencia en el mercado estadounidense en el período

2006-2014, sino que incluso esta competencia aumentó, si se excluye el sector de la energía, ya que las estructuras de exportación de ambos países a este mercado se volvieron aún más similares que en 1996-2000 y en 2001-2003 (Cabranes, 2011). Los cuadros 3 y 4 muestran esta similitud, ya que en ambos casos se observa que solo tres secciones de SITC, 6 (artículos manufacturados, clasificados principalmente por material), 7 (maquinaria y equipo de transporte) y 8 (diversos artículos manufacturados) representan la mayoría de sus exportaciones a los Estados Unidos.

Por sectores, se observa que tanto China como México han tenido una ventaja comparativa creciente en 2004-2008 con respecto al mercado estadounidense en el sector de maquinaria y equipo de transporte, que es el más importante para ambos. China comenzó a tener una ventaja comparativa en este sector desde 2004, cuando México ya lo tenía desde hacía varios años.

En resumen, las ventajas comparativas reveladas nos dicen de una manera más exacta en el tiempo en qué nivel de competencia son las exportaciones mexicanas y chinas, que son dinámicas, y el índice nos dice en qué sectores están ubicadas. Este índice nos dice que México está recuperando su participación en el mercado estadounidense y que si esta tendencia continúa; Es muy probable que en los próximos años veamos cómo se reduce aún más el desplazamiento de México por parte de China en el mercado de exportación de los Estados Unidos.

El artículo concluye argumentando la utilidad del análisis y el método utilizado para hacer una actualización del desplazamiento de México por parte de China desde el mercado estadounidense desde una perspectiva sectorial y de las secciones principales de la clasificación comercial internacional y de cómo México y las empresas mexicanas, sí tenían la capacidad de responder a mediano y largo plazo al fenómeno de las exportaciones chinas.

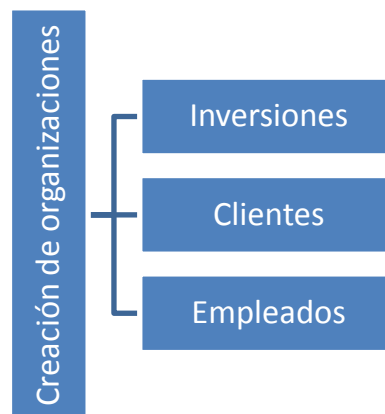
## Competitividad

Rubalcaba (2012) aclara “La clave de la competitividad empresarial básicamente son de cuatro tipos, eficiencia productiva, desarrollo tecnológico, recursos humanos y organización de la empresa” (p.170).

López (2012) señala “El concepto de competitividad es el resultado de diversos cambios ocurridos en la segunda parte del siglo xx en relación con el estudio de crecimiento y la capacidad económica de una región o de una unidad productiva”(p.10).

Chavarría & Sepúlveda (2012) Dentro de las teorías que explican la formación de competitividad de una empresa son tomados en cuenta factores que influyen en la competitividad en relación al precio del producto o servicio.

Ulrich (2012) aclara “La competitividad se refiere a la creación de organizaciones que agregan valor a sus inversiones, clientes y empleados” (p.19).



**Figura 1:** *Competitividad*

**Fuente:** Investigación obtenida de (Ulrich, 2012)

**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

McClelland (2011) afirma “Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas, con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán ajustes que habrá que analizar” (p.36 ).

Castaño (2011) afirma “La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existen una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes”p.35.

Fernández, Montes y Vásquez (2012) indican:

La competitividad relativa de un conjunto depende de la adecuación del entorno se prueba en la competencia con demás empresas que sufren crisis al momento que el entorno e vuelve selectivo para generar nuevas combinaciones de recursos (p. 56).

Berumen (2012) afirma “La competitividad se basa en la productividad y en la capacidad que se tenga para designar factores de producción hacia actividades para lograr altos niveles de productividad” (p.99).

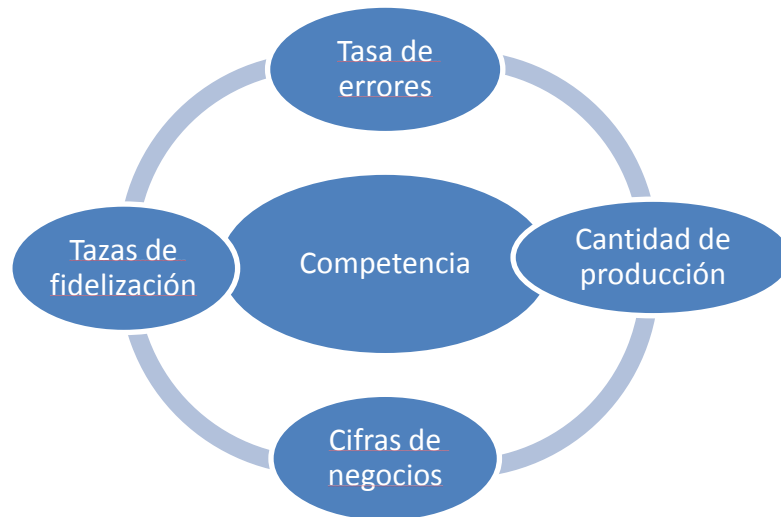
Mertens (2015) afirma:

La competencia como el desempeño que se caracteriza por ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado si la competencia significa la resolución de problemas o alcanzar un resultado con criterios de calidad, por consiguiente se exige que la enseñanza sea de tipo integral, lo cual implica la combinación de conocimientos generales y específicos con experiencias de trabajo(p.64).

Boterf (2010) determina:

La competencia es una construcción: es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. Por lo tanto, conviene distinguir los recursos necesarios para actuar con competencia. Las actividades o prácticas profesionales que hay que realizar con

competencia y que corresponde a unos esquemas propios de cada persona y las actividades, que constituyen los recursos evaluables que provienen de acciones realizadas los índices de calidad, tazas de fidelización de clientes, cantidad de producción, cifra de negocios, tasa de valorización, tasa de errores (p.52).



**Figura 2:** *Competitividad*

**Fuente:** Investigación obtenida de (Boterf, 2010)

**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Azua y Andersen (2005) señalan:

En este modelo se plantea un sistema integrador de una serie de elementos interdependientes, sus relaciones, sus condicionantes y aceleradores. Este enfoque busca que se generen plataformas económicas competitivas potenciadoras y receptoras de la interrelación entre la Administración Pública y Gobiernos comprometidos en un proceso estratégico largo –placista de competitividad y bienestar (p.35).

Berumen y Palacios (2011) afirman:

A nivel mundial se ha generado una creciente preocupación por investigar y precisar los requisitos necesarios para elevar la competitividad de los países, regiones y localidades en lo general, y de las organizaciones e individuos de lo particular, el termino competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés Competitiveness, que significa capacidad de competir, o rivalidad

para la consecución de un fin, y se deriva del concepto competencia en lo concerniente al ámbito económico se refiere a creación u mantenimiento de un mercado en el que participan nuestras empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y de la demanda (p. 11).

Vieras (2006) afirma “Competitividad empresarial significa una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, el entorno y los retos de la existencia con vitalidad, es decir, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua” (p.204).

Hitt, Black & Porter (2012) indican “El concepto de ventaja competitiva es, en esencia, la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo” (p. 194).

Hernández y Rodríguez (2012) afirman “El entorno competitivo es el análisis y la evaluación de los competidores directos con los que la empresa-organización lucha por un segmento de mercado” (p.364).

Coulter (2013) define “Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios” (p. 170).

Bateman (2012) afirma “Para sobrevivir a la competencia y para sobresalir, deberá actuar de tal forma que pueda mantener un margen sobre los demás competidores, de modo que sean otros los que quieran contratarlo, comprarle algo y repetir el negocio con él” (p.10).

Metcalf (2013) define “La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y los sectores productivos porque se ha relacionado con el ingreso, empleo, inversión y comercio” (p.135).

Márquez (2013) define “Se define por la capacidad de acceso de una empresa o territorio al mercado doméstico o de exportación. Cuando la unidad de análisis



aumenta su participación en el mercado doméstico o en el comercio internacional, se considera que su competitividad ha mejorado” (p. 135).

Porter (2011) afirma “La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p.12).



**Figura 3:** *Competitividad*

**Fuente:** Investigación obtenida de (Porter, 2011)

**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Saint Pierre (2012) demuestra “Mayores valores de tasas de crecimiento, capacidad de proliferación radical, densidad de longitud de raíces y capacidad de absorción de nutrientes se han asociado con un aumento en la adquisición de nutrientes en las gramíneas perennes, y contribuirían por ello a su capacidad competitiva y tolerancia a la defoliación “(p.1).

Rojas, Romero y Sepúlveda (2013) afirman:

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos, en los factores internos de la empresa destaca capacidad tecnológica y

productiva, calidad de los recursos humanos, relaciones adecuadas con los clientes, capacidad productiva, relaciones adecuadas con los abastecedores de insumos, conocimiento de mercado (p.11).



**Figuras 4:** *Medición de competitividad*

**Fuente:** Investigación obtenida de (Rojas, Romero y Sepúlveda, 2013)

**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Porter (2008) afirma “El enfoque de ventaja competitiva consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento” (p.4).

Munch (2012) afirma “La competitividad es la capacidad de una organización para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respeto a los de otras empresas de productos similares” (p.26).

### **Competencias laborales en el área comercial**

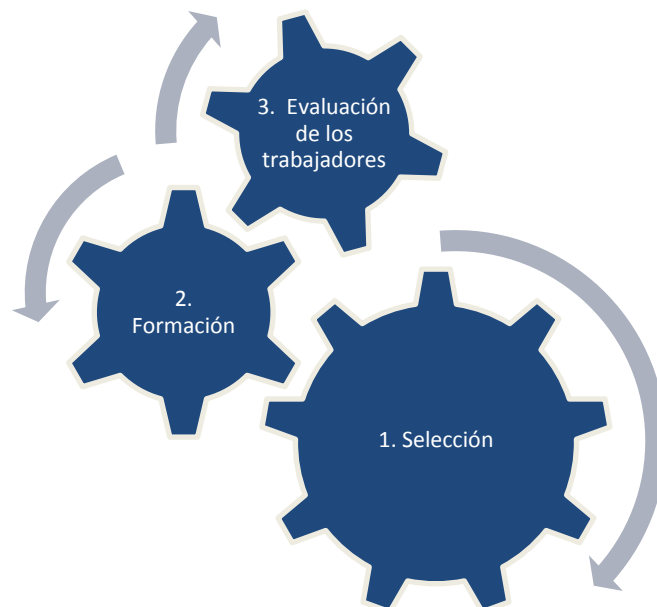
Leboyer (2010) señaló “Las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p.122).

Chiavenato (2012) afirma “Competencias básicas son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las

personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” (p.340).

Tallard (2015) manifiesta:

Las competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores, para ello los discursos propios de ese modelo ofrecen una serie de herramientas con el objetivo de poder reconocer las competencias en un individuo o grupo, fomentarlas y evaluarlas, estos mecanismos parten de la objetivación de las competencias para traducirlas en indicadores (p. 1079).



**Figura 5:** *Modelo de las competencias*  
**Fuente:** Investigación obtenida de (Tallard, 2015)  
**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Boyatzis & Spencer (2011) manifiesta “La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología” (p.252).

Graminia (2010) anuncia “Competencia etimológicamente procede del término latino competere, en el siglo XV el verbo competir significó pelear con, genera sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo” (p. 108).

Levy (2004) afirma:

El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Y no solamente en la literatura un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus directivos, y a veces también a los miembros altamente calificados de su personal (p. 35).



**Figura 6:** *Competencia*

**Fuente:** Investigación obtenida de (Levy, 2004)

**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Guglielmelti (2010) afirma:

Definimos la competencia como la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos, y de distribución donde la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización, la continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es

directamente proporcional a su dinamismo estructural, el nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico (p. 47).

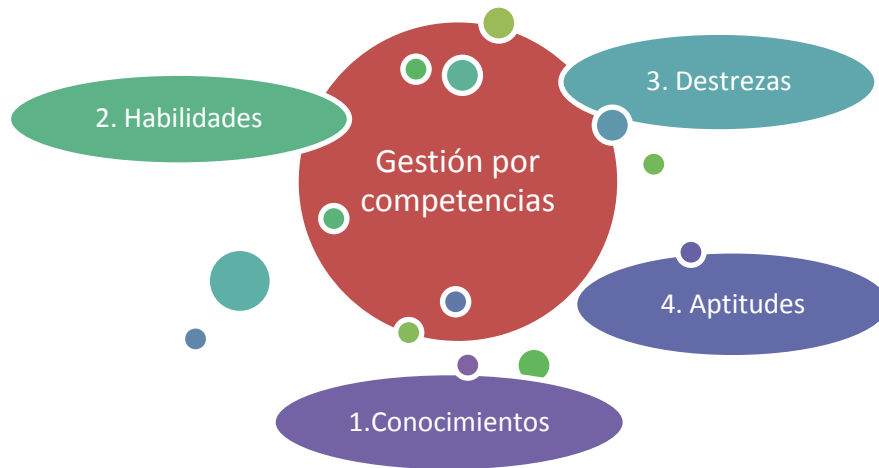
Agudelo (2014) determina “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo” (p.9).

Alles (2013) afirma “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo” (p.51).



**Figura 7:** *Capacidad productiva*  
**Fuente:** Investigación obtenida de (Alles, 2013)  
**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Acevedo (2009) explica “ La gestión por competencias se relaciona con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica que permiten a una persona realizar una actividad determinada, se logra un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad” (p. 146).



**Figura 8:** *Gestión por competencias*  
**Fuente:** Investigación obtenida de (Acevedo, 2009)  
**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Spencer (2014) afirma “Es una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p.25).

Spencer (2014) afirma “Las competencias se pueden clasificar en: Competencias de logro y acción, Competencias de ayuda y servicio, Competencias de influencia, Competencias gerenciales, Competencias Cognoscitivas, Competencias de eficacia personal” (p.26).



**Figura 9:** *Clasificación de las competencias*  
**Fuente:** Investigación obtenida de (Spencer, 2014)  
**Elaborado por:** Diana Morocho (2017)

Ducci (2014) define “El concepto de competencia laboral y el enfoque de formación basado en competencia, enfatiza el aspecto de transferibilidad y portabilidad de las competencias, elemento fundamental en un mercado de trabajo incierto y en constante movimiento como el que definimos previamente” (p.21).

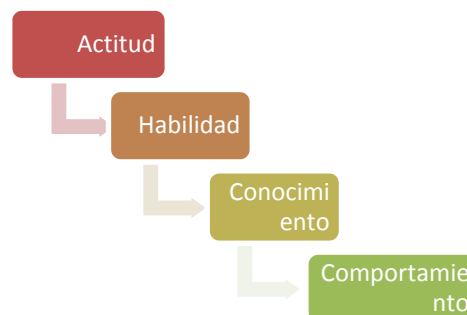
Rodríguez (2011) plantea:

Una primera distinción de competencias agrupando éstas, de acuerdo a su naturaleza, en dos grandes grupos: aquellas centradas en el desarrollo de conocimientos, técnicas, destrezas, aptitudes y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo; y aquellas referidas a la necesaria interacción del individuo con el grupo, la organización y el entorno en el que se integra (p.150).

Morales (2013) afirma:

Toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil, toda competencia está vinculada al desempeño de un rol u oficio, y generalmente se redactan en términos de acciones o resultado específico a lograr dentro de un proceso de trabajo (p.9).

Preciado (2013) señala “Una competencia es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior del promedio” (p.24).



**Figura 10:** Competencia

Fuente: Investigación obtenida de (Preciado, 2013)  
Elaborado por: Diana Morocho (2017)

Zarifian (2014) señala “La aparición del modelo de la competencia no representa un cambio que parta directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades. Por ejemplo: las innovaciones tecnológicas no influyen directamente en la emergencia de este modelo” (p.33).

Perenoud (2014) acepta:

Una competencia es una capacidad de acción eficaz frente a un conjunto de situaciones, que uno logra dominar porque dispone, a la vez, de los conocimientos necesarios y de la capacidad para movilizarlos positivamente en un tiempo oportuno, con el fin de identificar y resolver verdaderos problemas, encontraremos que ellas no se convierten en un objeto directo de enseñanza sino en una práctica cotidiana cuyo lugar efectivo son los aprendizajes escolares. Las competencias han estado siempre en la actividad humana, su visibilidad tiene lugar en los discursos más recientes y contemporáneos de la actividad escolar. Ellas imponen un giro de ciento ochenta grados a las prácticas escolares e inclusive determinan las finalidades objetivas del currículo. Ser competente es una cuestión de tiempo, nadie lo logra sino por la vía de una práctica extendida. Tal práctica es, marcadamente diferente en la escuela, pues allí se prepara a los sujetos para que la apuesta sea decisiva (p. 2).

Gutiérrez (2012) señala:

La noción de competencia integra múltiples funciones: a) cognitiva, que involucra adquirir y usar conocimiento para solucionar problemas de la vida real; b) técnica, que implica habilidades o puesta en práctica de procedimientos; c) integradora, al relacionar conocimiento básico y aplicado; d) relacional, a través de una comunicación efectiva y e) afectivo-moral, como es el caso del respeto ante una persona o situación (p. 25).

Hernández y Rodríguez (2011) definen:

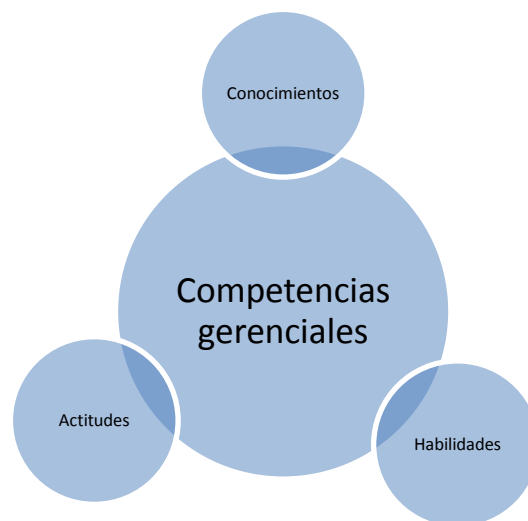
Las competencias generales del gerente se determinan por el tamaño, recursos y actividad de la empresa, así como por el nivel jerárquico que ocupa un



experto en gestión empresarial dentro de la organización, la preparación profesional de un experto en esta materia está diseñada para que los egresados de una institución de nivel superior puedan llegar a los niveles más altos” (p.13).

Daff (2013) define “La competencia central de una empresa es algo que la organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores, una competencia central representa una ventaja competitiva porque la empresa tiene una experiencia que los competidores no poseen” p.173.

Robbins & De Cenzo (2014) afirman “Las competencias gerenciales se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p.14).

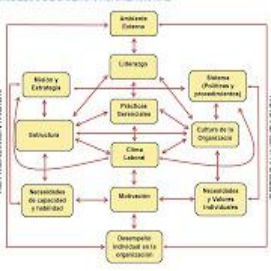


**Figura 11:** *Gestionar las propias competencias*  
Fuente: Investigación obtenida de (Robbins & De Cenzo, 2014)  
Elaborado por: Diana Morocho (2017)

Benavides (2013) afirma “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” p.19.

Stephen (2012) afirma “El conocimiento de la competencia es el proceso por el cual las organizaciones reúnen información sobre sus competidores y obtienen respuestas para preguntas tales como: ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué hacen? ¿Cómo nos afectara lo que están haciendo?” (p. 268).

PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES				
AUTOR	GRAFICO	ELEMENTOS	BENEFICIOS	LIMITACIONES
Modelo de las siete S (por su siglas en inglés) de McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Peters y Waterman en 1982)	<p>MODELO 7-S DE MCKINSEY</p> <p>MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p>	Sistemas. Estrategia. Estructura. Estilo. Valores. Personal. Habilidades	Permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes.	Ausencia de: entrada de datos/rendimiento total/resultados. Ciclos de retroalimentación. Variables de resultado.
Modelo de Estrella de Galbraith.	<p>MODELO ESTRELLA DE GALBRAITH</p> <p>MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p>	Estrategia. Estructura. Personal. Recompensas. Procesos.	Permite realizar una descripción de elementos organizacionales importantes. Reconocimiento de la interacción existente.	No considera ciertas variables clave como la entrada de datos y resultados.
Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord	<p>MODELO DE SEIS CASILLEROS DE WEISBORD</p> <p>MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p>	Liderazgo. Propósito. Estructura. Recompensa. Mecanismos. Auxiliares. Relaciones	En cada casillero se incluyen preguntas de diagnóstico. Se establece el propósito.	La concentración solo en determinados elementos puede derivar en el descuido de otros.
Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.	<p>MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN</p> <p>MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p>	Organización Informal. Organización formal. Tareas. Personal.	Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización “informal” y “formal”.	La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.

<p>Modelo de Burke-Litwin.</p>		<p>Misión Estrategia. Estructura. Requisitos tareas. Liderazgo. Prácticas gestión. Clima de trabajo. Motivación. Cultura organizacional. Necesidad individual. Valores.</p>	<p>/ de de</p> <p>Incluye ciclos de retroalimentación. Mayor presencia de elementos cualitativos (por ejemplo: Motivación)</p>	<p>Minucioso y difícil de comprender a simple vista.</p>
--------------------------------	---	---	--	--

Fuente: NAOMI STANFORD. Diseño organizacional: Cómo lograr compañías sólidas. The Economist.2010.

### **3. METODOLOGIA**

A la investigación se la denomina cualitativa, a más de ello se necesita el proceso basado en la investigación bibliográfica, descriptiva, exploratoria, correlacional lo cual permite un análisis, posteriormente conclusiones, con el propósito de ejecutar una relación entre las dos variables e interpretar resultados, por medio del cual se realiza una encuesta para recolectar la debida información.

#### **ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

##### **Enfoque cualitativo**

Báez y Tudela (2014) determina “La investigación cualitativa se alinea con el empirismo en su forma más general, en tanto que niega la posibilidad del conocimiento a priori y afirma que este se obtiene como consecuencia de la experiencia” (p.44).

En la investigación se empleó el enfoque cualitativo, el estudio se llevó a cabo en las empresas comerciales en la Provincia de Tungurahua, con la finalidad de conocer el propósito de la investigación y recabarlo más a fondo para descifrarlos en relación a la competitividad y las competencias laborales.

#### **MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se llevara a cabo la investigación bibliográfica:

##### **Investigación Bibliográfica**

Parella (2012) define “se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes” (p.98).

La información se obtendrá de diferentes fuentes como libros, revistas científicas, internet, tesis de grado, entre otras, con el propósito de llegar a fondo con los diversos puntos de vista que servirá de base para conocer más el problema que se investiga.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se va utilizar los siguientes tipos de investigación:

### **Investigación Exploratoria**

Namakforoosh (2014) deduce “Son los estudios de tipo observacional pueden ser participativos, en éstos, el investigador tiene un papel importante junto con otras unidades del estudio, o puede ser no participativo, el caso más común es la encuesta” (p.89).

La presente investigación favorecerá a recoger la investigación apropiada para definir el problema y poder darle una solución.

### **Investigación Descriptiva**

Tamayo (2005) afirma “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominante o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (p. 46).

Investigación trata de detallar tipologías y conceptualizar su significado para la competitividad en relación a las competencias laborales.

### **Investigación Correlacional**

Bernal (2006) afirma “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p. 113)

En el presente proyecto se utiliza la Investigación Correlacional con la finalidad de evaluar la competitividad de los gerentes de las empresas comerciales y su relación con las competencias laborales, las cuales se fusionarán para la investigación, luego de determinarla se necesita condicionar un debido método competitivo.

## **POBLACION Y MUESTRA**

### **Población**

Arias (2006) afirma “El conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

En la presente investigación se encuestan 206 empresas comerciales de línea blanca de la ciudad de Ambato. De acuerdo a un informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Ver anexo)

### **Muestra**

Balestring (2006) señala “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 137).

La muestra se calcula mediante la fórmula para muestra finita, obteniendo una muestra de 134 encuestados.

### **Selección de la muestra**

Para adquirir la muestra se escogió establecimientos de empresas comerciales dedicadas a la venta de electrodomésticos al por menor de la provincia de Tungurahua las cuales tienen las siguientes características: compran a los mayoristas directamente, venden productos a consumidores, están posicionadas en el mercado

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Dónde:**

*n*: Tamaño de la muestra.

*Z*: Nivel de confianza (95%, 1.96).

*P*: Probabilidad de concurrencia del fenómeno.

*Q*: Probabilidad en contra de ocurrencia del fenómeno.

*N*: Población / Mercado meta.

*e*: Margen de error.

**Calculo de la muestra**

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 206}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + 206 * 0.05^2}$$

$$n = \frac{197.76}{0.96 + 0.51}$$

$$n = \frac{197.76}{1.47}$$

$$n = 134 \text{ encuestados}$$

**RECOLECCION DE INFORMACION**

**Técnica e instrumento de recolección de información**

La técnica establecida para la recolección de información será la encuesta, cuyo desarrollo se la llevara a cabo por medio de una herramienta que ayude a obtener la información necesaria para el análisis de datos, la cual será el cuestionario.

#### 4. RESULTADOS ESPERADOS

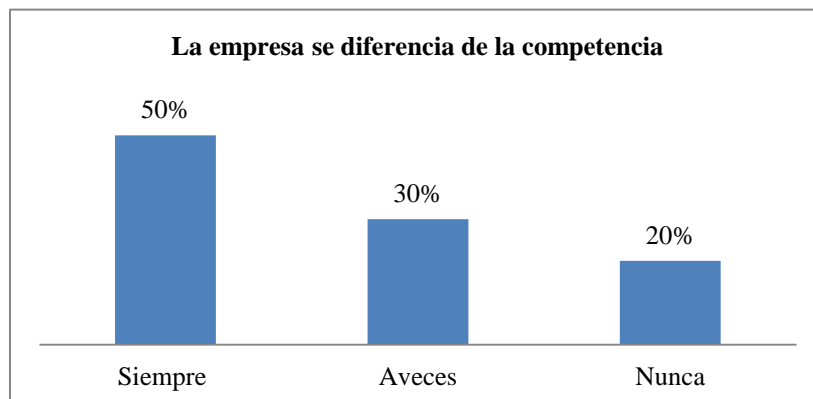
Para la determinación del grado de competitividad en las empresas comerciales, se realizara un diagnóstico y para ello se tomará como muestra a 134 encuestados de la Ciudad de Ambato dedicadas a la venta de electrodomésticos, con el propósito de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

##### Pregunta 1. La empresa se diferencia de la competencia

**Tabla 1:** La empresa se diferencia de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	67	50%	50%	50%
	A veces	40	30%	30%	30%
	Nunca	27	20%	20%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura12:** La empresa se diferencia de la competencia

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

##### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 20 % que equivale a 27 personas afirman que la empresa nunca se diferencia de la competencia, mientras que el 30% que representa a 40 personas afirman que las empresa a veces se diferencia de la competencia, por lo que el 50% que equivale a 67 personas afirman que la empresa siempre se diferencia de la competencia.



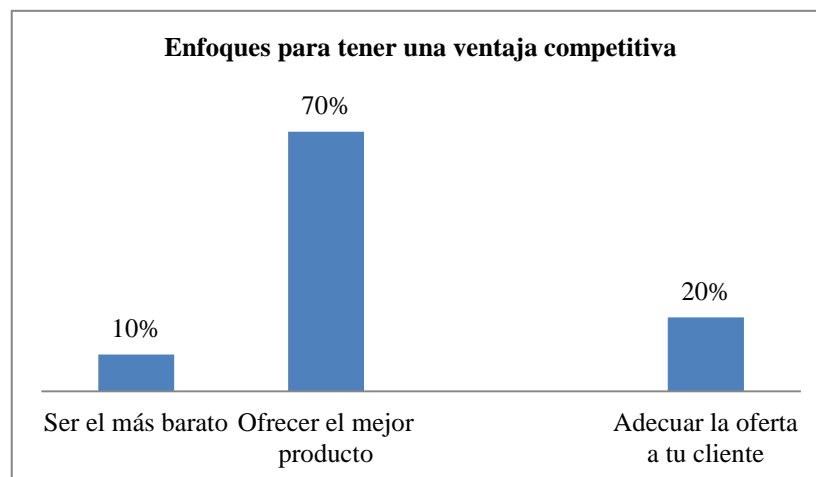
Se demuestra entonces que en cierta parte de los encuestados manifiestan que en la empresa siempre se diferencia de la competencia, por lo tal razón las empresas están constantemente realizando ofertas.

## Pregunta 2. Enfoques para tener una ventaja competitiva

**Tabla 2:** *Enfoques para tener una ventaja competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Ser el más barato	13	10%	10%	10%
	Ofrecer el mejor producto	94	70%	70%	80%
	Adecuar la oferta a su cliente	27	20%	20%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 13:** *Enfoques para tener una ventaja competitiva*

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 10 % que equivale a 13 personas afirman que al ser una empresa que da más barato es el principal enfoque para tener una ventaja competitiva, mientras que el 70% que representa a 94 personas afirman que a ofrecer el mejor producto es el principal enfoque para tener una ventaja competitiva, por lo que el 20 % que equivale a 27 personas afirman que el adecuar la oferta a tu cliente es el principal enfoque para tener una ventaja competitiva.

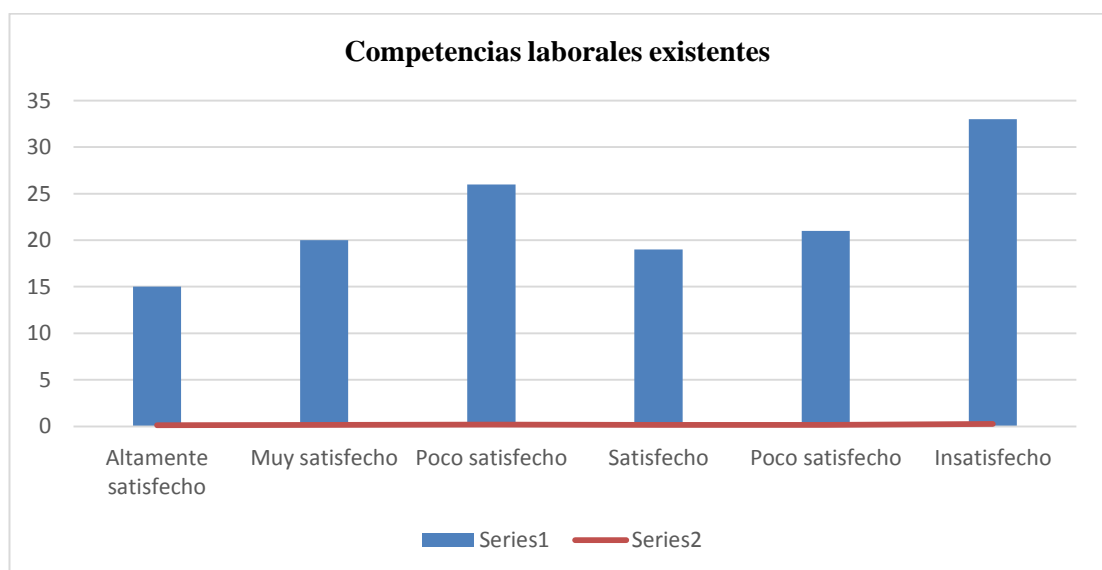
Se demuestra entonces que en cierta parte de los encuestados manifiestan que en la empresa el ofrecer el mejor producto es el principal enfoque para tener una ventaja competitiva, debido que la empresa aplica diferentes enfoques según la situación del mercado, con la idea de ofrecer siempre el mejor producto que cumpla con las exigencias del cliente en cuanto a la calidad.

### Pregunta 3. Competencias laborales existentes

**Tabla 3:** *Competencias laborales existentes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente Satisfecho	15	11%	11%	11%
	Muy Satisfecho	20	15%	15%	26%
	Poco satisfecho	26	19%	19%	45%
	Satisfecho	19	14%	14%	59%
	Poco satisfecho	21	16%	16%	75%
	Insatisfecho	33	25%	25%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 14:** *Tipos de competencias laborales*

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 11 % que equivale a 15 personas afirman que las competencias laborales que existen en

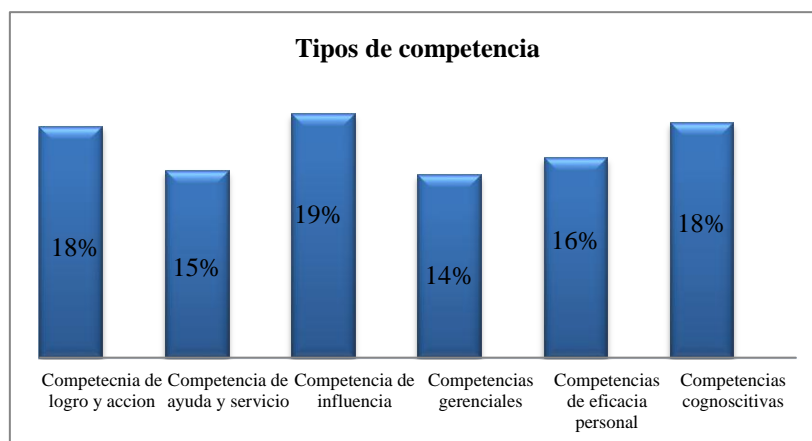
la empresa son altamente satisfechas, mientras que el 15% que representa a 20 personas afirman que las competencias laborales que existen en la empresa son muy satisfechas, el 25% que representa a 33 personas afirman que las competencias laborales que existen en la empresa son insatisfechas. Esto nos indica que la mayoría de gerentes están insatisfechos en cuanto a las competencias laborales que existen en la empresa considerando que es un elemento débil por lo que es necesario potenciar al personal y explotar sus capacidades trabajando en equipo.

#### Pregunta 4. Tipos de competencias laborales

**Tabla 4:** *Tipos de competencias laborales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Competencias de logro y acción	24	18%	18%	18%
	Competencias de ayuda y servicio	20	15%	15%	33%
	Competencias de influencia	26	19%	19%	52%
	Competencias gerenciales	19	14%	14%	66%
	Competencias de eficacia personal	21	16%	16%	82%
	Competencias cognoscitivas	24	18%	18%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 15:** *Tipos de competencias laborales*

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 18% que equivale a 24 personas afirman que en la empresa se conocen los tipos de

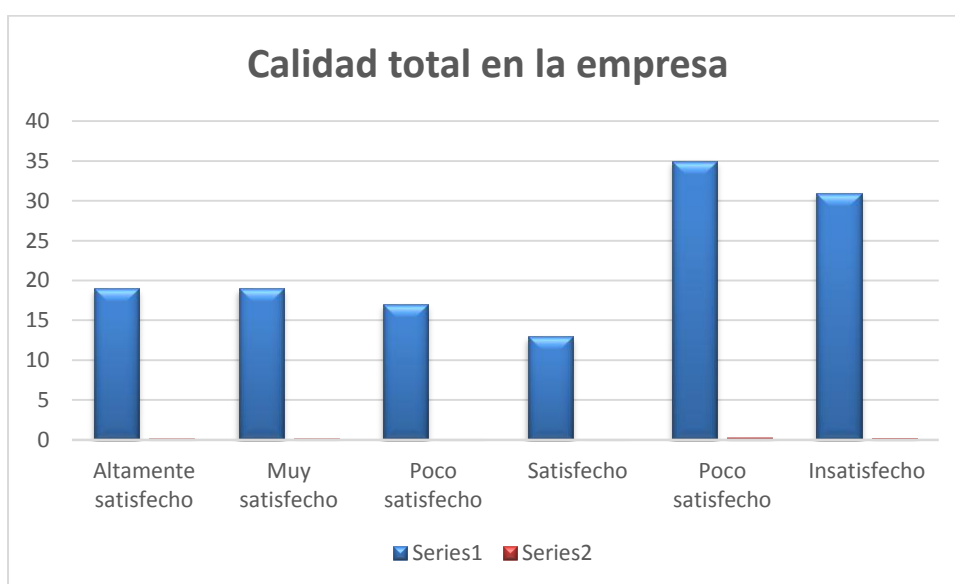
logro y acción, mientras que el 14% que representa a 19 personas afirman que en la empresa se conocen los tipos de competencias gerenciales, el 18% que representa a 24 personas se conocen las estrategias de personal cognoscitivas. Esto nos indica que la mayoría de gerentes utilizan las competencias de logro y acción y de ayuda y servicio como principal mecanismo. Por lo que en el sector comercial se fija metas ambiciosas como la cobertura de nuevos mercados, dado que los jefes de cada departamento realizan análisis de la situación interna y externa. La debilidad que se marca es la capacidad de trabajo en equipo de los empleados debido a escasa comunicación entre los órganos directivo y de ejecutivo.

### Pregunta 5. Factores de calidad total

**Tabla 5:** Factores de calidad total

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente satisfecho	19	14%	14%	14%
	Muy satisfecho	19	14%	14%	28%
	Poco satisfecho	17	13%	13%	41%
	Satisfecho	13	10%	10%	51%
	Poco insatisfecho	35	26%	26%	77%
	Insatisfecho	31	23%	23%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 16:** Factores que determinan la calidad total en la empresa

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 19% que equivale a 14 personas afirman que el factor que determina la calidad total en la empresa es altamente satisfecho, por lo que el 13% que representa a 17 personas considera que el factor que determina la calidad total en la empresa es poco satisfecho, mientras que el 26% que equivale a 35 personas afirman que el factor que determina la calidad total en la empresa es poco insatisfecho. Esto nos indica que la mayoría de directivos afirman que el factor que determina la calidad total en la empresa es poco insatisfecho debido a que la creatividad e innovación en el sector comercial, los artefactos de línea blanca existen en gran variedad de modelos, colores y la automatización que ofrecen al cliente para sus labores cotidianas.

### Pregunta 6. Estrategias en relación con la competitividad

**Tabla 6:** Estrategias en relación con la competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buscar nuevos clientes	40	30%	30%	30%
	Reducir costos	13	10%	10%	40%
	Mejorar el desempeño	27	20%	20%	60%
	Innovar	27	20%	20%	80%
	Expandirse a nuevos mercados	27	20%	20%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 17:** Estrategias en relación con la competitividad

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

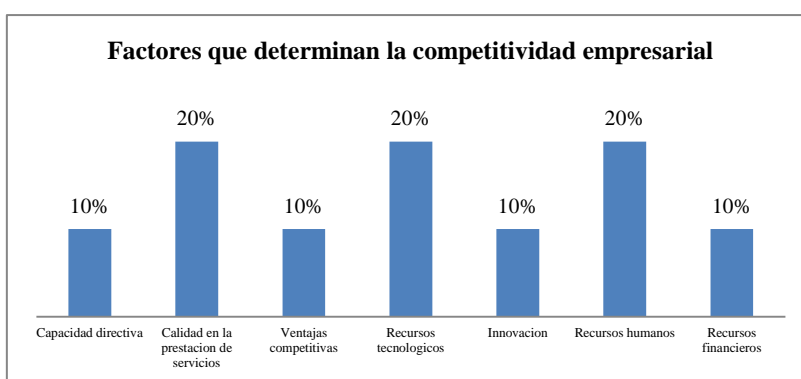
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 30 % que equivale a 40 personas afirman que el buscar nuevos clientes es la mayor estrategia en relación con la competitividad, mientras que el 10% que representa a 13 personas manifiestan que el reducir costos es la mayor estrategia en relación con la competitividad. Esto nos indica que el buscar nuevos clientes es la mayor estrategia en relación con la competitividad. En cuanto a los costos su reducción aporta a mejorar los niveles de rentabilidad en las ventas.

### Pregunta 7. Factores que determinan la competitividad empresarial

**Tabla 7:** Factores que determinan la competitividad empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacidad directiva	14	10%	10%	10%
	Calidad en la prestación de servicios	27	20%	20%	30%
	Ventajas competitivas	13	10%	10%	40%
	Recursos tecnológicos	27	20%	20%	60%
	Innovación	13	10%	10%	70%
	Recursos humanos	27	20%	20%	90%
	Recursos financieros	13	10%	10%	100%
<b>Total</b>		134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 18:** Factores que determinan la competitividad empresarial

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

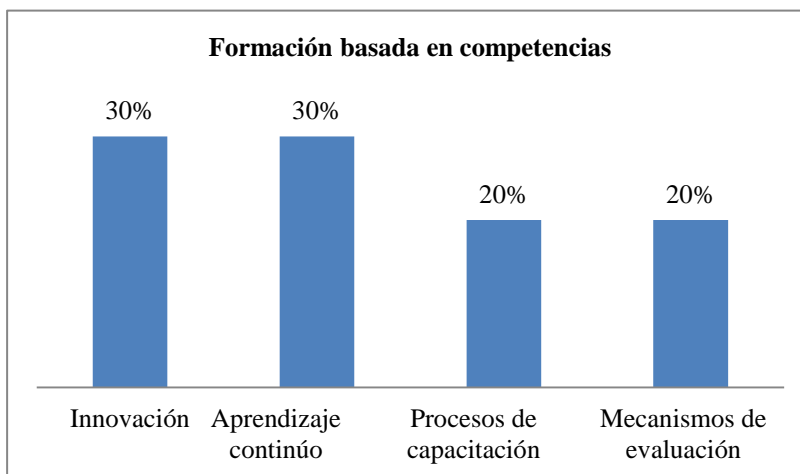
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 20% que equivale a 27 personas afirman que la calidad en la prestación de servicios es el principal factor que determina la competitividad empresarial, el 20% que representa a 27 personas afirman que los recursos tecnológicos es el principal factor que determina la competitividad empresarial, mientras que el 10% que representa a 13 personas afirman que los recursos financieros es el principal factor que determina la competitividad empresarial. Por lo tanto en el sector comercial de la ciudad de Ambato los pilares para la competitividad están en la calidad del servicio, uso de la tecnología y la capacidad de los recursos humanos.

### Pregunta 8. Formación basada en competencias

**Tabla 8:** Ventaja que tienen en la *formación basada en competencias*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innovación	40	30%	30%	30%
	Aprendizaje continuo	40	30%	30%	60%
	Procesos de capacitación	27	20%	20%	80%
	Mecanismos de evaluación	27	20%	20%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 19:** Formación basada en competencias

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

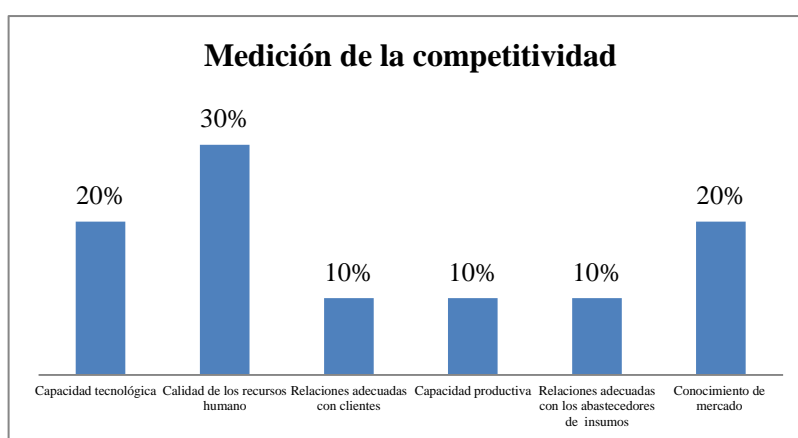
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 30 % que equivale a 40 personas afirman que la innovación es la principal ventaja que obtiene su empresa de la formación basada en competencias, mientras que el 30% que representa a 40 personas manifiestan que el aprendizaje continuo es la principal ventaja que obtiene su empresa de la formación basada en competencias. Esto nos indica que la mayoría de directivos afirman que la innovación y el aprendizaje continuo es la principal ventaja que obtiene la empresa de la formación basada en competencias, dado que el recurso conocimiento que debe tener cada empleado y directivo permite diversificar las acciones en los procesos de comercialización, estudios de mercado y servir de mejor manera a los clientes.

### Pregunta 9. Medición de la competitividad

**Tabla 9:** Medición de la competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Capacidad tecnológica	27	20%	20%	20%
Calidad de los recursos humanos	40	30%	30%	50%
Relaciones adecuadas con clientes	14	10%	10%	60%
Capacidad productiva	13	10%	10%	70%
Relaciones adecuadas con los abastecedores de insumos	13	10%	10%	80%
Conocimiento de mercado	27	20%	20%	100%
<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 20:** Medición de la competitividad

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



## Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 20% que equivale a 27 personas afirman que para medir la competitividad utiliza el conocimiento de mercado, 30% que equivale a 40 personas afirman que para medir la competitividad utiliza la calidad de los recursos humanos, por lo que el 20% que representa a 27 personas considera que para medir la competitividad utiliza la capacidad tecnológica, Esto nos indica que la mayoría de directivos afirman que para medir la competitividad utiliza la calidad de los recursos humanos evidenciado en el rendimiento de sus funciones, la tecnología utilizada para la dinamización de los procesos y el conocimiento del mercado con la percepción de las necesidades de los consumidores.

### Pregunta 10. Incentivos al personal

Tabla 10: Plan de incentivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	13	10%	10%	10%
	No	121	90%	90%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

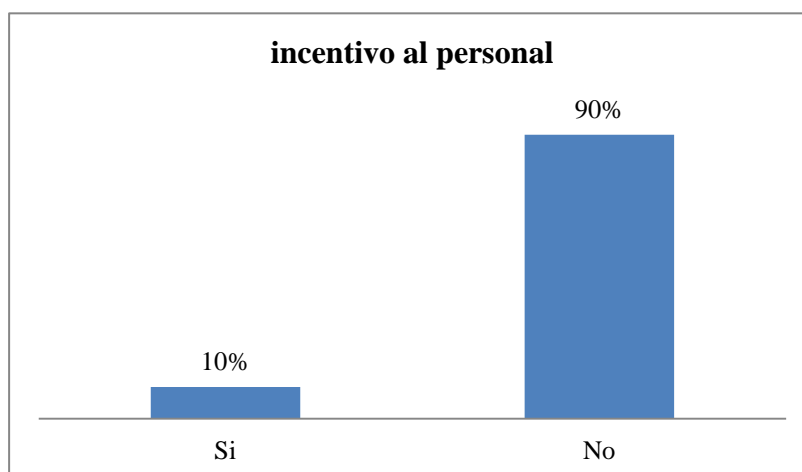


Figura 21: Incentiva al personal

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## Análisis e interpretación

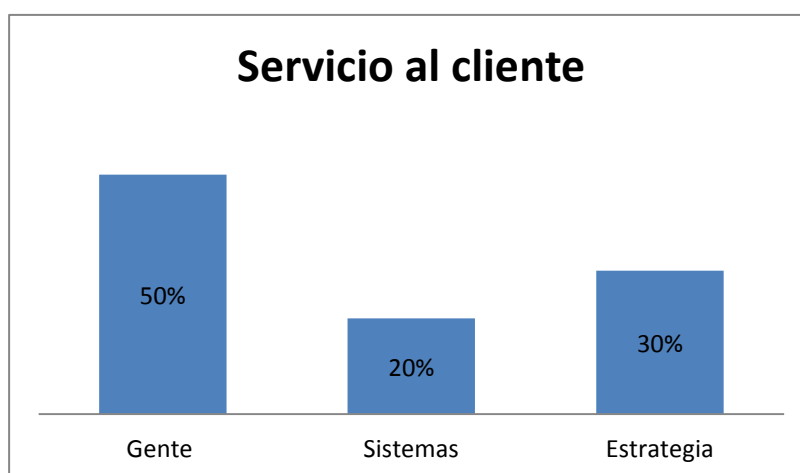
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 encuestados, el 90 % que equivale a 121 personas afirman que la empresa no dispone de un plan de incentivos, mientras que el 10% que representa a 13 personas manifiestan que dispone de un plan de incentivos. Esto nos indica que la mayoría de directivos afirman que en la mayoría de las empresas no disponen de un plan de incentivos. Los incentivos económicos está dado por bonos de productividad y un sistema de ascensos del personal que en almacenes muy pequeños no se puede efectuar, tan solo se limita al incremento de sueldos para satisfacer a los empleados.

### Pregunta 11. Servicio al cliente

**Tabla 11:** Servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gente	67	50%	50%	50%
	Sistemas	27	20%	20%	70%
	Estrategia	40	30%	30%	100%
	<b>Total</b>	134	100	100	

Elaborado por: Diana Morocho (2017)



**Figura 22:** Servicio al cliente

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que de los 134 establecimientos, el 50 % que equivale a 67 personas afirman que bajo su criterio la gente es el principal mecanismo que compone el servicio al cliente, mientras que el 20% que representa a 27 personas afirman que bajo su criterio los sistemas son el principal mecanismo que compone el servicio al cliente, por lo que el 30 % que equivale a 40 personas afirman que bajo su criterio la estrategia es el principal mecanismo que compone el servicio al cliente. El conocimiento de la gente es primordial para desplegar acciones de servicio, comenzado por el análisis de sus necesidades y las tendencias actuales, luego se diseña el sistema de atención al cliente por medio de servicio personalizado, servicio post venta, para ello la estrategias de mejoramiento del recursos humano, y la creatividad determinan la satisfacción de los clientes.

## **VALIDACION DE LOS RESULTADOS**

Para la validación de la encuesta se utilizó Chi Cuadrado por considerar las variables cualitativas competitividad y competencias laborales. Por lo tanto se demostró la correlación de las mismas aprobando la hipótesis de investigación. Se escogieron las preguntas n°3 y n° 5 respectivamente.

A continuación se presenta el procedimiento de validación:

### **4.1.1. Formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna**

$H_0$ = El perfil laboral de los empleados no mejorará la competitividad de las empresas comerciales de línea blanca del cantón Ambato.

$H_a$ = El perfil laboral de los empleados mejorará la competitividad de las empresas comerciales de línea blanca del cantón Ambato.

#### 4.2.2 Determinar el nivel de significancia y de confianza

Nivel de Significancia = 5%

Nivel de Confianza = 95%

#### 4.2.3 Selección del estadígrafo de Prueba

El estadígrafo de prueba escogido es CHI Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

$X^2$  = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

#### 4.2.4 Cálculo del estadígrafo de prueba

**Tabla 12** Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	ELEMENTOS	ALTAMENTE SATISFECHO	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	SATISFECHO	POCO INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTAL
PREGUNTA 3		12	12	18	26	30	36	134
PREGUNTA 5		13	15	36	42	15	13	134
TOTAL		25	27	54	68	45	49	268

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

**Tabla 13** Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	ELEMENTOS	ALTAMENTE SATISFECHO	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	SATISFECHO	POCO INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTAL
PREGUNTA 3		12,50	13,50	27,00	34,00	22,50	24,50	134
PREGUNTA 5		12,50	13,50	27,00	34,00	22,50	24,50	134
TOTAL		25	27	54	68	45	49	268

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

**Tabla 14 Chi Cuadrado**

PREGUNTAS	ELEMENTOS	ALTAMENTE SATISFECHO	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	SATISFECHO	POCO INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTAL
PREGUNTA 3		0,02	0,17	3,00	1,88	2,50	5,40	12,97
PREGUNTA 5		0,02	0,17	3,00	1,88	2,50	5,40	12,97
TOTAL		0,04	0,33	6,00	3,76	5,00	10,80	25,93

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

#### 4.2.5 Formulación de la regla de decisión

##### Cálculo de los grados de Libertad

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

$$gl=(2-1)*(6-1)$$

$$gl=(1)*(5)$$

$$gl= 5$$

##### Nivel de Significancia

$$NS= 5\%$$

##### Chi Cuadrado tabular

$$X^2_t= 11,07$$

##### Toma de decisión

$X^2_t = 11,07 < X^2_c = 25,93$ . Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El perfil laboral de los empleados mejorará la competitividad de las empresas comerciales de línea blanca del cantón Ambato.

## 5. CONCLUSIONES

- La mayor parte de empresas comerciales dedicadas a la venta de electrodomésticos de la Provincia de Tungurahua es administrada por gerentes de venta, se concluye que la mayoría de ellos no toman en cuenta como la capacitación del personal, creatividad e innovación, la medición de la competitividad, es por ello que bajo su administración no se han implementado mejoras y las empresas no tengan un crecimiento.
- En las empresas comerciales no existe un plan de incentivos, es decir no hay un estímulo para que los trabajadores se interesen en realizar su trabajo lo cual perjudica alcanzar los objetivos de la empresa.
- Varias empresas comerciales de la Provincia de Tungurahua; no toman en cuenta las ventajas competitivas como factor clave ya que no constituyen criterios empresariales para desarrollar dentro de la empresa, entre las ventajas están productos a bajo costo, procesos de calidad, y la satisfacción del cliente.
- Los gerentes de las empresas comerciales de la Provincia de Tungurahua, han dejado de lado los reconocimientos y recompensas como factor clave, y esto ha originado que exista bajo rendimiento en los empleados y que los gerentes no tienen las suficientes herramientas para mejorar el desarrollo de la empresa.
- En la mayoría de empresas no se han implementado mejoras en cuanto al servicio al cliente lo cual impide que la empresa sea más competitiva es por ello, existe una baja afluencia de personas a las empresas comerciales de línea blanca.
- La mayor parte de los gerentes de cada empresa práctica únicamente las competencias básicas, dejando de lado los otros tipos de competencias, por lo que se sugiere que las empresas desarrollen un modelo organizacional.

## 5.1 RECOMENDACIONES

- Las empresas comerciales deben realizar una medición de la competitividad utilizando elementos como la capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, manteniendo relaciones adecuadas con los clientes, capacidad productiva, todo ello para medir el grado de competitividad que existe en cada empresa, por ende se recomienda no descuidar ningún elemento.
- Los gerentes de las empresas comerciales de la Provincia de Tungurahua, deben evaluar las competencias laborales poniendo en práctica sus habilidades, conocimientos, más que toda experiencia para lograr un crecimiento en la empresa por tanto se debe aplicar en la empresa un plan de incentivos que motiven al personal y mejoren su desempeño con el propósito de mejorar la productividad.
- Se debe implementar mejoras en cuanto al servicio al cliente para que la empresa sea más competitiva ya que los clientes son vitales para la subsistencia de la empresa, a más de ello es importante debido a que esto ayuda a diferenciar una empresa de sus competidores para lo cual se debe dar un esfuerzo extra para lograr una ventaja competitiva.
- Es necesario poner en práctica todos los tipos de competencias como son competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales competencias cognoscitivas, y competencias de eficacia personal, cada una de ellas es necesaria para mejorar las competencias laborales en la empresa.
- Es necesario fomentar en las empresas comerciales de la Provincia de Tungurahua, la competitividad empresarial y las competencias laborales para lograr un incremento en la producción de ventas.

- Se recomienda plantear un modelo organizacional que contemple una estructura organizacional para el adecuado flujo de comunicación interna entre los departamentos de los Almacenes La Ganga de la ciudad de Ambato.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, S. (2009). Pensamiento y gestión. México, México: Segunda Edición.
- Agudelo, L. (2014). Estrategias de la competencia. Venezuela, Venezuela: Segunda Edición.
- Alles, P. (2013). Administración. México, México: Segunda Edición.
- Arias, H. (2006). Introducción a la metodología de investigación. Chihuahua, México: Primera edición.
- Balestring, C. (2006). Metodología de la investigación. México, México: Primera Edición.
- Bateman, S. (2012). Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México, México: Octava Edición.
- Báez, J y Tudela, P. (2014). Investigación. Cualitativa. México, México: Segunda Edición.
- Benavides, J. (2013). Administración. México, México: Primera Edición.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México, México: Segunda Edición.
- Berumen, S (2012). Competitividad y desarrollo local. Madrid, España: Ediciones ESIC.
- Boterf, G. (2010). Ingeniería de las competencias. Madrid, España: Primera Edición
- Boyatzis, S & Spencer, R. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. Michoacan, México.
- Castaño, L. (2011). Propuesta para determinar la competitividad. Pereira, Pereira: Primera Edición.
- ceprona. (2009). [www.ceprona.org](http://www.ceprona.org). Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.ceprona.org/organizacion/productividad.php>
- Chavarría, H & Sepúlveda, S. (2012). Competitividad. México, México: Octava Edición.
- Coulter, R. (2013). Administración. México, México: Décima Edición.
- Daff, R. (2013). Introducción a la administración. México, México: Sexta Edición.
- Díaz, D. (2016). La ventaja competitiva. Madrid, España: Primera Edición.
- Ducci, S. (2014). Administración por competencias. México, México: Tercera Edición.
- Fernández, E., Montes, J. y Vásquez, C. (2012). La competitividad de la empresa. México, México: Ediciones Oviedo.
- Graminia, A. (2010). Las competencias desde la perspectiva informacional. Brasil, Brasil.
- Gómez, C., & González, J. (2016). Competencia y competitividad de las exportaciones de México y China en el mercado estadounidense. Scielo, 105.
- Gutiérrez, A. (2012). Psicoperspectivas individuo y sociedad. Santiago, Chile.
- Guglielmelti, U. (2015). Creación y desarrollo empresarial, competitividad es calidad total manual. Colombia, Colombia: Segunda Edición.
- Hernández, S y Rodríguez, S. (2012). Administración. México, México: Segunda Edición.
- Hernández, S y Rodríguez, S. (2011). Administración. México, México: Quinta Edición.
- Hitt, M. Black, S & Porter, L. (2012). Administración. México, México: Novena Edición.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. d. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Baja California: Estudios Fronterizos.
- Levy, C. (2004). Gestión de las competencias. Madrid, España: Primera Edición.

- Levoyer, L. (2010). Competencias requeridas en los encargos de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresa de CALIE. Colombia, Cali: Primera Edición.
- Lopez, E. (2012). El concepto de competitividad en el posicionamiento tecnologico. México, México: Primera Edición.
- McClelland, A. (2011). Las competencias laborales. México, México: Primera Edición.
- Mertens, A., & Barrón, C. (2010). Competencias y educación superior. México, México.
- Metcalf, E. (2013). Administración. México, México: Primera Edición.
- Morales, A. (2013). Administración por competencias. México, México: Primera Edición.
- Munch, L. (2010). Fundamentos de la Administración. Mexico: Trillas.
- Namakforoosh, M. (2014). Metodología de la investigación. México, México: Segunda Edición.
- Palella, S. (2012). Tipos y diseño de investigación. México, México: Segunda Edición.
- Perenoud, S. (2014). Tres tipos de saber del profesor y competencias: Una relación compleja. Cali. Colombia.
- Porter, M. (2011). Administración. México, México: Sexta Edición.
- Porter, M. (2008). La Ventaja Competitiva. México, México: Sexta Edición.
- Preciado, A. (2013). Administración de competencias. Colombia, Colombia: Segunda Edición.
- Rodriguez, J. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona, España: Primera Edición.
- Robbins, S & De Cenzo, D. (2014). Fundamentos de administración. México, México: Sexta Edición.
- Rojas, P. Romero, S y Sepúlveda, S. (2013). Como medir la competitividad. México, México: Primera Edición.
- Rubalcaba, L. (2012). Competitividad y bienestar en la economía española. Barcelona, España: Primera Edición.
- Saint Pierre, Carolina. Capacidad competitiva y tolerancia a la defoliación en *Stipa clarazii*, *Stipa tenuis* y *Stipa ambigua*. Phytón (B. Aires) [online]. 2006, vol.75 [citado 2017-06-23], pp. 21-3. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185156572006000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185156572006000100002&lng=es&nrm=iso). ISSN 1851-5657.
- Spencer, L. (2014). Administración. México, México: Primera Edición.
- Stephen, P. (2012). Administración. México, México: Sexta Edición.
- Tallard, C. (2015). Gestión por competencias modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Bogotá, Colombia.
- Tamayo, M. (2005). Investigación científica. México, México: Cuarta Edición.
- Ulrich, A. (2012). Recursos Humanos. México, México: Primera Edición.
- Vieras, J. (2012). Fundamentos de la administración. Ecuador, Quito: Primera Edición.
- Zarifian, C. (2014). Fundamentos de la administración por competencias. México, México: Cuarta Edición.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ FODA

**Tabla 15: Matriz FODA La Ganga Ambato**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidez suficiente para el flujo de operaciones.</li><li>• Productos que garantizan durabilidad.</li><li>• Personal capacitado</li><li>• Tecnología adecuada</li><li>• Posee fuerza de ventas</li><li>• Precios competitivos en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación geográfica</li><li>• Creciente demanda de los productos y servicios.</li><li>• Fácil acceso a capacitaciones</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un plan organizacional</li><li>• Los planes y programas mal elaborados</li><li>• Falta de liderazgo por parte de los jefes</li><li>• Insatisfacción por los resultados en la administración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li><li>• Variación de los precios</li><li>• Cambio en leyes de importación Nuevas régimen de impuestos al sector importador., etc.</li></ul>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

## ANEXO 2: MATRIZ DE ESTRATEGIAS

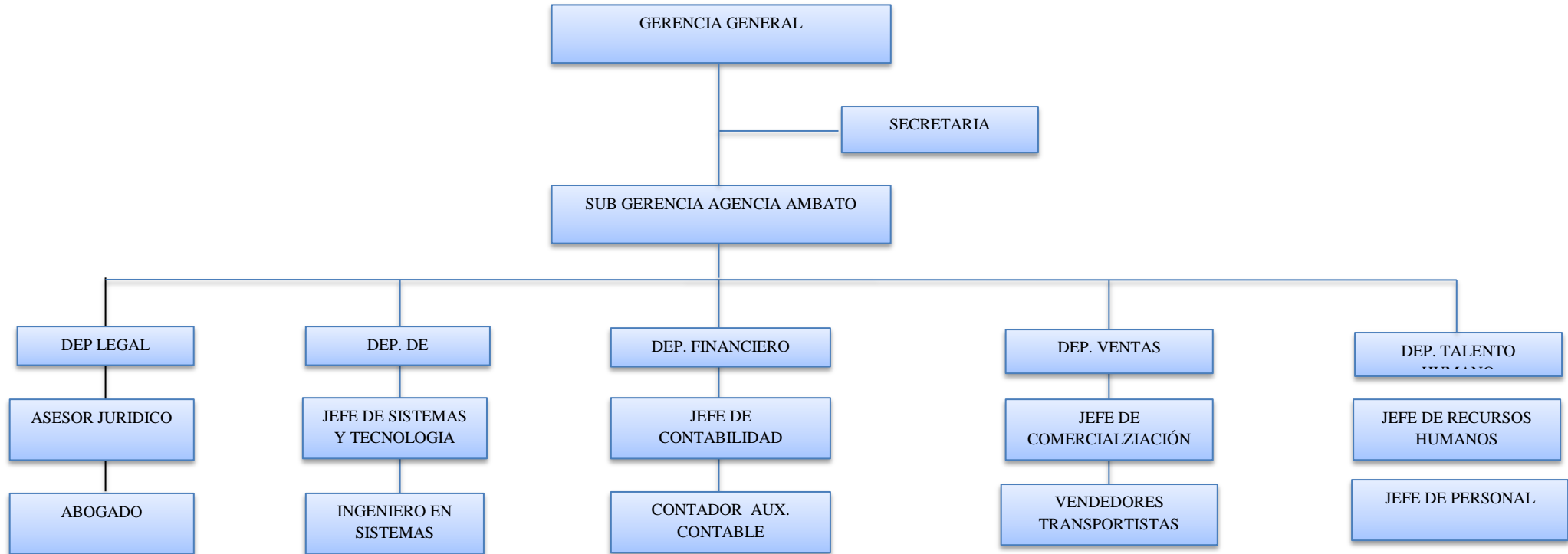
**Tabla 16:** *Matriz de Estrategias*

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b>  F1 Liquidez suficiente para el flujo de operaciones  F2 Productos que garantizan durabilidad  F3: Personal capacitado  F4: Tecnología adecuada  F5: Posee fuerza de ventas  F6: Precios competitivos en el mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> D1: Falta de un plan organizacional D2: Los planes y programas mal elaborados D3: Falta de liderazgo por parte de los jefes D4: Insatisfacción por los resultados en la administración.
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  O1: Ubicación geográfica  O2: Creciente demanda de los productos y servicios.  O3: Fácil acceso a capacitaciones  O4: Personal comprometido al cambio</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar nuevos puntos de venta en las zonas de menor influencia de la competencia.</li> <li>• Instaurar mecanismos de fidelización al cliente.</li> <li>• Introducir programas de capacitación para el personal de la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de desarrollo organizacional que involucre al personal de la empresa.</li> <li>• Elaborar la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias para la empresa.</li> <li>• Evaluar la gestión administrativa con la aplicación de indicadores.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b>  A1: Competencia  A2: Variación de los precios  A3: cambios constantes</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas de negociación para la compra-venta.</li> <li>• Adquirir y dar mantenimiento al equipo tecnológico de la empresa.</li> <li>• Incentivar la ejecución de la estrategia de diferenciación en el servicio a los empleados de la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan estratégico para la empresa</li> <li>• Elaborar políticas de personal</li> <li>• Fomentar efectivos canales de comunicación entre el personal y los directivos de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

### ANEXO 3: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA “ALMACENES LA GANGA”



Fuente: Organigrama Estructural Almacenes La Ganga.

Elaborado por: Diana Morocho (2017)

**ANEXO 4: ÁRBOL DE PROBLEMAS**

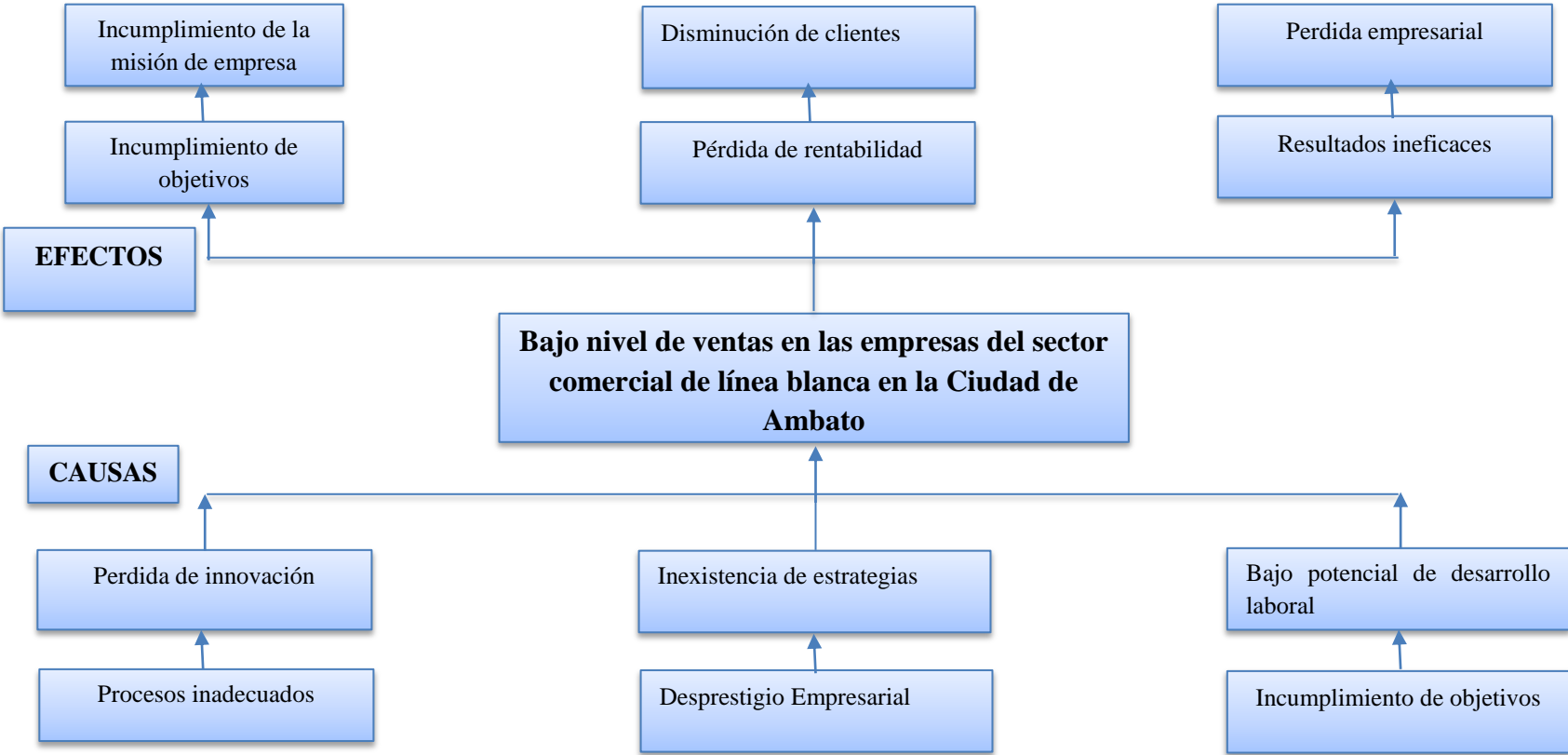


Tabla 17: Árbol de problemas

Elaborado por: Diana Morocho

**ANEXO 5: Cuestionario aplicado a gerentes de las empresas comerciales de la Provincia de Tungurahua.**

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

**ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR COMERCIAL**

**Objetivo.-** Identificar el grado de competitividad de las empresas del sector comercial línea blanca para la generación de competencias laborales en la ciudad de Ambato.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- Marque con una "X" la respuesta que usted considere correcta.
- No se aceptan enmendaduras

**PREGUNTAS**

**1. ¿Considera Ud. que la empresa se diferencia de la competencia?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

**2. ¿De los siguientes enfoques cual se desarrolla con mayor efectividad para tener una ventaja competitiva?**

- a) Ser el más barato ( )
- b) Ofrecer el mejor producto ( )
- c) Adecuar la oferta a tu cliente ( )

**3. ¿Las competencias laborales que existen en la empresa son?**

- a) Altamente Satisfecho ( )
- b) Muy satisfecho ( )
- c) Poco satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Poco insatisfecho ( )

f) Insatisfecho ( )

**4. ¿Qué tipo de competencias laborales conoce?**

a) Competencias de logro y acción ( )

b) Competencias de ayuda y servicio ( )

c) Competencias de influencia ( )

d) Competencias gerenciales ( )

e) Competencias de eficacia personal ( )

f) Competencias cognoscitivas ( )

**5. ¿Los factores de calidad total que considera la empresa son?**

a) Altamente Satisfecho ( )

b) Muy satisfecho ( )

c) Poco satisfecho ( )

d) Satisfecho ( )

e) Poco insatisfecho ( )

f) Insatisfecho ( )

**6. ¿Del siguiente listado qué estrategias aplica en relación con la competitividad?**

a) Buscar nuevos clientes ( )

b) Reducir costos ( )

c) Mejorar el desempeño ( )

d) Innovar ( )

e) Expandirse a nuevos mercados ( )

**7. ¿De los siguientes factores cuál de ellos considera usted que determinan la competitividad empresarial?**

a) Capacidad directiva y operativa ( )

b) Calidad en la prestación de servicios ( )



- c) Ventajas competitivas ( )
- d) Recursos tecnológicos ( )
- e) Innovación ( )
- f) Recursos humanos ( )
- g) Recursos financieros ( )

**8. ¿Qué ventaja obtiene su empresa de la formación basada en competencias?**

- a) Innovación ( )
- b) Aprendizaje continuo ( )
- c) Procesos de capacitación ( )
- d) Mecanismos de evaluación ( )

**9. De los siguientes elementos cuál de ellos utiliza para medir la competitividad?**

- a) Capacidad tecnológica ( )
- b) Calidad de los recursos humanos ( )
- c) Relaciones adecuadas con clientes ( )
- d) Capacidad productiva ( )
- e) Relaciones adecuadas con los abastecedores de insumos ( )
- f) Conocimiento de mercado ( )

**10. ¿Incentiva usted a sus empleados por el desempeño en su trabajo?**

- a) SI ( )
- b) NO ( )

**11. ¿Cuál criterio considera usted idóneo para el servicio al cliente?**

- a) Gente ( )

- b) Sistemas ( )
- c) Estrategias ( )

**Gracias por su colaboración**