



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniería de Empresas

TEMA: Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

AUTOR: Zamora Paredes Edison Gabriel

AMBATO – ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato”, desarrollado por el señor Zamora Paredes Edison Gabriel, Alumno del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, agosto del 2010

M.S.c. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Zamora Paredes Edison Gabriel
C.I. 1803777638

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.....

F.....

DEDICATORIA

El fecundo trabajo realizado con esfuerzo, perseverancia, humildad y servicio; es dedicado con profundo amor a Dios, a mi madre, mis hermanos; y. a todas aquellas personas que con su benévola colaboración han sido parte de este proceso en el camino de mi vida profesional.

Eterna gratitud, “que Dios os recompense”

Edison

AGRADECIMIENTO

Desde la sencillez de mi corazón agradezco a Dios por el entendimiento y sabiduría, a mi Madre por la oportunidad de realizarme profesionalmente, a mis hermanos por ser el apoyo incondicional; y a todas las personas que han bendecido con su presencia mi peregrinar.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y a los docentes que en su momento compartieron sus conocimientos.

Al M.S.c. Iván G. Cevallos B. quien con su acertada dirección y apoyo incondicional supo guiarme a la culminación del presente trabajo investigativo.

A la empresa FREICO por el apoyo y la información brindada para la realización del presente trabajo.

Edison

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
Contenido.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA	3
TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Contextualización del Problema	3
1.1.2. Análisis Crítico	5
1.1.3. Prognosis.....	9
1.1.4. Formulación del Problema.....	9
1.1.5. Preguntas Directrices.	9
1.1.6. Delimitación del problema.....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. OBJETIVOS	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4. HIPÓTESIS.....	46
2.5. VARIABLES	46
CAPÍTULO III.....	47
MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.5. POBLACION.....	50
3.5.1. Variable Independiente: Ventajas Competitivas.....	51
3.5.2. Variable Independiente: Ventajas Competitivas.....	52
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
CAPITULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE RESULTADOS	55

4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
4.2.	INTERPRETACIÓN DE DATOS	55
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	78
4.3.1.	HIPÓTESIS.....	78
4.3.2.	VERIFICACIÓN	78
4.3.3.	DECISIÓN	82
	CAPITULO V	83
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1.	CONCLUSIONES	83
5.2.	RECOMENDACIONES	84
	CAPITULO VI.....	86
	PROPUESTA	86
6.1.	DATOS INFORMATIVOS	86
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	87
6.3.	JUSTIFICACIÓN	87
6.4.	OBJETIVOS	88
6.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	88
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	88
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	89
6.6.	FUNDAMENTACIÓN.....	89
6.7.	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO	98
6.8.	ADMINISTRACIÓN.....	121
6.9.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	124
	ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Diagrama No. 1 Causa efecto.....	5
Diagrama No. 2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	18
Diagrama No. 3 Priorización de las estrategias de ataque y defensa	104
Diagrama No. 4 Hexágono Estratégico.....	105
Diagrama No. 5 Sistema de desarrollo organizacional	116
Cuadro No. 1 Operacionalización de Variable Independiente.....	51
Cuadro No. 2 Operacionalización de Variable Independiente.....	52
Cuadro No. 3 Recolección de información	53
Cuadro No. 4 Tipos de información.....	54
Cuadro No. 5 Matriz FODA.....	98
Cuadro No. 6 Matriz de relación FO.....	99
Cuadro No. 7 Estrategias de Ataque (FO)	100
Cuadro No. 8 Matriz de relación DA	101
Cuadro No. 9 Estrategias de defensa (DA)	102
Cuadro No. 10 Estrategias de Ataque – Defensa	103
Cuadro No. 11 Modelo operativo.....	120
Cuadro No. 12 Cronograma de Actividades	122
Cuadro No. 13 Previsión de la evaluación	123
Tabla No. 1 Población y Muestra.....	50
Tabla No. 2 Frecuencia observada	79
Tabla No. 3 Frecuencia esperada	80
Tabla No. 4 Calcula del chi cuadrado	81
Tabla No. 5 Recursos	121

CLIENTES INTERNOS

Tablas y Gráficos No. 1 Ventajas competitivas	56
Tablas y Gráficos No. 2 Servicio que se da al cliente.....	57
Tablas y Gráficos No. 3 Fidelización.....	58
Tablas y Gráficos No. 4 Desarrollar ventajas competitivas.....	59
Tablas y Gráficos No. 5 Cultura organizacional	60
Tablas y Gráficos No. 6 Valores en la empresa	61
Tablas y Gráficos No. 7 Valores	62
Tablas y Gráficos No. 8 Ventajas competitivas sobre sus competidores.....	63
Tablas y Gráficos No. 9 Impulsar una adecuada cultura organizacional	64
Tablas y Gráficos No. 10 Eficiencia laboral	65
Tablas y Gráficos No. 11 Trabajo en equipo	66

CLIENTES EXTERNOS

Tablas y Gráficos No. 12 Ventajas competitivas	67
Tablas y Gráficos No. 13 Servicio que se da al cliente.....	68
Tablas y Gráficos No. 14 Fidelización.....	69
Tablas y Gráficos No. 15 Desarrollar ventajas competitivas	70
Tablas y Gráficos No. 16 Cultura organizacional	71
Tablas y Gráficos No. 17 Valores en la empresa	72
Tablas y Gráficos No. 18 Valores	73
Tablas y Gráficos No. 19 Ventajas competitivas sobre sus competidores.....	74
Tablas y Gráficos No. 20 Impulsar una adecuada cultura organizacional	75
Tablas y Gráficos No. 21 Eficiencia laboral	76
Tablas y Gráficos No. 22 Trabajo en equipo	77
Gráfico No. 1 Innova solutions	19
Gráfico No. 2 Variable Independiente	22
Gráfico No. 3 Variable Dependiente.....	23
Gráfico No. 4 Enfoque o alta segmentación	114
Gráfico No. 5 Formulación de estrategias competitivas	114
Gráfico No. 6 Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.....	115
Gráfico No. 7 Integración de datos después de la acción.	116

RESUMEN EJECUTIVO

Título del proyecto: Plan estratégico de ventajas competitivas para incrementar el desarrollo organizacional en FREICO.

En el presente trabajo se plantean estrategias de diferenciación que permitirán a FREICO lograr y cumplir los objetivos por los cuales fue creada, pretende crear compromiso por parte del personal dentro y fuera de la organización, lo cual logrará un mayor desarrollo organizacional dentro de la misma.

Dado que el desarrollo y fortalecimiento de estrategias que nos diferencien de otras empresas es muy importante, debe ser un hecho que todo el personal de la organización a todos los niveles, conozca cuáles son sus planes y objetivos a alcanzar así como saber el grado de participación y esfuerzo con el que deben contribuir para alcanzar dichas metas.

Para esto es indispensable una adecuada delegación de funciones y el conocimiento exacto de las actividades que debe desempeñar cada subordinado.

Esta problemática nos llevó a concluir que en FREICO es necesario un Plan estratégico de ventajas competitivas adecuado, y para ello se requiere que de manera interna exista una mejor estructura en todas y cada una de las actividades que tiene a su haber todo el talento humano existente en la misma. Nuestra propuesta está basada en las siguientes prioridades:

Organización lógica del trabajo

Identificación del problema y planificación.

Observaciones y análisis.

Establecimiento de objetivos a alcanzar.

Establecimiento de indicadores de control.

Correcta realización de las tareas planificadas

Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.

Aplicación controlada del plan.

Verificación de la aplicación.

Comprobación de los logros obtenidos

Verificación de los resultados de las acciones realizadas.

Comparación con los objetivos.

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

Analizar los datos obtenidos.

Proponer alternativa de mejora.

Estandarización y consolidación.

Preparación de la siguiente etapa del plan.

Para establecer una estructura organizacional mejorada, se pretende desarrollar un Plan Estratégico de Ventajas Competitivas. Este plan se elaborará a través de una investigación dentro de FREICO, el cual nos ayudará a crear un sentido de pertenencia e identidad corporativa en todos los empleados de la organización, así como establecer las actividades que coordinen y dirijan el desempeño correcto del personal enfocados al continuo Desarrollo Organizacional.

INTRODUCCIÓN

El proceso de la administración y la creación de ventajas competitivas en la globalización de los mercados presenta oportunidades de desarrollo a través del establecimiento de estrategias que promuevan el progreso y la competitividad, determinar y analizar las necesidades de los clientes, generar eficiencia, calidad, innovación para la formación de una ventaja competitiva, la cual incide en el desarrollo organizacional y el correcto comportamiento de los individuos en el sistema y de la estructura de la organización para enfrentar los retos del entorno.

De esta manera el presente trabajo mitigativo esta estructurado por seis capítulos detallados de la siguiente manera.

Capitulo I, se detalla el tema de investigación, se plantea el problema, la contextualización, se realiza el análisis crítico fundamentado en las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capitulo II, esta conformado por los antecedentes investigativos, se detalla la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica, puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

Capitulo III, se hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, se estructura la población y la muestra, se operacionaliza las variables y se instituye el procesamiento de la información.

Capitulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de los datos obtenidos en la encuesta.

Capitulo V, se establece las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas el trabajo.

Capitulo VI, se fundamenta la propuesta, la justificación, se estipula teóricamente la propuesta planteada, se establece el objetivo general y los específicos, así como la operacionalización de la propuesta, las actividades, los recursos, el cronograma y el presupuesto planteado para la propuesta.

CAPITULO I

PROBLEMA

TEMA DE INVESTIGACIÓN

Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Contextualización del Problema

Los cambios en las organizaciones que se vienen dando hace algunos años en el Ecuador en lo que respecta a calidad total, gestión organizacional, competitividad y servicio al cliente. Sin embargo se aprecia que en algunas empresas del país no se han ido adoptando, nueva tendencias, formas y enfoques de hacer empresa, es por este motivo que empresas de reciente creación fracasan paulatinamente en el entorno que se desenvuelven por la falta de procedimientos administrativos modernos como son las

ventajas competitivas siendo estas las causantes de los limitados niveles de desarrollo organizacional en el medio empresarial.

En la provincia de Tungurahua 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.

FREICO Cia.LTDA. Siendo una empresa que esta en etapa de crecimiento su mayor preocupación debe ser enfocarse en nuevas y mejores técnicas de administración como es el caso de ventajas competitivas que faciliten el accionar de las funciones empresariales incrementando el desarrollo organizacional brindando mejores políticas, procesos y valores promoviendo la perduración de la misma al pasar el tiempo, fortaleciendo su imagen corporativa.

1.1.2. Análisis Crítico

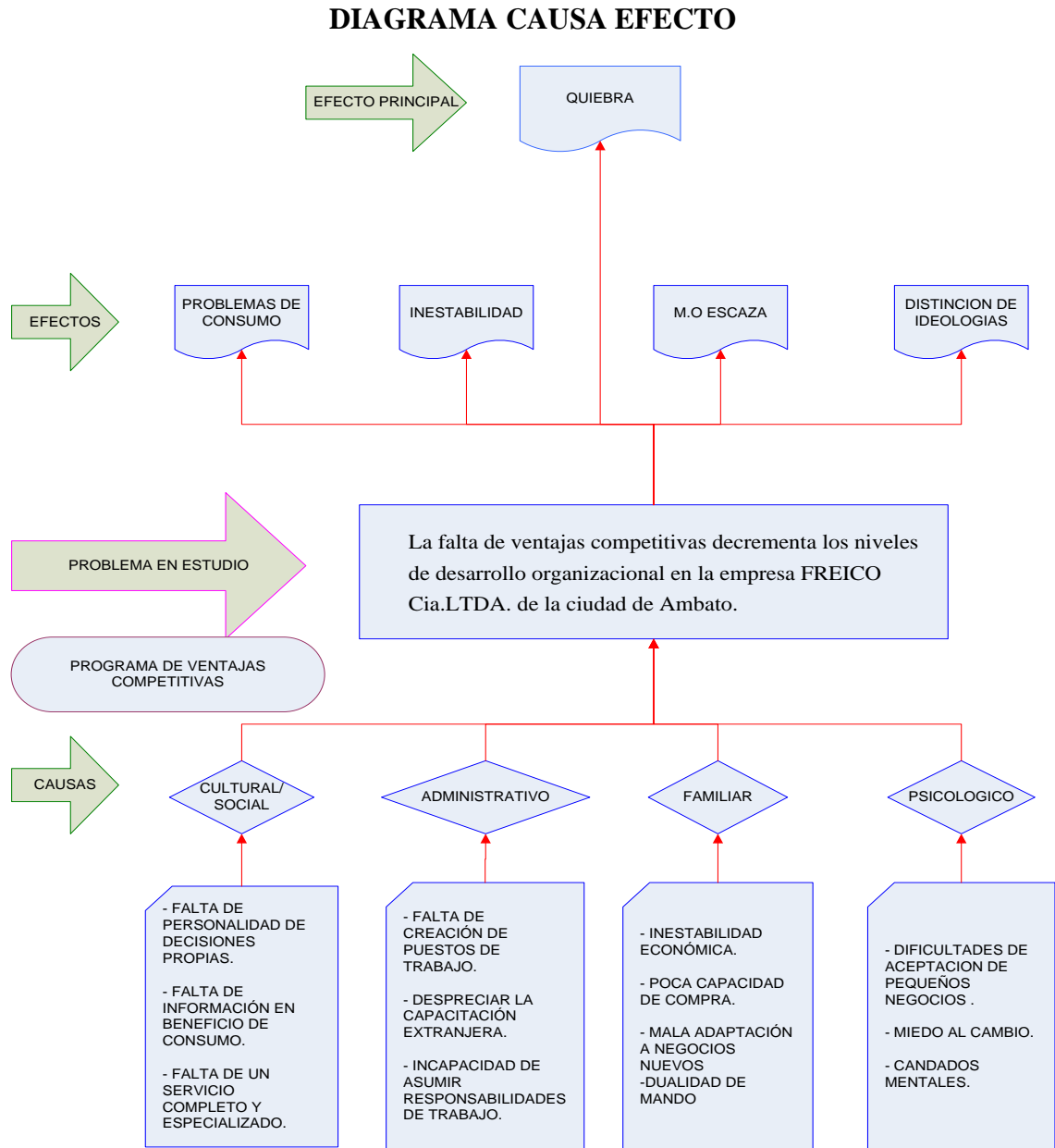


Diagrama No. 1 Causa efecto
Elaborado por: Edison Zamora

Relación causa efecto

Causas

***Cultural / social**

- Falta de personalidad de decisiones propias.
- Contradicciones propias.
- Falta de actuación grupal.
- Falta de información en beneficios de consumo.
- Mantenerse siempre en lo mismo.
- Falta de un servicio completo y especializado.

Al referirse de forma parcial a las causas culturales o sociales por las que FREICO puede llegar a la quiebra, denótenos que la falta de personalidad de decisiones propias en la empresa es un común denominador a nivel obrero ya que por falta de información o introducción a su puesto de trabajo cumplen con tareas netamente rutinarias o cotidianas sin un previo o conocimiento básico sobre el servicio que se brinda.

***Administrativo**

- Despreciar la capacitación extranjera
- Excesiva comercialización de puestos de trabajo
- Tercerizadoras
- Falta de creación de puestos de trabajo
- Conformismo
- Contaminación del medio ambiente
- Incapacidad de asumir responsabilidades de trabajo

En lo concerniente al lo administrativo el resistirse a que entes externos den una capacitación o se estime cambios a una estructura rígida con puestos ya establecidos y

que limitan el accionar o desarrollo de los mismos, incapacitando al trabajador a desarrollar nuevas habilidades que permitan que la empresa sea un ente más atractivo para la visualización del cliente.

*Familiar

- Inestabilidad económica
- Falta de sociabilidad familiar
- Poca capacidad de compra
- Poca sociabilidad entre familias
- Migraciones de los miembros familiares
- Mala adaptación a negocios nuevos
- Dualidad de mando

El aspecto familiar está más encaminado al factor económico con el que el personal se siente identificado ya sea por su remuneración y con esta la capacidad de compra o estilo de vida que puede tener, fomentación de nuevos negocios que por factores de inestabilidad económica quiebran o por malas administraciones que encaminan a un constante cambio en el mando tanto empresarial como del país limitando el desarrollo de las empresas nuevas

*Psicológicos

- Miedo al cambio
- Poca iniciativa para adquirir conocimientos
- Carencia de apoyo personal
- Marginaciones de competitividad
- Candados mentales
- Dificultades de aceptación por negocios pequeños

Las causas psicológicas que hacen que este problema no sea fácil de corregir se ciñen al miedo que el personal como tal y en su mayor parte el área administrativa poseen ya que tanto los procesos como las actitudes cubren expectativas del momento pero se deben ir modificando, creando y acoplando nuevos procesos que permitan que los candados mentales existentes se eliminen ya que sin duda son estos los que no permiten mirar nuevas opciones de asociación y apoyo a nuevos negocios o convenios que permitan el surgimiento de la empresa.

EFFECTOS

PROBLEMAS DE CONSUMO

INESTABILIDAD

M.O escasa

Distinción de ideologías

QUIEBRA

Los efectos principales de no dar importancia a las causas antes mencionadas tendrán como fase crítica la quiebra de la empresa o una recesión por la cual la empresa como tal perderá acogida en el mercado como problemas de consumo que hará que disminuya sus márgenes de utilidades inestabilidad, mano de obra escasa o con pocas aspiraciones de trabajo y distinción de ideologías ya que no se crea una actitud de cambio.

El problema detectado en FREICO surge por el desconocimiento de nuevas técnicas administrativas por este motivo las estrategias empresariales utilizadas son inadecuadas, provocando el desperdicio de recursos minimizando el progreso de todo el ente organizacional.

1.1.3. Prognosis

El no dar pronta solución al problema suscitado en la empresa FREICO contribuirá a que los niveles de competitividad sean limitados esto a su vez perjudica el aprovechamiento de los recursos, y los ingresos se desperdician en actividades que no favorecen al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, desapareciendo su imagen corporativa y permanencia en el mercado.

1.1.4. Formulación del Problema.

¿Cómo incide la falta de ventajas competitivas en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato?

1.1.5. Preguntas Directrices.

¿Cómo afecta la utilización de ventajas competitivas en los niveles de desarrollo organizacional?

¿Qué tipo de técnicas y metodologías administrativas son necesarias para mejorar los niveles de desarrollo organizacional?

1.1.6. Delimitación del problema

Limite de contenido

Campo: Administración

Área: Gestión Administrativa

Aspecto: Ventajas Competitivas

Limite espacial

FREICO Cia.LTDA. de la provincia de Tungurahua.

Límite temporal

Primer semestre del 2010.

Límite poblacional

Todo el talento humano (30 personas incluido el gerente)

1.2. JUSTIFICACIÓN

El motivo para abordar este tema de investigación se basa fundamentalmente en el deseo de adquirir nuevos y mejores conocimientos, sobre como la ejecución del desarrollo organizacional a través de ventajas competitivas, permite que la organización y todos los órganos que la conforman sean parte del compromiso de inserción en los procesos de competitividad con una conducta en la que todo el personal y trabajadores se dedican a la generación y control de recursos que promueven mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la realización de las metas empresariales, permitirá a su vez vivir la realidad con la que se manejan las empresas y la falta de asimilación y aprovechamiento de ventajas competitivas que con el pasar del tiempo limita el desarrollo organizacional.

El presente tema de investigación tiene como finalidad dar a conocer al talento humano de FREICO la importancia que tienen sus conocimientos, creatividad y métodos utilizados para realizar las tareas y contribuir al desarrollo organizacional moderno, facilitando la utilización de ventajas competitivas logrando la optimización de recursos, satisfaciendo de una mejor manera las necesidades tanto colectivas como individuales de la empresa.

Para la ejecución del presente proyecto investigativo las técnicas y metodologías que se utilizaran se verán plasmadas en documentos referenciales tales como hojas de trabajo, formularios e incentivos que promuevan la creatividad y aprendizaje tanto para el

talento humano como para la empresa, los cuales servirán de base y aporte para otras investigaciones en busca de soluciones a problemas similares.

Finalmente esta investigación es factible realizar por cuanto se cuenta con el conocimiento y aval de todos quienes conforman la organización siendo medible tanto cuantitativa como cualitativamente.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar ventajas competitivas para incrementar el desarrolló organizacional en FREICO Cia.LTDA. de la provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos.

1. Identificar las principales exigencias y expectativas empresariales, aplicando investigación de campo, métodos de observación directa y papeles de trabajo, para incrementar los niveles de desarrollo organizacional en FREICO.
2. Analizar las fortalezas empresariales en post del desarrollo organizacional para brindar una imagen preferencial en el mercado.
3. Diseñar un plan estratégico de ventajas competitivas para incrementar el desarrolló organizacional en FREICO Cia.LTDA. de la provincia de Tungurahua.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Luego de la revisión de las fuentes bibliográfica referentes al problema motivo de estudio, presenta los siguientes antecedentes investigativos.

Según BENAVIDES, J. (2004). En su tema de investigación, *Estrategias competitivas para el incremento de las ventas de la empresa Tecnocalza de la ciudad de Ambato*. Que descansa en Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta que un análisis FODA previo ayuda a determinas con mayor exactitud las decisiones a tomar.

Por lo tanto un aspecto relevante que se puede apreciar en la solución a este problema de estudio es el análisis FODA previo a dar cualquier solución y esto será de gran ayuda ya que para la empresa Tecnocalza le arrojo que una de las principales fortalezas con la que cuenta la empresa es su departamento de producción debido a que dispone de mano

de obra calificada y materiales de calidad pero la falta de capacitación al personal de ventas, genera pérdidas para la empresa y molestia para los clientes, pues al no ser atendidos en forma eficiente, prefieren realizar sus compras en otro lugar.

Según LÓPEZ, M. (2004). En su tema de investigación, *Estrategias competitivas para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa AMERICAN SHOES*. Que descansa en la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta que establecer un plan de estrategias competitivas que propicie el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa facilitara detectar las razones por las que no existe un alto grado de eficacia en los procesos llegando así a proponer soluciones más ágiles.

En consecuencia la empresa pese a estar constituida adecuadamente y mantener un margen de ventas sustentable no aplica estrategias competitivas que le permitan prepararse para el futuro y competir en mercados globalizados, el personal no recibe capacitación, lo que no le permite que los trabajadores desarrollen su potencial, esto nos da una visión clara de los posibles problemas que podemos atacar en el problema de estudio citado anteriormente.

Según MOGOLLON, M. (2005). En su tema de investigación, *La aplicación de estrategias competitivas en la Empresa Comercial Gutiérrez le permitirá ser una empresa líder en el Mercado*. Que descansa en la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta que aplicar un modelo de estrategias competitivas en la empresa Comercial Gutiérrez en relación con otras empresas del sector previo a un análisis FODA fortalecerá su imagen de mercado.

En consecuencia la empresa necesita del establecimiento de ventajas competitivas que permitan la sostenibilidad y permanencia en el sector en el que se desenvuelve, la atención y el servicio que la empresa brinda al cliente es buena, sin embargo es importante mejorar este servicio para lograr un posicionamiento sustentable y estratégico dentro del mercado.

Según TORO, G. (2005). En su tema de investigación, *La implementación de estrategias competitivas para lograr mejorar la Producción de Lácteos de la Asociación de Productores “Unión Libre de la Parroquia Diez de Agosto, Cantón Puyo, Provincia de Pastaza”*. Que descansa en Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta que para mejorar la producción de lácteos se debe canalizar estrategias competitivas de imagen ya que al evaluar sus debilidades

En conclusión la asociación de productores “Unión Libre” tiene como gran ventaja el posicionamiento de su marca en la mente del consumidor, se identifica con mucha facilidad con cada uno de sus productos, así también con su calidad bastante reconocida, esta hace que se tenga una ventaja competitiva frente a la competencia, la atención al cliente por parte del personal de la Asociación es muy eficiente, los clientes se sienten satisfechos en el momento de comprar, ya que son atendidos de una manera cordial y respetuosa, pero la empresa tiene que visualizar que un plan de estrategias competitivas va a permitir la expansión en mercados mucho más amplios como la que se va a proponer en nuestro problema de estudio.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En el desarrollo de la investigación propuesta utilizaremos el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones.

Al adentrarse en el medio empresarial se ha determinado que este atraviesa constantes cambios, debido al dinamismo e innovación con el que se maneja las empresas actuales, es por esto que se ha escogido este paradigma, ya que hace referencia de forma directa a la verdad de los hechos.

Fundamentación ontológica

- El medio empresarial atraviesa constantes cambios, por lo cual los programas que se diseñen para determinar y aprovechar ventajas competitivas en las empresas van a estar vinculadas directamente a las necesidades y requerimientos de la misma, procurando que estas satisfagan metas y objetivos tanto empresariales como personales en el desenvolvimiento de sus actividades.

Fundamentación epistemológica

- Para el diseño de programas que determinen y aprovechen ventajas competitivas, el investigador debe relacionarse en forma directa con los conocimientos del tema al que va a tratar, para así poder seleccionar el programa más adecuado y acorde a las exigencias de la empresa y áreas donde se va implantar dicho programa siendo este el que facilitará el desarrollo de las metas y objetivos empresariales.

Fundamentación axiológica

- Los valores involucrados dentro de una actividad empresarial siempre van a estar presentes, y mucho más en la implantación de un programa que determine y aproveche ventajas competitivas, ya que este se relaciona de forma directa con el talento humano y son estos los encargados de transmitir dichos valores en el medio que se desenvuelve la actividad empresarial, teniendo en cuenta que una ventaja competitiva esta relacionada íntimamente con el entorno empresarial.

Fundamentación metodológica

- Para la correcta implantación del programa que determine y aproveche ventajas competitivas debe contarse con la participación tanto del nivel administrativo como el nivel operativo para así determinar con exactitud el programa 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 y adicionalmente se evaluará los criterios de la colectividad.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Ventaja competitiva: 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, D.R. (1989) pág. 245

Ventaja competitiva: 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.

DOMINGUEZ MACHUCA, J.A (1995) pág. 168

Desarrollo organizacional: Es un conjunto de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos, humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. GUÍZAR M, R. (1998) pág. 322

Outsourcing: mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. GUÍZAR M, R. (1998) pág. 356

Spin-off: es un término anglosajón que expresa la idea de la creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras. Con el tiempo acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. GUÍZAR M, R. (1998) pág. 360

Joint venture: es definido como la sociedad en participación, sociedad temporal, asociación de empresas, asociación temporal de empresas, unión temporal de empresas. Ejem. Dos empresas independientes se unen (en capital y riesgo) para realizar un proyecto entre las dos. GUÍZAR M, R. (1998) pág. 381

Estrategias competitivas: consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en el sector industrial, y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior. PORTER M. (2003) pág. 165

La cadena de valor: la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales refleja su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan dichas actividades. PORTER M. (2003) pág. 168

Alianzas Estratégicas: es toda unión voluntaria y organizada de personas y/o empresa, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva. PORTER M. (2003) pág. 252

Balanced Scorecard (BSC): provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones e iniciativas de las perspectivas, Financiera, del Cliente de los Procesos Internos del Aprendizaje y el Crecimiento. PORTER M. (2003) pág. 196

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

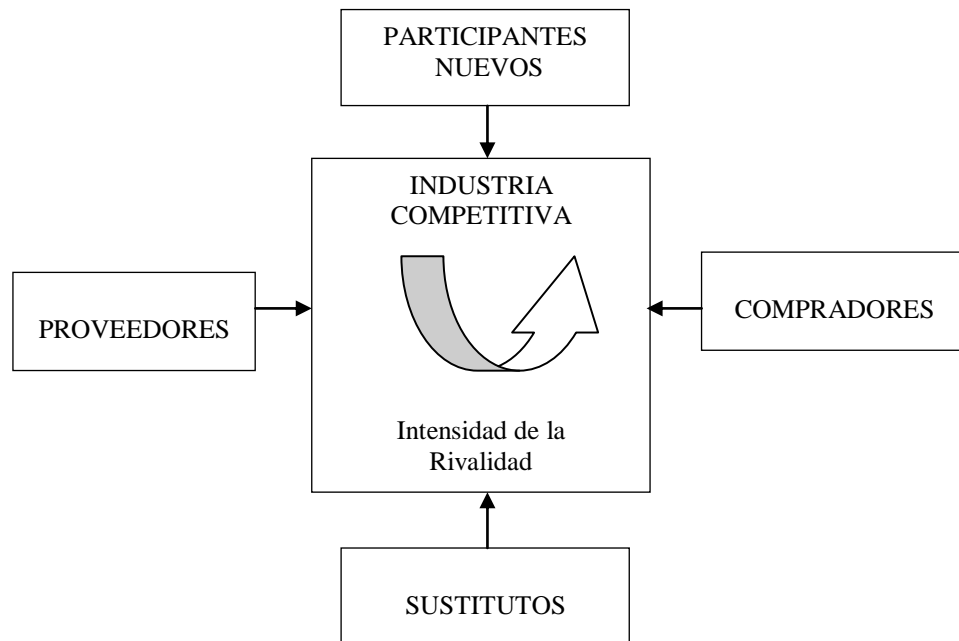


Diagrama No. 2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: Porter M. PORTER M. (2003) pág. 286

Elaborado por: Edison Zamora

Liderazgo para el cambio: A menudo que el mundo se complica, crece la necesidad de cambio en las organizaciones, así como de administradores que puedan atenderlo con éxito. El cambio rápido es uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones, se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad del cambio y hacer que este tenga lugar, que puedan desarrollar y comunicar una visión de lo que puede hacer la organización y proporcionar la motivación y dirección para llevarla a cabo hasta ese lugar. Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso para los empleados y aprender a ponerse en su lugar y desarrollar asociaciones que hacen posible que el cambio tenga éxito. DAFT R. (2000) pág. 102

Barreras para el cambio: es crucial contar con un liderazgo con visión para el cambio. Sin embargo, los líderes deben esperar contar con resistencia cuando tratan de conducir a la organización por las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es

natural que la gente se resista y exista muchas barreras para su implantación a nivel organizacional. Estas barreras por lo general son: enfoque excesivo en los costos, no percibir los beneficios, falta de coordinación y cooperación, evitar la incertidumbre y temor a las pérdidas. DAFT R. (2000) pág. 160

INNOVA SOLUTIONS

Capacidades + potencial humano

Resultados

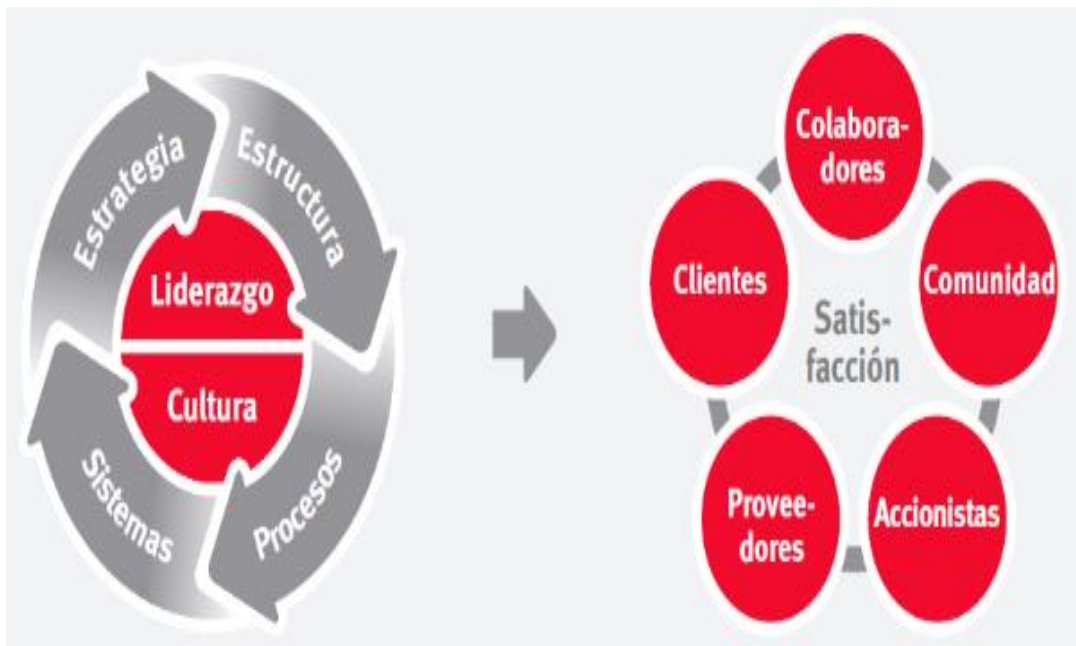


Gráfico No. 1 InnoVA solutions

Fuente: DAFT R. (2000) pág. 102

Elaborado por: Edison Zamora

Desarrollo organizacional: Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. DAVENPORT, THOMAS. (2000) pág. 340

Kaizen: es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. DAVENPORT, THOMAS. (2000) pág. 340

Pro actividad: no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. DAVENPORT, THOMAS. (2000) pág. 340

Coaching: es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial. DAVENPORT, THOMAS. (2000) pág. 340

Downsizing: Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. DAVENPORT, THOMAS. (2000) pág. 340

Estrategias competitivas: es orientar y presentar una nueva imagen de la empresa frente a sus similares, a desarrollar actividades que la diferencian de las demás, en suma que la hagan más competitiva, se destaca la estrategia de imitación y de innovación. SERNA H. (1994) pág. 320

Choque cultural: efectos psicológicos de un cambio brusco en el entorno cultural de un individuo. La persona puede manifestar sentimientos de desamparo, malestar y desorientación en un intento de adaptación a un grupo cultural diferente con hábitos, valores y creencias muy distintas. SERNA H. (1994) pág. 359

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. SERNA H. (1994) pág. 380

CATEGORÍAS

Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de ventajas competitivas en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA de la ciudad de Ambato?

Variables

X = Ventajas Competitivas

Y= Desarrollo Organizacional

Categorización



Gráfico No. 2 Variable Independiente
Elaborado por: Edison Zamora

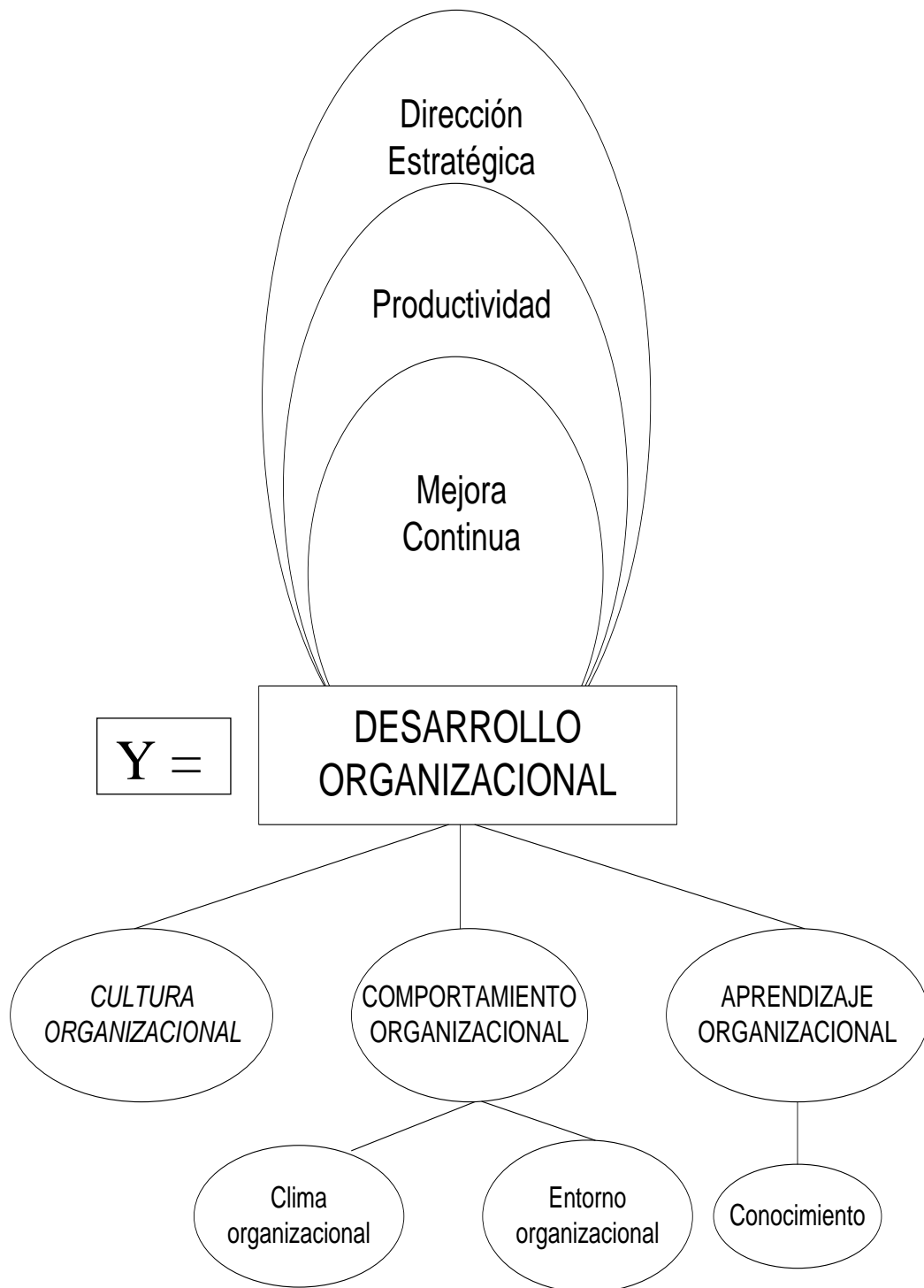


Gráfico No. 3 Variable Dependiente
 Elaborado por: Edison Zamora

Definición de categorías

Ventaja Competitiva

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.

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se te ocurre hacer algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Esto puede ser en precio, forma de operar, etc.... lo mas importante es hacer algo tan diferente que te de alguna ventaja sobre tu competencia, aunque sea un cambio pequeño, pero si año con año vas ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar.

La Cadena de Valor

Es cada uno de los procesos que participan dentro de un objetivo general imprimiendo valor agregado que beneficie al cliente y a la organización reflejando su historial, su

estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichos procesos.

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. la cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Planificación estratégica

Proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras.

Administración

Implica Organizar la información y las actividades del negocio, para luego Registrar los datos importantes que, mejor organizados, nos ayudarán para tomar decisiones y luego planificar cuales son los pasos a realizar en el futuro en función de los objetivos o metas que nos propusimos alcanzar.

La administración, también conocida como administración de empresas, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Descomponiendo la definición tenemos:

- Planificar: es el proceso que comienza con la visión del n. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (análisis FODA). la planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.
- Organizar: responde a las preguntas de, ¿quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- Dirigir: es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- Controlar: es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerente, administradores etc.

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:

- introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados.
- introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados
- apertura de un nuevo mercado en un país.
- implantación de una nueva estructura en un mercado.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p. 19). Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación esta ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede aplicar en cualquiera de éstos. ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

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.

Sinergia es acción y creación colectivas; 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.

La historia de la sinergia comienza curiosamente en el ámbito religioso, usado por ejemplo por san pablo en sus epístolas, refiriéndose al resultado del trabajo conjunto entre el hombre y dios. Solo comienza el término a ser utilizado en un contexto no teológico en 1925, con la teoría general de sistemas propuesta por el biólogo alemán, Ludwig Von Bertalanffy en 1925. Un sistema consiste básicamente en un conjunto de componentes que se relacionan, intentando alcanzar uno o más objetivos. He aquí la relación existente entre la teoría general de los sistemas y el concepto de sinergia. Sin embargo, sólo se da la sinergia cuando el o los objetivos logrados por la organización o sistema son alcanzados con creces, considerándolos como un resultado obtenido en conjunto mayor o mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente.

la sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Estrategia competitiva

Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en el sector, y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior.

Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Resumiendo, las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.

Bien, partiendo de esta premisa propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 3 estrategias competitivas:

- * Liderazgo en costes
- * Diferenciación
- * Enfoque

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

Diferenciación

Una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes, la diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse.

La diferenciación es, por tanto, una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único. Esto se hace con el fin de crear una situación de monopolio en el mercado (se pretende presentar el producto como distinto y dejar claro que no hay otro igual, de tal manera que si el consumidor desea un producto con esas características tiene que comprar precisamente el único que las tiene.

Cuando un producto se convierte en básico y no presenta apenas diferenciación con otros que proporcionan beneficios similares (frigoríficos, etc) suele utilizarse el término inglés commodity para referirse a ellos.

Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, distribución, servicios añadidos, así como la forma de entender y aplicar el marketing (poniendo mayor énfasis en la calidad, innovando, etc)

Si bien la diferenciación es positiva, porque genera ventajas frente a la competencia, puede presentar riesgos. Cuanto más amplía el mercado el vendedor, enseñando y ayudando a los clientes, más fácilmente puede perderlos, porque estas acciones pueden ser imitadas por la competencia.

La diferenciación da lugar a una distinta percepción del producto.

La percepción del producto puede determinarse mediante técnicas de posicionamiento.

La diferenciación se refiere a la estrategia de separar o distinguir la oferta de la propia empresa de las otras que compiten en el mercado. La segmentación, en cambio, se refiere a la subdivisión de los clientes reales y potenciales de la empresa en grupos homogéneos.

Capacitación

Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado.

Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Dirección Estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización o empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Dirección Estratégica es un procedimiento de estudio y análisis del entorno empresarial encaminado a establecer un plan de acción mediante el cual la empresa se adapte eficazmente a los cambios que le puedan afectar, con el objetivo de conseguir una mejora de su posición competitiva en los mercados y en la sociedad.

Como expresa Cuervo García, A. (1995) en, La dirección estratégica de la empresa (Pág. 52) y cito: “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.

Basado en lo anterior expondremos una síntesis sobre la evolución de los sistemas de dirección planteados por Renau Piqueras, J. (1995) en La Dirección Estratégica: Su evolución y estudio actual., sobre la base del esquema evolutivo de Ansoff y cito:

- “Dirección por control. Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control es una técnica básica en este tipo de dirección.
- Dirección por extrapolación. En este sistema el entorno sigue siendo estable por lo que, es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. De este modo,

se podrán fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación el camino a recorrer para llegar a cumplir los objetivos.

- Dirección por anticipación. Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. Aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas.
- Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas. La presencia de un entorno cada vez más turbulento con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesario una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento”.

Productividad

Es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción}/\text{recursos}$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Mejora continua

Es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

El mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique. Múltiples son los modelos

de mejora continua existentes en la realidad empresarial actual, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

Desarrollo Organizacional

Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea una estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora Maria Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung(2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social

vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (Bretones y Mañas, 2009).

Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por está ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos

simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977). Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Que es clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Clima organizacional: se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la Federación. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores contruidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

Entorno organizacional

Es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control. Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

El concepto de entorno organizacional o clima organizacional ha sido determinado por varios autores, muchos de ellos publicaron su propia definición del clima organizacional. El clima de organización, sin embargo, demuestra ser duro de definir. Hay dos especialmente insuperables y dificultades relacionadas: cómo definir clima y cómo medirlo con eficacia en diversos niveles del análisis. Además hay varios acercamientos al concepto del clima como entorno, de el cual dos en detalle han recibido patrocinio substancial: el acercamiento cognoscitivo al esquema organizacional y la opinión compartida se acercan. El primer acercamiento mira el concepto del clima como una opinión individual y representación cognoscitiva del ambiente del trabajo. De este clima de la perspectiva los gravámenes se deben conducir en un nivel individual. El segundo acercamiento acentúa la importancia de opiniones compartidas como apoyo de la noción del clima (Anderson, y West, 1998; Mathisen Y Einarsen 2004). Reichers y Schneider (1990) definen clima de organización como "la opinión compartida de la manera que las cosas están alrededor de aquí"(p.22). Es importante realizar eso de estos dos acercamientos, no hay "mejor "acercamiento y tienen realmente traslado de mucho.

¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA QUE RESALTA EL ENTORNO Y LA ORGANIZACION?

La característica que resalta el entorno y la organización es el cambio. Tanto la organización como el entorno están sometidos a la intensidad de los cambios, que no es otra cosa que el producto de la relación entre esos dos elementos; las empresas generan nuevos productos y servicios, nuevas necesidades y estilos de vida generan "cambios" que afectan, en la medida de su intensidad, al entorno; y éste a su vez con un efecto de retroalimentación genera nuevas necesidades y cambios a las empresas. El cambio, por tanto juega un papel fundamental en el éxito o fracaso de las empresas y está ligado, según algunos autores al concepto de crisis, entendido como un rompimiento de un

estado de equilibrio inesperado que provoca incertidumbre y que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. Desencadena una serie de efectos que comprometen el campo de las interacciones de la organización; para que éste estado de crisis se produzca es necesario que una serie de factores externos movilicen ciertas dimensiones internas del sistema, en este caso la organización, produciendo la emergencia de ciertos conflictos. Siguiendo una línea psicoanalítica, el cambio involucra necesariamente pérdidas, no simplemente en el sentido económico, sino en la forma de pensar y de actuar, por lo que acarrea consigo un duelo que requiere ser elaborado. Esta reacción de duelo puede ser vista como un proceso transicional adaptativo que permite la integración a una nueva realidad creada. De tal manera que siendo el entorno el campo de acción de las organizaciones, todo cambio tanto interno como externo afecta a la empresa y exige respuesta de ella eficiente en su toma de decisiones, y en la forma de relacionarse, de gestionar y de actuar.

Aprendizaje organizacional

Es definido como los procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo.

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber mas de sí, de los otros y del mundo.
- Poder hacer algo que antes no podíamos
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grande componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Conocimiento

El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal, almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Para el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero (episteme). En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después llega al entendimiento y concluye finalmente en la razón. Se dice que el conocimiento es una relación entre un sujeto y un objeto. El proceso del conocimiento involucra cuatro elementos: sujeto, objeto, operación y representación interna (el proceso cognoscitivo).

Entendemos por conocimiento el saber consciente y fundamentado que somos capaces de comunicar y discutir; se corresponde con el término griego "episteme" y se distingue así del conocimiento vulgar o "doxa" que es simplemente recordado y que no podemos someter a crítica. Actualmente se considera que el conocimiento es un proceso, en oposición a la consideración de la filosofía tradicional que lo concebía como algo estático (las formas inmanentes pero permanentes de Aristóteles, el idealismo cartesiano, la teoría de la armonía preestablecida de Leibnitz, las categorías a priori de Kant...). Así lo que caracteriza a la ciencia actual no es la pretensión de alcanzar un saber verdadero sino, como afirma Popper (1985:68), la obtención de un saber riguroso y contrastable: "La ciencia debe conseguir estructurar sistemáticamente los conocimientos en función de unos principios generales que sirven de explicación y poseen a aquéllos, dando una coherencia general y claridad inexistente anteriormente" Y es que la ciencia no debe perseguir la ilusoria meta de que sus respuestas sean definitivas, ni siquiera probables; antes bien, su avance se encamina hacia una finalidad infinita: la de descubrir incesantemente problemas nuevos, más profundos, más generales, y justificar nuestras respuestas al respecto. "La ciencia no pretende ser verdadera" - dirá Bunge (1969)- "ni por tanto final, incorregible y cierta. Lo que afirma la ciencia es:

- Que es más verdadera que cualquier modelo no científico del mundo.
- Que es capaz de probar, sometiéndola a contrastación empírica, esa pretensión de verdad.
- Que es capaz de descubrir sus propias deficiencias.

- Que es capaz de corregir sus propias deficiencias, o sea, de reconstruir representaciones parciales de la estructura del mundo que sean cada vez más adecuadas."

2.4. HIPÓTESIS

La aplicación de un plan estratégico de ventajas competitivas permitirá un óptimo desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA de la ciudad de Ambato.

2.5. VARIABLES

X = Ventajas Competitivas, Cualitativa

Y = Desarrollo Organizacional, Cuantitativa Continua.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizara el enfoque cuali-cuantitativo, el mismo que permitirá utilizar técnicas orientadas a la comprensión y solución del problema objeto de estudio, con la propuesta de un plan de ventajas competitivas dirigido a todo el ente empresarial en FREICO. Es decir analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de que todo su talento humano se adapte a los futuros cambios y permitan un mejor desempeño administrativo facilitando la implantación de nuevas formas y enfoques de hacer empresa con procedimientos modernos como son las ventajas competitivas las mismas que al ser desarrolladas se convertirán en el soporte e impulso para una mejora continua dentro del sector de importación y venta de productos a los que esta empresa de debe.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para ejecutar al presente proyecto aplicaré las siguientes modalidades de investigación, bibliografía o documental y de campo.

Investigación bibliografía o documental

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

Investigación de campo

Esta investigación permite realizar un estudio minucioso y detallado de los hechos, con el fin de obtener toda la información verídica de como se origina de problema, es decir a través del contacto directo con los involucrados para así tener un enfoque claro de real del problema y buscar posibles soluciones que beneficien a todos los que conforman la empresa FREICO, utilizando como técnica principal para recolectar la información la encuesta la misma que se encontrará a todo el ente empresarial de la empresa en cuestión.

3.3. 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

Este tipo de investigación permitirá al personal administrativo de FREICO reconocer y sondear de mejor manera el problema propuesto, obteniendo una idea clara y general en búsqueda de soluciones para los bajos niveles de desarrollo organizacional existentes.

Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación nos permite describir, puntualizar y explicar de mejor manera la deficiente utilización de ventajas competitivas en FREICO, con el propósito de determinar las características fundamentales del mismo 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

Esta investigación nos permite orientar como mejorar los niveles de desarrollo organizacional de todo el ente empresarial en FREICO, en base a la aplicación de ventajas competitivas adecuadas, favoreciendo así al cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de 30 personas pertenecientes a la entidad, y 100 clientes. En virtud que la población es reducida se trabajarán con toda la población.

3.5. POBLACION

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivo	1	0.77%
Administrativo	8	6.15%
Operativo	21	16.15%
Cientes eventuales	25	19.23%
Cientes habituales	75	57.69%
TOTAL		100%

Tabla No. 1 Población y Muestra
Elaborado por: Edison Zamora

3.5.1. Variable Independiente: Ventajas Competitivas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Ventajas Competitivas:</p> <p>Son estrategias empresariales mediante las cuales la empresa crea valor agregado a sus compradores procurando su fidelización.</p>	<p>Estrategias empresariales</p> <p>Valor agregado</p> <p>Fidelización</p>	<p>Ofensivas Defensivas</p> <p>Exclusividad en productos Exclusividad en costos</p> <p>Permanente Temporal</p>	<p>¿A través de que estrategias empresariales se lograra desarrollar ventajas competitivas en FREICO?</p> <p>¿Qué valor agregado en FREICO ayudara a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?</p> <p>¿Qué tipo de fidelización conviene crear en nuestros clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de FREICO?</p>	<p>Encuesta y cuestionario realizado al personal administrativo y operativo.</p>

Cuadro No. 1 Operacionalización de Variable Independiente
Elaborado por: Edison Zamora

3.5.2. Variable Independiente: Ventajas Competitivas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Desarrollo Organizacional: 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.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Servicios Capacitación</p> <p>Valores Motivación Incentivos</p> <p>Unificado Por grupos</p>	<p>¿Qué tipo de servicios considera usted que deben ser tratados principalmente por la gerencia?</p> <p>¿Qué considera usted que se debe fortalecer en FREICO para impulsar una adecuada cultura organizacional?</p> <p>¿Qué tipo de trabajo en equipo fortalecerá el desarrollo organizacional en FREICO?</p>	<p>Encuesta y cuestionario realizado al personal administrativo y operativo.</p>

Cuadro No. 2 Operacionalización de Variable Independiente
Elaborado por: Edison Zamora

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 del personal de FREICO a través de la encuesta misma que debe contener preguntas claras y concretas que permita ampliar y desarrollar adecuadamente nuestro problema de estudio.

Preguntas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Talento humano interno
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
4. ¿Quién?	El investigador y la empresa
5. ¿Cuándo?	Primer semestre del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Instalaciones de la empresa
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Cuestionarios, libros
9. ¿Con que?	Cuestionarios y recursos propios
10. ¿En qué situación?	Oficina, aula, horas pedagógicas

Cuadro No. 3 Recolección de información
Elaborado por: Edison Zamora

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Análisis de documentos	1.1.1 Libros de: Ventajas competitivas Estrategias empresariales. Desarrollo organizacional Tesis de grado, Internet.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1.1 Cuestionarios

Cuadro No. 4 Tipos de información
Elaborado por: Edison Zamora

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Recopilada toda la información, fue necesario analizar clasificar y ordenar los resultados conseguidos en la investigación, a la vez se asignará un código con lo que detectará errores u omisiones y organizará de forma clara los resultados agilizando el proceso de tabulación y por ser una población reducida se la realizara de forma manual, se establecerá categorías y grupos de tal manera que al concatenar las respuestas obtenidas en la encuesta al personal no pueda corresponder más que a una sola categoría, permitiendo analizar cuantitativamente la información, verificarla e interpretar la factibilidad de proponer un plan de ventajas competitivas que favorezcan a incrementar los nivel de desarrollo organizacional, se terminará elaborando una síntesis comprensible de los resultados en la misma que se rechaza o verifica la hipótesis, dichos resultados serán relacionados con el marco teórico .

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de la información se procede a:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con apoyo en el marco teórico en el aspecto permitente.
- Comprobación de la hipótesis.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez recolectado los datos a través del procedimiento anterior, se analizara y se interpretara los mismos tanto de los clientes internos como los clientes externos de FREICO.

Clientes Internos

Pregunta No. 1

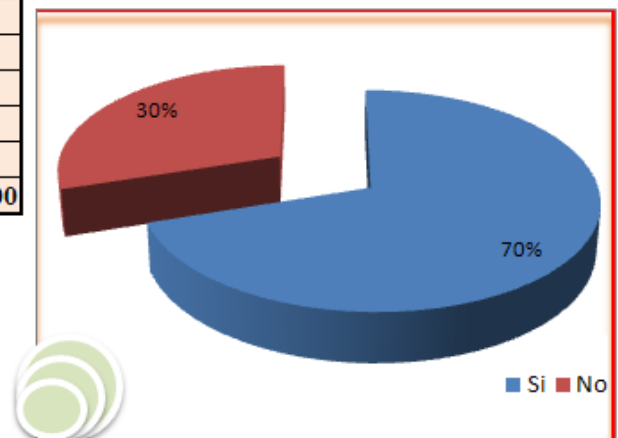
¿Considera necesario establecer ventajas competitivas en la empresa para promover la eficacia y el desarrollo organizacional?

TABLA 1.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	21	70,00
No	9	30,00
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 1



ANÁLISIS.

El 70% de los clientes internos encuestados, consideran que la empresa FREICO debe considerar establecer ventajas competitivas que logren obtener una mejor eficiencia y por ende mejorar el desarrollo organizacional ya que este es un punto fundamental para que una empresa se mantenga y perdure en este medio tan competitivo como es el medio empresarial por otra parte el 30% de los clientes internos encuestados considera que no es necesario establecer ventajas competitivas ya que para ellos el sistema con el que esta trabajando es suficiente para establecer una diferencia, no teniendo en cuenta que las empresas están en constante evolución.

Pregunta 2.

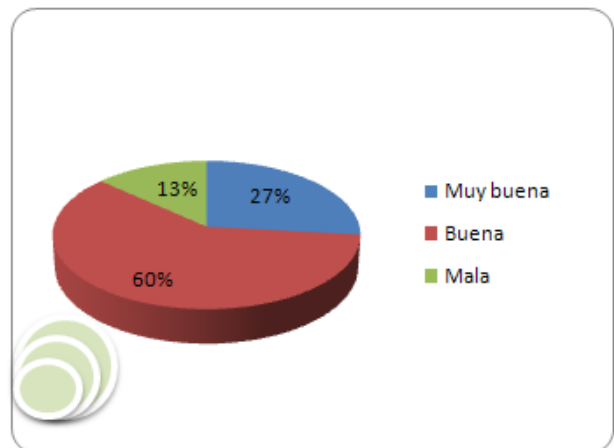
¿Cómo considera el actual servicio que se da al cliente?

TABLA 2.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Muy buena	8	26,67
Buena	18	60,00
Mala	4	13,33
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por Edison Zamora

GRAFICO 2.



ANÁLISIS

El 60% y el 13.33 % de los clientes internos tienen una visualización clara de que la empresa como tal necesita un cambio en el servicio actual que está brindando ya que mantener un mismo servicio el cliente externo llega a un límite cansándose de lo brindado hasta el momento, mientras que solo un 26% cree que el servicio es muy bueno y no requiere cambio. Esta mentalidad no es aceptable en este mundo tan cambiante ya que esto retrasaría su crecimiento.

Pregunta No. 3

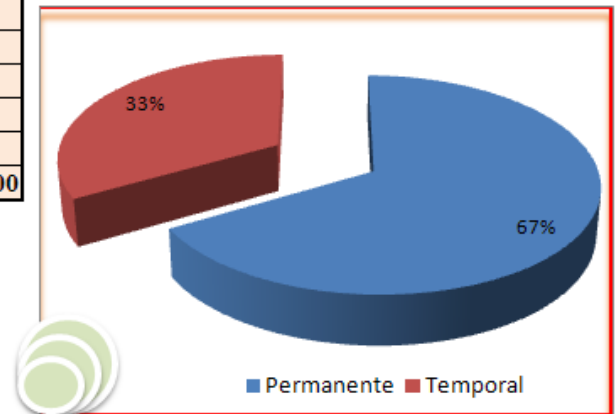
¿Qué tipo de fidelización conviene crear en nuestros clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de FREICO?

TABLA 3.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Permanente	20	66,67
Temporal	10	33,33
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 3



ANÁLISIS.

El 66.67% de los clientes internos encuestados consideran de forma directa que la mejor manera de mejorar los niveles de desarrollo organizacional es logrando que los clientes externos se conviertan en clientes permanentes lo cual solo será posible si se logra un cambio de mentalidad que facilita integrar nuevas ventajas competitivas acorde a las nuevas tendencias mientras que el 33.33% no focaliza que el tener solo clientes eventuales no logra la permanencia empresarial.

Pregunta No. 4.

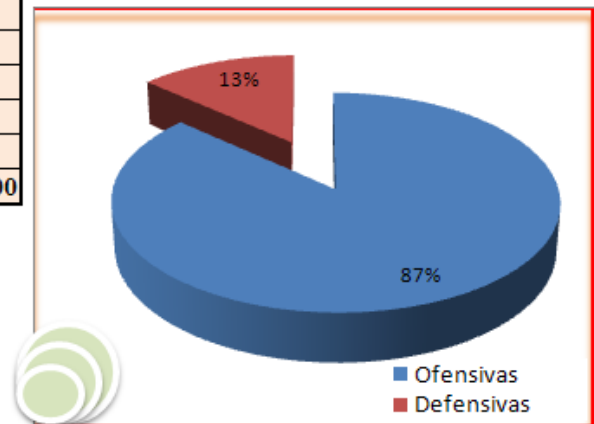
¿A través de que estrategias empresariales se lograra desarrollar ventajas competitivas en FREICO?

TABLA 4.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Ofensivas	26	86,67
Defensivas	4	13,33
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 4



ANÁLISIS.

El 86.67% de los clientes internos tiene muy en claro que la mejor manera de superación empresarial y de crecimiento personal no es mantenerse solo a la defensiva como la considera el 13.33 % sino a la ofensiva que no es otra cosa que buscar los medios que faciliten el desarrollo organizacional de todo el ente empresarial.

Pregunta No. 5.

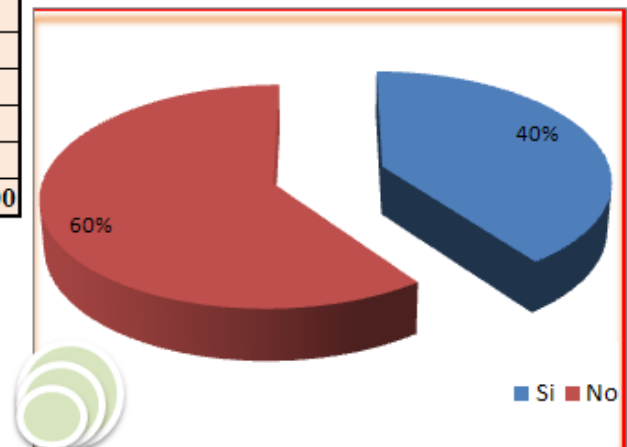
¿Cree Ud. que existe una cultura organizacional en todos los niveles de la empresa?

TABLA 5.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	12	40,00
No	18	60,00
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 5



ANÁLISIS.

El 60% de los clientes internos considera que la empresa como tal no posee una cultura organizacional en todos sus niveles y este es un gran indicativo que tanto el personal como los servicios prestados por la empresa deben someterse a cambios que permitan el desarrollo organizacional de toda la entidad, mientras que el 40% se siente conforme con lo que viene realizando actitud que a la larga solo ocasiona mas retrasos en el desarrollo organizacional.

Pregunta No. 6.

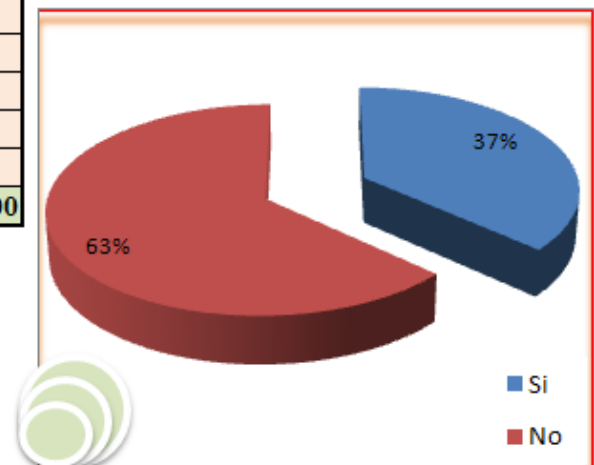
¿Considera Ud. que existe valores en la empresa que aportan al desarrollo organizacional de la misma?

TABLA 6.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	11	36,67
No	19	63,33
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 6



ANÁLISIS.

La empresa como tal posee grandes valores tanto al talento humano como empresarial pero como señalan el 63.33 % del personal encuestado no se han establecido valores que aporten al desarrollo organizacional de la empresa mientras que solo un 36.67 % considera que si, esta consideración de los encuestados puede estar dada en base a valores propios que cada encuetado posee.

Pregunta No. 7.

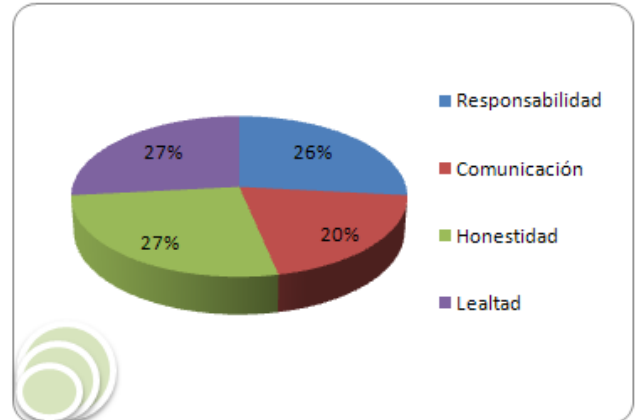
¿Del siguiente listado de valores, cuál de ellos considera que existe en la empresa?

TABLA 7.

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Responsabilidad	8	26,67
Comunicación	6	20,00
Honestidad	8	26,67
Lealtad	8	26,67
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 7



ANÁLISIS.

En base a esta pregunta se puede constatar que la empresa como tal si posee valores empresariales como se detalla en la tabla, los mismos que le han permitido crear una imagen ante el cliente externo, ratificando que todos estos valores deben ser modificadas o fortalecidos por otros que creen una base para que sea mas fácil acoplarse a nuevos cambios.

Pregunta No. 8

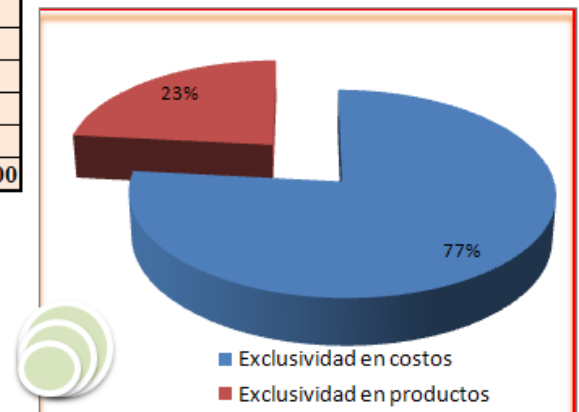
¿Qué valor agregado en FREICO ayudara a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?

TABLA 8.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Exclusividad en costos	23	76,67
Exclusividad en productos	7	23,33
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 8



ANÁLISIS.

El 76.67 % del personal encuestado considera que la mejor forma de crear ventajas sobre nuestros competidores es brindar exclusividad en costo ya que tanto el stock de productos como la calidad con la que se trabaja es excelente.

Pregunta No. 9

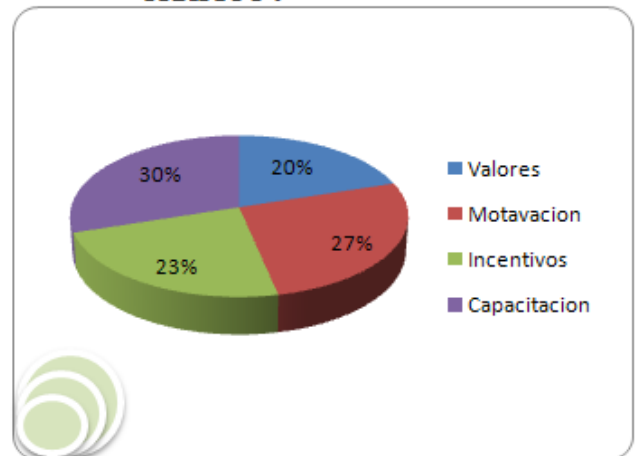
¿Qué considera usted que se debe fortalecer en FREICO para impulsar una adecuada cultura organizacional?

TABLA 9.

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Valores	6	20,00
Motavacion	8	26,67
Incentivos	7	23,33
Capacitacion	9	30,00
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 9



ANÁLISIS.

Como podemos apreciar en la grafica todas las alternativas tienen su grado de importancia respectivamente a los resultados obtenidos del personal encuestado superando por muy poco la motivación con el 26.67 % y la capacitación con el 30 % aclarando que la empresa como tal no debe descuidar los valores e incentivos que darán a su talento humano el empuja para seguir superándose.

Pregunta No. 10

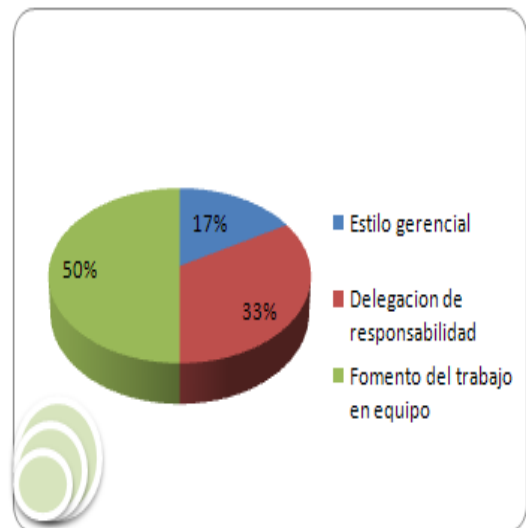
¿Cree Ud. que para mejorar la eficiencia laboral es necesario mejorar el:

TABLA 10.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Estilo gerencial	5	16,67
Delegacion de responsabilidad	10	33,33
Fomento del trabajo en equipo	15	50,00
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 10.



ANÁLISIS.

El 50% de los clientes internos que por simple apreciación no es mayoría pero si es un porcentaje alto en relación a los otros literales como son estilo de dirección y delegación de responsabilidad sugiere que se fomente el trabajo en equipo como una prioridad para mejorar la eficiencia laboral y por ende el desarrollo organizacional.

Pregunta No. 11

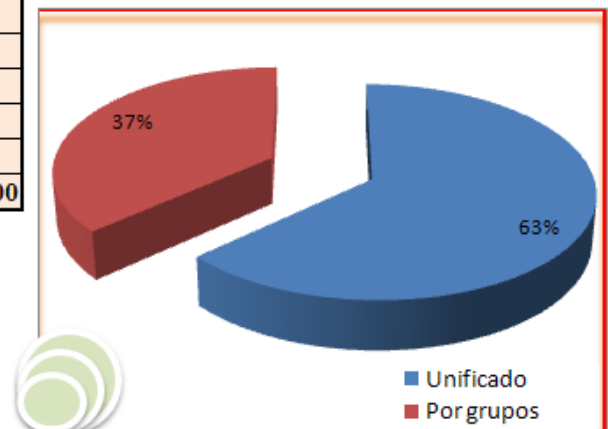
¿Qué tipo de trabajo en equipo fortalecerá el desarrollo organizacional en FREICO?

TABLA 11.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Unificado	19	63,33
Por grupos	11	36,67
Total	30	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 11



ANÁLISIS.

Para FREICO ya que su personal no es tan numeroso dividir el trabajo por grupos no es una alternativa adecuada como lo indica la encuesta realizada con solo un 36.67 % mientras que un trabajo unificado pero en equipo agilizará y promoverá el desarrollo organizacional que de igual forma se refleja en la tabla de resultados de la encuesta con un 63.33 %.

Clientes Externos

Pregunta No. 1

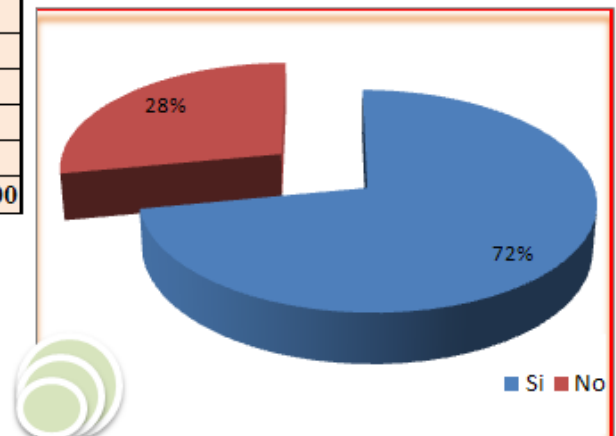
¿Considera necesario establecer ventajas competitivas en la empresa para promover la eficacia y el desarrollo organizacional?

TABLA 1.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	72	72,00
No	28	28,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 1



ANÁLISIS.

El 72% de nuestros clientes externos considera que FREICO lograra un mejor desarrollo organizacional si logra enfocarse en nuevas ventajas competitivas que les brinden nuevos beneficios y mayor agilidad en sus compras, y solo un 28 % se considera satisfecho con lo brindado asta el momento.

Pregunta 2.

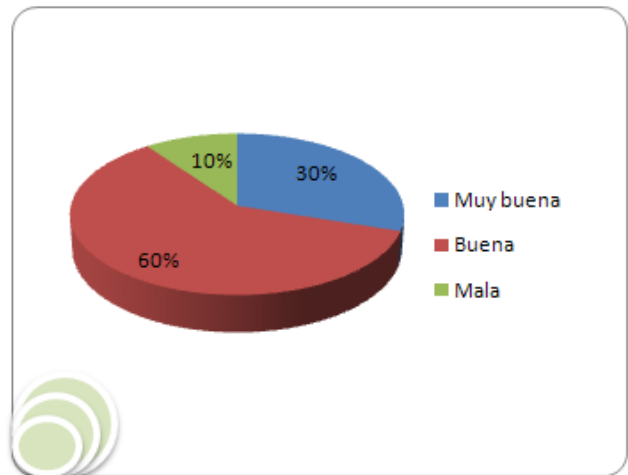
¿Cómo considera el actual servicio que se da al cliente?

TABLA 2.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Muy buena	30	30,00
Buena	60	60,00
Mala	10	10,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por Edison Zamora

GRAFICO 2.



ANÁLISIS

Solo un 30 % de los clientes externos de FREICO considera que el servicio prestado es muy bueno, pero tanto el 60 % y el 10 % correspondientes a bueno y malo es nuestro indicativo que FREICO debe realizar cambios necesarios en sus procesos y fomentar mejores servicios para que la mayor parte de sus clientes externos no adquiera sus productos solo por necesidad sino por que se siente atraído por el servicio prestado, esto permitirá su mayor desarrollo organizacional.

Pregunta No. 3

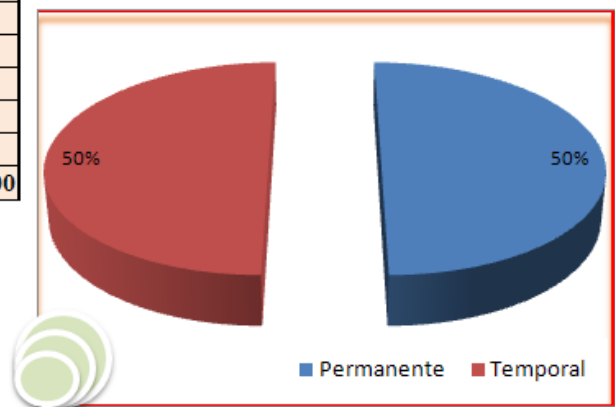
¿Qué tipo de fidelización conviene crear en nuestros clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de FREICO?

TABLA 3.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Permanente	50	50,00
Temporal	50	50,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 3



ANÁLISIS.

La opinión vertida para esta interrogante se allá dividida en el 50 % esta opinión se considera muy relevante ya que como clientes sienten la necesidad de tener alternativas de elección al momento se su compra pero la prioridad de la empresa es que su clientela sea permanente en base al mejor servicio prestado que sus competidores.

Pregunta No. 4.

¿A través de que estrategias empresariales se lograra desarrollar ventajas competitivas en FREICO?

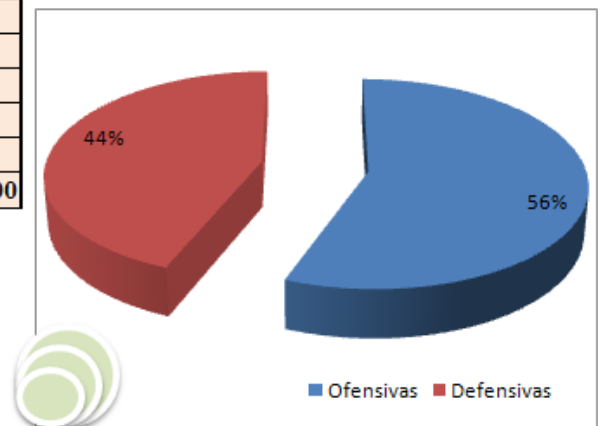
TABLA 4.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Ofensivas	56	56,00
Defensivas	44	44,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO

Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 4



ANÁLISIS.

El 56% de los clientes externos considera que la mejor estrategia para lograr ventajas competitivas son las ofensivas basados en que no solo hay que ofrecer sino actuar y cumplir con lo ofrecido a diferencia del 44 % de clientes externos que se convertiría en simple reactividad.

Pregunta No. 5.

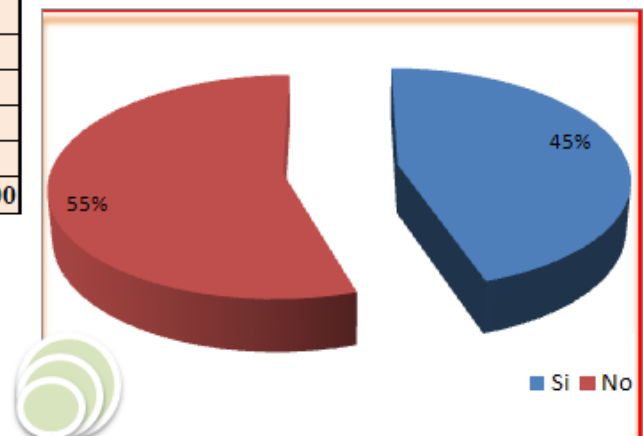
¿Cree Ud. que existe una cultura organizacional en todos los niveles de la empresa?

TABLA 5.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	45	45,00
No	55	55,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 5



ANÁLISIS.

El 55% de los clientes externos en su opinión no aprecia la cultura organizacional que pueda poseer la empresa motivo por el cual la misma debe mejorar la forma de llegar a sus clientes creando una mayor apertura y comunicación al momento de brindar el servicio, mientras que en 45 % se allá satisfecho con lo brindado asta el momento.

Pregunta No. 6.

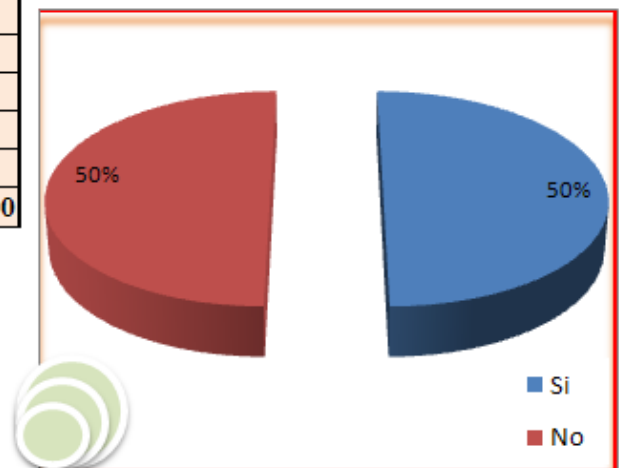
¿Considera Ud. que existe valores en la empresa que aportan al desarrollo organizacional de la misma?

TABLA 6.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	50	50,00
No	50	50,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 6



ANÁLISIS.

Para esta interrogante las opiniones de nuestros clientes externos se allá dividida ya que se puede crear una cierta divergencia entre los valores que posee el personal y los valores empresariales que permiten el desarrollo empresarial pero en su parte medular se aprecia que los clientes externos precisan ciertos valores que la empresa tiene y es por los mismos su fidelidad.

Pregunta No. 7.

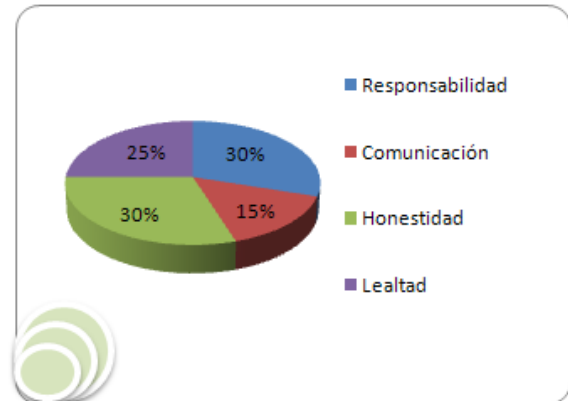
¿Del siguiente listado de valores, cuál de ellos considera que existe en la empresa?

TABLA 7.

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Responsabilidad	30	30,00
Comunicación	15	15,00
Honestidad	30	30,00
Lealtad	25	25,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 7



ANÁLISIS.

Para nuestros clientes todos estos valores se consideran de gran importancia pero se aprecia la tendencia que precisan por la responsabilidad y la honestidad que se les pueda prestar, recalcando que los demás valores no dejan de ser importantes pero deben ser mejorados y fortalecidos en los nuevos planes de ventajas competitivas para fomentar el desarrollo organizacional.

Pregunta No. 8

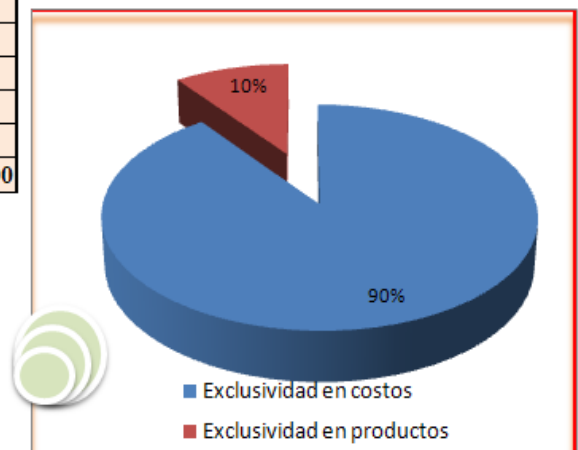
¿Qué valor agregado en FREICO ayudara a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?

TABLA 8.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Exclusividad en costos	90	90,00
Exclusividad en productos	10	10,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edíson Zamora

GRAFICO 8



ANÁLISIS.

Resulta fácil apreciar la tendencia de nuestros clientes externos por la exclusividad en costos que prefieren con un 90 % ya que ellos saben sobre las calidad del producto con la que trabaja FREICO pero requieren algo mas que fortalezca su fidelidad como clientes como señala esta interrogante que es su precio.

Pregunta No. 9

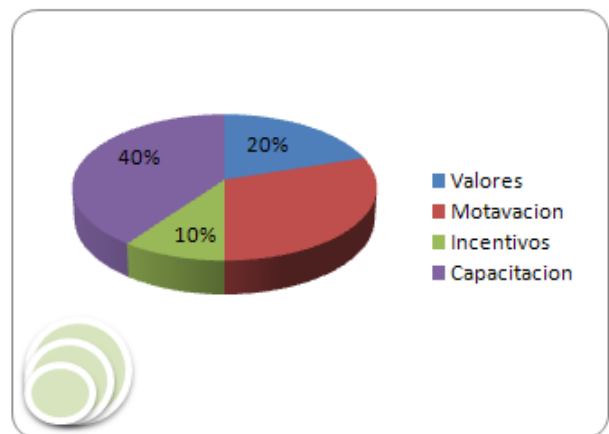
¿Qué considera usted que se debe fortalecer en FREICO para impulsar una adecuada cultura organizacional?

TABLA 9.

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Valores	20	20,00
Motavacion	30	30,00
Incentivos	10	10,00
Capacitacion	40	40,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 9



ANÁLISIS.

Para el cliente externo la mejor forma de fomentar una cultura organizacional es promover una adecuada capacitación a todo el ente empresarial como lo señala la grafica de resultados de la encuesta con un 40 % sin dejar de lado la adecuada motivación que en este caso es el aliciente para que el empleado brinde algo mas en su labor desempeñada, sin descuidar el resto de alternativas que deben ser constantemente acentuadas.

Pregunta No. 10

¿Cree Ud. que para mejorar la eficiencia laboral es necesario mejorar el:

TABLA 10.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Estilo gerencial	30	30,00
Delegacion de responsabilidad	60	60,00
Fomento del trabajo en equipo	10	10,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 10.



ANÁLISIS.

Los clientes externos dan una perspectiva diferente a los clientes internos ya que para ellos lo importante es el como puedan ser atendidos dando como resultado a la interrogante que para mejorar la eficiencia de la empresa hay que mejorar la delegación de responsabilidades con un 60 %, amparados en que esto evitara retrasos en su atención y por ende se encontraran mucho mas satisfechos.

Pregunta No. 11

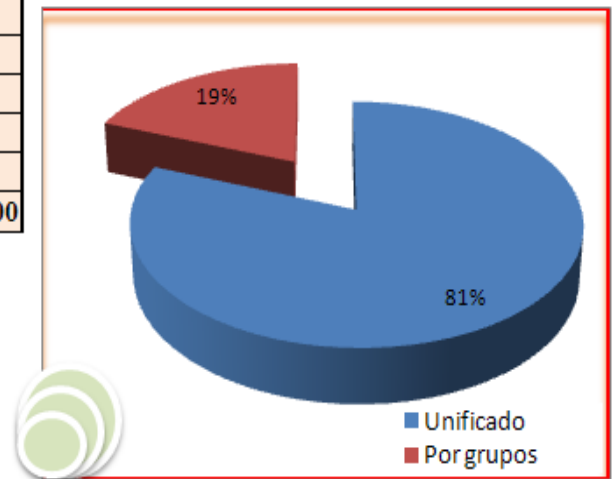
¿Qué tipo de trabajo en equipo fortalecerá el desarrollo organizacional en FREICO?

TABLA 11.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Unificado	81	81,00
Por grupos	19	19,00
Total	100	100,00

Fuente: FREICO
Elaborado por: Edison Zamora

GRAFICO 11



ANÁLISIS.

Se aprecia que el 81 % de los encuestados prefieren un trabajo unificado por parte de la empresa ya que considera que al hacerlo pro grupos estos evaden su responsabilidad y crean demoras en la atención que se les pueda dar.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. HIPÓTESIS

Las ventajas competitivas incrementan los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

4.3.2. VERIFICACIÓN

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; Las ventajas competitivas incrementa los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

H₁; Las ventajas competitivas no incrementa los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

H₀; $O = E$

H₁; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No. 1 de la encuesta a clientes internos externos y sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta No. 1

¿Considera necesario establecer ventajas competitivas en la empresa para promover la eficacia y el desarrollo organizacional?

FRECUENCIA OBSERVADA

VALORES REALES			
POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	21	9	30
CLIENTES EXTERNOS	90	10	100
TOTAL	111	19	130

Tabla No. 2 Frecuencia observada
Elaborado por: Edison Zamora

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{(30)(111)}{130} = 25,61$$

FRECUENCIA ESPERADA		
POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	25,6	4,4
CLIENTES EXTERNOS	85,4	14,6

Tabla No. 3 Frecuencia esperada
Elaborado por: Edison Zamora

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

“ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la chi cuadrado (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	CLIENTES INTERNOS / SI	21	25,6	-4,6	21,30
CLIENTES INTERNOS / NO	9	4,4	4,6	21,30	4,86
CLIENTES EXTERNOS / SI	90	85,4	4,6	21,30	0,25
CLIENTES EXTERNOS / NO	10	14,6	-4,6	21,30	1,46
				X² =	7,40

Tabla No. 4 Calcula del chi cuadrado
Elaborado por: Edison Zamora

El valor de X^2 para los valores observados es de 7.40

La chi cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO # 7 (Distribución de chi cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa), ya que del intervalo de 3.841 a 6.635 nuestro (X^2) da un valor de 7.40 la que confirma que es muy significativo el muestreo realizado.

4.3.3. DECISIÓN

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “Las ventajas competitivas incrementa los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato” por lo que se establece que las ventajas competitivas, beneficiará y fortalecerá la calidad en los servicios evaluados, la experiencia, habilidad y capacitación del personal de FREICO.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado, analizado la investigación sobre las ventajas competitivas y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de FREICO se pueden obtener varias conclusiones con respecto al presente trabajo. Es de suma importancia reconocer que el desarrollo y fortalecimiento de Ventajas Competitivas es un aspecto fundamental para las empresas. Ya que incide al Desarrollo tanto organizacional y de trabajo que desempeña todo el talento humano existente en la empresa.

5.1. CONCLUSIONES

- Se determina que la mayor parte tanto de los clientes internos como externos manifiesta que la empresa debe establecer ventajas competitivas que promuevan el desarrollo organizacional.
- Se aprecia que para mejorar el servicio al cliente la empresa debe establecer exclusividad.

- La atención y el servicio que la empresa brinda al cliente es buena, sin embargo, es importante mejorar los niveles de pro actividad del cliente interno para lograr un posicionamiento sustentable y estratégico dentro del mercado.
- 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.
- La empresa posee valores bien establecidos, si embargo la practicidad de estos no se lleva a cabo, lo que dificulta el desarrollo organizacional.
- Es fácil evidenciar que para lograr una mayor y permanente eficiencia laboral se debe promover el trabajo en equipo como alternativa de desarrollo organizacional.

5.2. RECOMENDACIONES

- Estructurar un modelo de ventajas competitivas como base de desarrollo organizacional para el fomento de un posicionamiento estable.
- Determinar las funciones y las actividades de coordinación entre los departamentos de la empresa, para dinamizar y fortalecer el aporte individual de cada departamento en el desarrollo integral de la organización.
- Proponer servicio de pos- venta, con la finalidad de dar seguimiento al proceso se satisfacción al cliente, como clave para lograr eficiencia y calidad en la consecución de un desarrollo permanente de la organización.
- Planificar tareas dirigidas a los clientes internos, donde se establezca ejercicios de cumplimiento de valores en base a casos prácticos.

- Fomentar grupos de trabajo 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.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Tema: Lineamientos para un plan estratégico de ventajas competitivas para incrementar el desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA. de la ciudad de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORIA: FREICO

BENEFICIARIOS: Clientes internos y externos

UBICACIÓN: Tungurahua, AMBATO, INGAHURCO BAJO

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: EDISON ZAMORA

TIEMPO ESTIMADO: INICIO, 09/01/2010 FINALIZACIÓN, 14/08/2010

COSTO: 3000 DÓLARES.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La actividad de comercialización en el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los cambios ha ido evolucionando así como la forma de entenderlo y realizarlo. La gestión administrativa y el marketing aportan precisamente un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio. Por ello, hoy en día el desarrollo de ventajas competitivas está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones alcanzando un mejor nivel de competitividad.

Para poder lograr una máxima valorización de los logros más relevantes de la ciencia y la tecnología se requiere algo más que una adecuada administración de recursos. a partir de las necesidades y deseos existentes en el mercado actual y potencial se crea la gran necesidad de tener y obtener ventaja sobre la competencia.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa FREICO tiene un gran número de competidores, por lo cual requieren implementar un plan de ventajas competitivas en sus procesos administrativos, operativos, y comercialización mediante la reducción de costos, renovación de las ventajas competitivas, fortalecimiento de la eficiencia de los recursos humanos.

Por lo tanto, es necesario que FREICO mejore sus procesos de administración, operación para obtener un mejor desempeño en el mercado local y nacional y así tomar en cuenta que la creación y renovación de ventajas competitivas dentro del proceso administrativo permitirá que esta logre destacar como una de las mejores empresas comercializadoras del país.

Sin embargo, para cumplir con las metas propuestas es importante establecer con claridad los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación de competitividad con otras empresas, ya que es la clave del éxito siendo esto el punto de partida para una correcta aplicación y selección de ventajas competitivas que permitan la diferenciación con otras empresas.

Para mantener satisfecho al usuario final, éste debe recibir productos y servicios de calidad que cumpla con las expectativas requeridas y se caracterice por haber logrado el desarrollo organizacional de la empresa.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan estrategico de ventajas competitivas para incrementar el desarrollo organizacional.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar todos y cada uno de los pasos que se debe cumplirse en la elaboración de planes de ventajas competitivas.
- Elaborar estrategias que fortalezca y brinden la diferenciación requerida para la empresa.
- Formular puntos estratégicos para complementar el plan ventajas competitivas aplicado.
- Diagnosticar el entorno interno de la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para el desarrollo del presente trabajo se efectuó un análisis minucioso para determinar las oportunidades que se presenta para la organización y mejorar su dinamismo interno como externo, el entorno político con sus nuevas políticas vinculadas al sector comercial beneficia a la organización en aspectos de líneas de crédito, asesoramiento, e incentivos para el mejoramiento de la competitividad.

La organización está enfocada a contribuir de manera eficiente a la colectividad con la creación de fuentes de trabajo y el cuidado ambiental respectivo. El logro de esta indagación se alcanzado gracias a la colaboración del gerente propietario, personal administrativo, operativo y clientes relacionados con la organización “**FREICO**”, mismos que proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de la presente propuesta, a más de ello material bibliográfico suficiente que fueron el complemento para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

LA VENTAJA COMPETITIVA

En cada sector hay empresas que funcionan bien, hasta en los sectores más difíciles y empresas que van mal, incluso en los sectores más atractivos. Esto se debe, en parte a factores globales que afectan a los beneficios que tienen las empresas del sector.

Para que una empresa obtenga beneficios a largo plazo necesita la *ventaja competitiva* sobre sus competidores, que es cualquier característica de la empresa que aísla de la competencia directa dentro de su sector (el caso de Coca-cola es su marca, el de Mercedes es su prestigio). Estas han de ser sostenible a medio y largo plazo y darse en

empresas en donde existe diferenciación entre lo que produce y que los costes sean inferiores a los de sus competidores.

DIFERENCIACIÓN

Algunas empresas, como Coca cola, tienen un escudo que les protege de la competencia directa que es la diferenciación, la cual es la posibilidad de cargar unos márgenes extra superiores al coste de diferenciarse, obteniendo buenos beneficios a largo plazo.

El mercado diferenciado es aquel en el que los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de una empresa que de otra. Esto se produce cuando la marca determinada proporciona un valor superior al de la competencia, porque el comprador busca calidad ya que el rendimiento del producto es importante para él, y la complejidad o novedad del producto hace que la calidad no esté asegurada.

La estrategia de diferenciación es más viable en los segmentos donde hay diferencias tecnológicas reales. La capacidad de diferenciación se redondea cuando el comprador no aprecia la calidad del producto directamente, en cuyo caso el comprador se guía por el prestigio e historia de calidad de la marca, a no ser que el comprador sea un experto.

Otro factor diferenciador es la imagen de marca, ya que es parte intrínseca del producto y ayuda a diferenciarse al comprador.

La diferenciación puede provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto de características únicas. Aquella es posible en el sector servicios.

Cuanto más importante sea el producto para el comprador más fácil será seguir una estrategia de diversificación, también influye que haya diversas soluciones tecnológicas a la fabricación del producto, o a la prestación del servicio.

La ventaja competitiva ha de ser sostenible. El desarrollo de nuevos productos no puede considerarse suficiente para la obtención de una ventaja competitiva sólida si son copiables por la competencia, pues no es sostenible.

VENTAJAS EN COSTES

Esta estrategia implica tener los costes más bajos del sector, es decir, ser líder en costes. No es líder en costes la empresa que obtiene unos costes inferiores a los de la competencia a base de producir un producto de inferior calidad, el producto tiene que ser, al menos, comparable. Cuando una empresa es líder en costes asegura un buen margen de beneficios a medio y largo plazo, mientras no cambien las condiciones de mercado.

Cuando la rivalidad entre varias empresas es muy fuerte, disminuyen los precios, hasta aproximarse a los costes, dejando a las empresas sin beneficios. Si la rivalidad es muy fuerte puede que la otra empresa tenga que abandonar el mercado, pues es imposible el vender, a largo plazo, por debajo del coste. Podemos afirmar que el líder en costes obtendrá, como mínimo, una rentabilidad igual a la diferencia entre sus costes y los del siguiente competidor mientras haya demanda.

El líder es casi inatacable, en el caso de que algún competidor quiera quitarle mercado, el líder no tiene más que rebajarle los precios u ofrecer un mejor producto en igualdad de precios. Cuando éste liderazgo se basa en un volumen de fabricación superior al de los competidores, ocurre que cuanto más se fabrica y se vende, mejores costes se obtienen. Pero si la ventaja no es sostenible (pues es imitable), las acciones que llevan a las reducciones de costes, la empresa no obtendrá grandes resultados a largo plazo.

La posibilidad de obtener una ventaja competitiva en costes depende de la tecnología subyacente. Si apareciese otra tecnología sustitutiva desaparecería la posibilidad de competir centrándose en los costes.

Las economías de escala no son las únicas fuentes posibles de abaratamiento de costes, cabe la posibilidad de obtener una materia prima a un coste inferior al de la competencia, o puede ocurrir también que se establezcan lazos especiales con los clientes que aseguren a la empresa un coste final inferior al de la competencia.

Hay negocios en los que no es posible diferenciarse, pero allí donde sí es posible, la estrategia de liderazgo en costes proporciona una ventaja competitiva sólida que asegura beneficios reales durante años.

SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAJA COMPETITIVA

Una de las maneras de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes, es decir, crear valor para los clientes. El que algo sea valioso para los clientes no quiere decir que estén dispuestos a pagar mucho por ello, sino lo mínimo indispensable: aquella cantidad de dinero que asegura que el proveedor siga en el negocio. Por ejemplo, en el sector de los electrodomésticos, las neveras son de gran importancia y su precio podría ser mucho mayor que el actual, ya que permiten un tiempo libre al ama de casa. De aquí deducimos que si realmente se crea mucho valor es posible que el comerciante pueda extraer un alto beneficio de su comercialización.

Pero cuando entran competidores en el sector y la oferta se iguala o sobrepasa a la de demanda, los precios no tardan en caer. Si el sector está próximo a los de competencia perfecta los precios caen hasta no obtener ningún beneficio, independientemente del valor que se esté creando para los clientes. Es decir, la estructura del sector debe permitir la conservación de al menos parte de ese valor en el sector, sin que los clientes se lo apropien en su totalidad.

Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores ofreciendo un producto que el cliente valora de un modo especial, o cuando lo ofrece a un coste inferior, es decir, cuando está diferenciada o es líder en costes. La posición competitiva

sólida depende de la obtención de una ventaja competitiva sostenible y defendiendo esa superioridad. Si ésta no se produce, el valor creado pasará al cliente, que será capaz de explotar la rivalidad entre los competidores para obtener precios bajos.

VENTAJA COMPETITIVA Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

Ser líder en un sector implica tener la mayor participación de mercado vendiendo más que ningún otro competidor. Esto no implica mayores beneficios, pues no existe una correlación casi perfecta entre tamaño y rentabilidad.

Se es líder en el sector cuando hay una buena posición, ya que ofrece un producto que los clientes valoran más que ningún otro por su diferenciación o por su atractivo precio. La esencia de los beneficios está en la ventaja competitiva, la diferenciación o el liderazgo en costes sostenibles, no en el hecho de vender más que nadie, sino la posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que puede llevar a posiciones de liderazgo sectorial.

La Ventaja Competitiva como defensa ante los competidores potenciales y ante los competidores actuales.

En muchos sectores existe la posibilidad de diferenciación o de grandes diferencias en costes y, sin embargo, las empresas que compiten en muchos sectores encuentran dificultades para obtener beneficios interesantes, por ejemplo en las empresas de auditoría y los fabricantes de coches.

Las economías de escala en el sector impiden la entrada de nuevos competidores. Pero pueden obtener ventaja competitiva sobre los demás ya que tienen un tamaño suficientemente grande como para obtener economías de escala.

La empresa que quiera obtener una auténtica ventaja competitiva tiene que hacerlo por encima de competidores que son muy similares. La rivalidad entre los competidores

presentes en el sector puede restar beneficios protegidos frente al ataque de nuevos competidores.

EMPRESAS SIN UNA VENTAJA ESPECIAL

La mayoría de empresas no tienen ventaja competitiva sostenible, por ello no obtienen, en promedio y a largo plazo, rentabilidad.

La ventaja competitiva defendible requiere analizar las características estructurales del sector que no todas las empresas son capaces de realizar. Además requieren que la empresa se centre en los elementos de los que quiere obtener esa ventaja competitiva, ignorando las demás.

Esto conlleva a que la empresa compita en inferioridad de condiciones, por lo que tiene que rebajar sus márgenes para mantenerse en el mercado. Sus beneficios dependen de la coyuntura general del sector, no de sus propias acciones

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para entender como se llega a la ventaja competitiva hay que analizar sus fuentes, por lo que determinamos la estrategia competitiva que debe seguir la empresa para obtener una cómoda posición en su sector.

La estrategia competitiva

Estrategia es el modo en el que la empresa pretenda ganar dinero a largo plazo a base de aprovechar las imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. Consideramos la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. Ésta es aquello que presenta los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la

búsqueda de su ventaja competitiva. A no ser que el sector sea tan favorable que cada competidor esté en un segmento del sector sólo y no pueda entrar nadie más.

Para diseñar la estrategia competitiva de una empresa analizamos la realidad competitiva de la empresa, es decir al estudio de como cada una de las partes diferenciadas en una empresa puede contribuir al establecimiento de esta ventaja. Esta separación es necesaria ya que toda empresa es un organismo complejo compuesto de partes muy diferenciadas, y las características estructurales del sector, en las que se debe basar la estrategia competitiva, afectan a las diversas partes de la empresa.

La estructura del sector afecta de modo distinto a las partes de la empresa, por lo que se hace necesaria una metodología para descomponer la empresa en sus partes constitutivas. Este análisis posibilita el diseño de estrategias concretas y operativas.

LA CADENA DE VALOR AÑADIDO

Consideramos la empresa como el conjunto de operaciones distintas colocadas entre las que realizan clientes o distribuidores. La empresa ocupa un lugar en la cadena de valor añadido desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La posición que ocupa la empresa no es un punto homogéneo, sino que está constituida por una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra del exterior. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También al organizarse o al diseñar su estrategia. Una empresa añade valor cuando vende los inputs que compra al exterior por un precio superior al de compra. Este valor añadido es el que la empresa obtiene cuando ha hecho algo con aquellos inputs valorado por sus clientes.

La empresa hace dinero cuando el cliente está dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta el añadirlo. Analizamos el mecanismo por el

que una empresa añade valor a los inputs que compra en el exterior, considerando la empresa como una cadena de valor añadido.

La empresa compra productos y servicios al exterior (inputs), los transforma y los vende a sus clientes. Para esto tiene que tener unas actividades primarias (traer los inputs hasta la empresa, dar servicio post-venta...) y unas actividades de soporte como financiar las operaciones, diseñar los productos etc. Es importante descomponer la empresa en sus elementos básicos, agrupándolos según la tecnología que está detrás que van necesariamente unidas y cuáles se pueden separar, preguntándose si se pueden subcontratar, si una de ellas podría no efectuarse en la empresa manteniendo la otra.

La cuenta de resultados de una empresa nos permite ver cuál es el modo en el que la empresa está añadiendo valor a los inputs que compra en el exterior.

Para ser operativo, cada parte de la cadena debe ser desglosada en sus partes diferenciadas. Hay que llegar a actividades separables, distinguibles, de características propias y de un tamaño muy pequeño. Este desglose requiere reconstruir la cuenta de resultados a partir de la que presenta habitualmente la contabilidad, que presenta los capítulos de gastos agrupados por categorías, sin atender al papel que éstos desempeñan en la creación de valor dentro de la empresa. Este formato es inútil para efectuar un análisis estratégico.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha

de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Diagnóstico Situacional de FREICO Cia. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local • Capacidad de oferta de la línea de productos • Fomenta y retiene la mano de obra del sector ofreciendo fuente de empleo permanente. • Cuenta con proveedores suficientes. • Precios accesibles y productos garantizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero entidades bancarias. • Mayor demanda en mercado • Políticas de Gobierno en fijación de precios en la comercialización • Aparición de nuevos nichos de mercado • Innovaciones tecnológicas en el servicio pos venta
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de Alta Gerencia • Bajo poder de negociación • Deficiencia de alianzas estratégicas • Bajo nivel de apertura a nuevas ideas • Tecnología poco adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento constante in aranceles de importación • Altos niveles de competitividad. • Contrabando de productos • Clonación de marcas • Poca estabilidad política

Cuadro No. 5 Matriz FODA
Elaborado por: Edison Zamora

RELACIÓN		FORTALEZAS					Total	
		1	2	3	4	5		
FALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0 		Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local	Capacidad de oferta de la línea de productos	Fomenta y retiene la mano de obra del sector ofreciendo fuente de empleo permanente	Cuenta con proveedores suficientes	Precios accesibles y productos garantizados.		
OPORTUNIDADES								
1	Apoyo financiero entidades bancarias.	5	5	3	3	5	21	6
2	Mayor demanda en mercado	5	5	5	5	3	23	4
3	Políticas de Gobierno en fijación de precios en la comercialización	5	3	3	5	3	19	9
4	Aparición de nuevos nichos de mercado	5	1	3	5	5	19	7
5	Innovaciones tecnológicas en el servicio pos venta	5	5	5	5	5	25	1
Total		25	19	19	23	21		
		2	10	8	3	5		

Cuadro No. 6 Matriz de relación FO
Elaborado por: Edison Zamora

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE ATACAR

1	Innovaciones tecnológicas en el servicio pos venta	Incrementar líneas de productos con calidad y precios accesibles.
2	Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local	Desarrollar proyectos de inversión.
3	Cuenta con proveedores suficientes	Fomentar nuevos convenios de importación.
4	Mayor demanda en mercado	Diseñar y promocionar marca y eslogan para mejorar la imagen en los productos y servicios
5	Precios accesibles y productos garantizados.	Optimizar de manera eficaz y eficiente todo los recursos

Cuadro No. 7 Estrategias de Ataque (FO)
Elaborado por: Edison Zamora

RELACIÓN		DEBILIDADES					Total	
		1	2	3	4	5		
SALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0		Deficiencia de Alta Gerencia	Bajo poder de negociación	Deficiencia de alianzas estratégicas	Bajo nivel de apertura a nuevas ideas	Tecnología poco adecuada	Total	
AMENAZAS								
1	Incremento constante in aranceles de importación	3	5	5	5	3	21	3
2	Altos niveles de competitividad	3	5	5	5	5	23	1
3	Contrabando de productos	1	3	3	3	5	15	7
4	Clonación de marcas	0	3	3	3	5	14	8
5	Poca estabilidad política	0	0	5	0	1	6	10
Total		7	16	21	16	19		
		9	5	2	6	4		

Cuadro No. 8 Matriz de relación DA
 Elaborado por: Edison Zamora

DEBILIDADES Y AMENAZAS CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE DEFENSA

1	Altos niveles de competitividad	Elaborar planes de diferenciación.
2	Deficiencia de alianzas estratégicas	Fomentar alianzas con nuevos proveedores
3	Incremento constante in aranceles de importación	Investigar las mejores alternativas importación logrando minimizar los costos
4	Tecnología poco adecuada	Elaborar planes de inversión para adquirir tecnología actualizada.
5	Bajo poder de negociación	Capacitar todos los niveles jerárquicos de la organización

Cuadro No. 9 Estrategias de defensa (DA)
Elaborado por: Edison Zamora

Priorización

Priorización Estrategias de Ataque-Defensa

ESTRATEGIA DE ATAQUE	
1	Incrementar líneas de productos con calidad y precios accesibles.
2	Desarrollar proyectos de inversión.
3	Fomentar nuevos convenios de importación.
4	Diseñar y promocionar marca y eslogan para mejorar la imagen en los productos y servicios
5	Optimizar de manera eficaz y eficiente todo los recursos
ESTRATEGIA DE DEFENSA	
1	Elaborar planes de diferenciación.
2	Fomentar alianzas con nuevos proveedores
3	Investigar las mejores alternativas de importación logrando minimizar los costos
4	Elaborar planes de inversión para adquirir tecnología actualizada.
5	Capacitar todos los niveles jerárquicos de la organización

Cuadro No. 10 Estrategias de Ataque – Defensa
Elaborado por: Edison Zamora

Priorización de las estrategias de ataque y defensa a través del hexágono estratégico

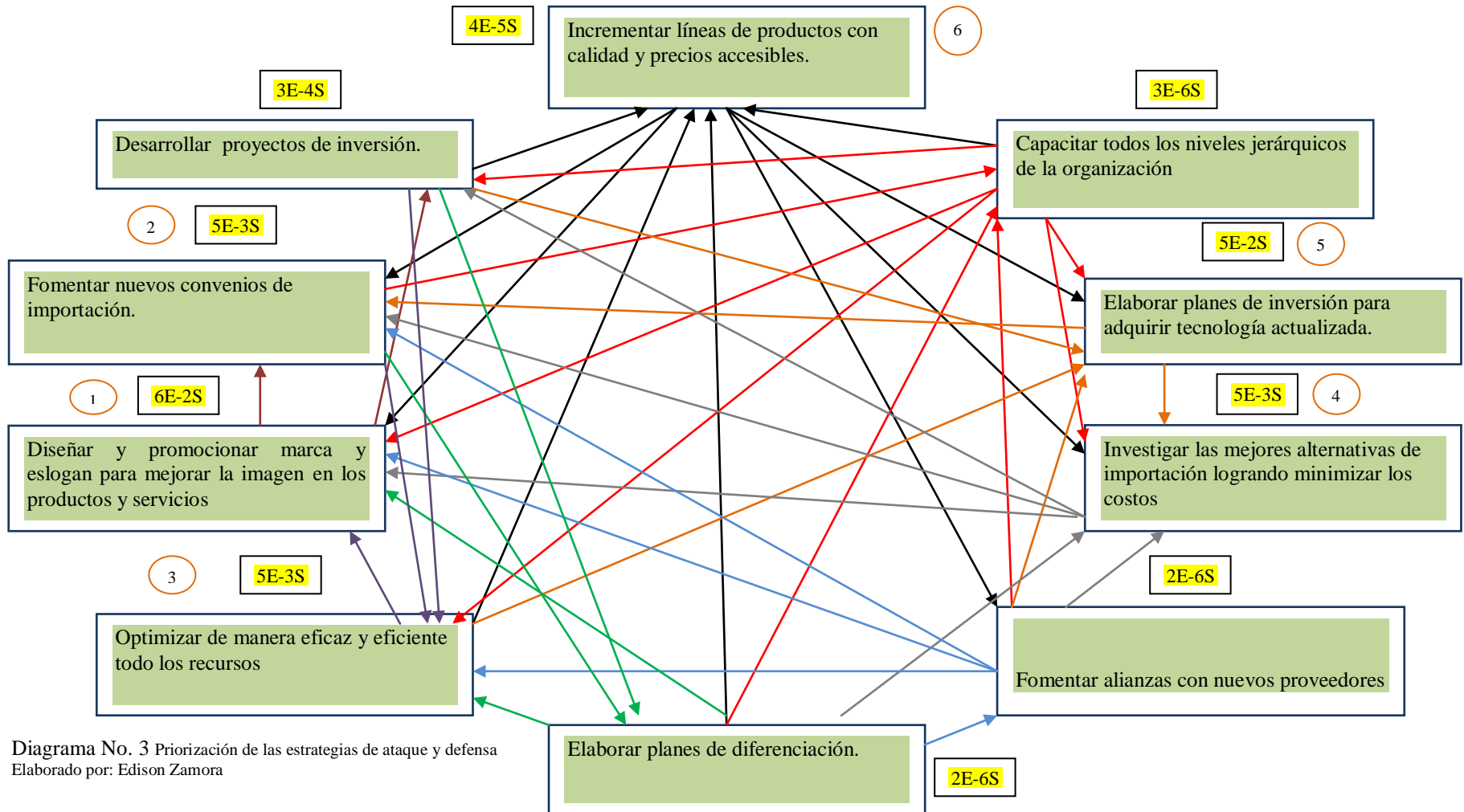


Diagrama No. 3 Priorización de las estrategias de ataque y defensa
Elaborado por: Edison Zamora

Hexágono Estratégico

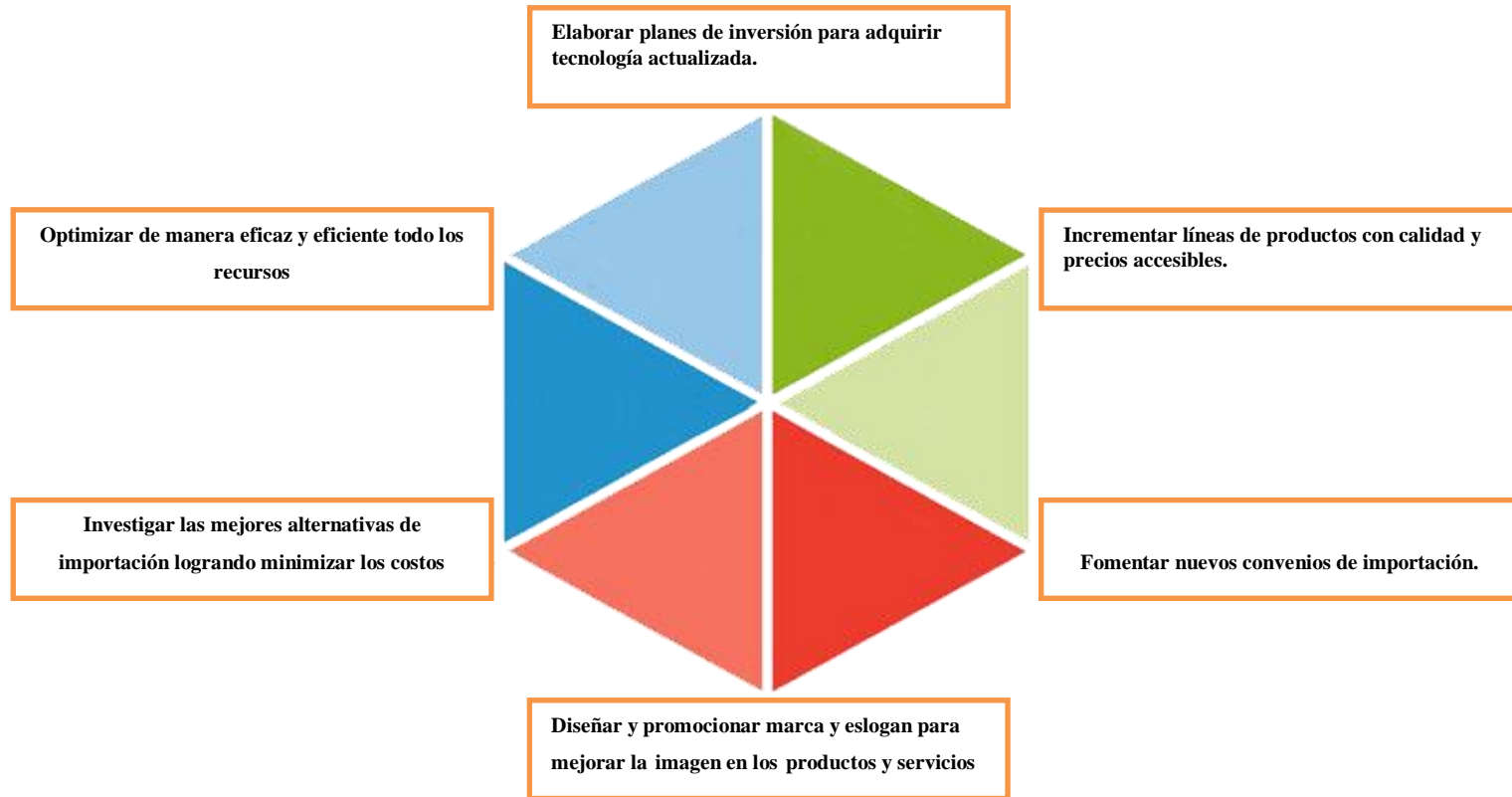


Diagrama No. 4 Hexágono Estratégico
Elaborado por: Edison Zamora

PASOS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA

La gran decisión estratégica que deben tomar las empresas es qué tipo de ventaja competitiva quiere obtener, si liderazgo en costes o diferenciación. La dirección tiene que estructurar la empresa en tres dimensiones:

- **El ámbito de productos:** es decir, si la empresa quiere ser especialista o generalista, concentrada o diversificada.
- **El ámbito geográfico:** es decir, si se pretende ser una empresa local o de mayor alcance.
- **El ámbito empresarial:** el nivel de integración vertical que pretende la empresa en sus operaciones.

La respuesta que la empresa dé a estas dimensiones determina el modo concreto por el que se obtendrá la ventaja competitiva. Estas cuatro características constituyen la estrategia competitiva de una empresa.

El primer paso para tomar estas decisiones es analizar el sector, sus características estructurales fundamentales a través de diversas preguntas:

¿Son posibles las diferencias estructurales en costes?, ¿Hay posibilidades de diferenciación en el sector?

Hay que realizar este análisis para cada actividad de la cadena de valor, no para el producto en su conjunto, por lo que hay que disponer de la empresa en términos de la cadena de valor. Todas y cada una de las actividades de la cadena pueden dar origen a imperfecciones en el sector, en las que apoyar una ventaja competitiva, es decir, en las que crear valor para la empresa.

El siguiente paso es analizar la propia empresa, aprovechando las imperfecciones del mercado que se han detectado en el paso anterior en base a una doble pregunta:

¿Qué es preciso para aprovechar una determinada imperfección del mercado? , ¿Puede hacerlo la empresa? De aquí se desprende la elección de la posición competitiva a conseguir, de liderazgo en costes o de diferenciación.

CÓMO CONSEGUIR EL LIDERAZGO EN COSTES

Establecemos una ventaja competitiva a través del **liderazgo en costes**, para ello la empresa debe ser capaz de obtener unos costes globales inferiores a los de sus competidores, a través de conseguir ventajas en costes en varias de las actividades de la cadena de valor. Es necesario un análisis detallado del comportamiento de los costes en cada actividad de la cadena de valor, rebajando cada uno de ellos, incrementando algunos costes para bajar la totalidad.

El determinante fundamental de los costes es el volumen. Algunas actividades de la cadena de valor cuyo coste unitario disminuye si se incrementa el volumen, hasta llegar al tamaño mínimo eficiente para esa actividad. Otros factores como el aprendizaje se efectúan más eficientemente al acumular experiencia en su realización y proporciona una posición competitiva casi imbatible al que consiga ser primero, ya que cuanto más se produce sale más barato, lo que facilita vender el producto más. En otras actividades el aprendizaje tiene poca importancia.

Otro factor importante en la determinación del coste de una actividad de la cadena de valor está constituido por las interrelaciones de esa actividad con otras de la cadena de valor o con actividades de la cadena de valor de otros negocios de la empresa. Primero tenemos las ventajas derivadas de la coordinación entre las distintas actividades. En segundo lugar están las economías por costes compartidos: unir los negocios, pues el esfuerzo de creación de marca es conjunto.

En negocios con gran cantidad de costes fijos la tasa de utilización es fundamental para determinar el coste, ya que el coste total va a ser siempre el mismo, el coste unitario depende del volumen.

Otros determinantes del coste como la localización geográfica de una determinada actividad; intervenciones del gobierno, gravando o fomentando una actividad.

Es importante aislar los fundamentales para cada actividad y proceder a analizar cómo se determina el coste de cada una de las actividades de la cadena de valor, y qué puede hacer la empresa para rebajarlo.

Las economías de escala, por ejemplo, afectan de modo distinto a cada una de las actividades de la cadena de valor, con lo que no tendría sentido bajar los costes de estas actividades a base de mayor volumen.

En resumen, la esencia del análisis estratégico para obtener el liderazgo en costes es el estudio diferenciado del comportamiento de los costes en cada actividad de la cadena de valor, ya que el comportamiento es distinto en cada actividad, por lo que no tiene sentido analizarlo conjuntamente; porque es la única forma de poder llegar a planes operativos para reducir los costes, que son la esencia de la estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes. Las decisiones que si pueden tomar son de volumen, tecnología, interrelaciones etc.

CÓMO OBTENER LA DIFERENCIACIÓN

La diferenciación consiste en que el producto que ofrece la empresa sea único para sus clientes. Esto se obtiene de diversos modos, a través de cada una de las actividades de la cadena de valor.

Uno de ellos es la maestría en fabricación, como en los aparatos de precisión, capacidad tecnológica, mediante investigación y desarrollo en sectores innovadores.

También el diseño y el servicio postventa pueden ser origen de la diferenciación. Todas las actividades de la cadena de valor pueden ser fuente de diferenciación.

Para obtener esta posición de diferenciación son necesarias las siguientes condiciones:

- Que el producto ofrezca la posibilidad de rebajar sus costes, por ser más barato o mejorar el rendimiento.
- Que el producto ofrezca la posibilidad de incrementar la diferenciación
- Que la empresa ofrezca bienes o servicios únicos o muy difíciles de evitar por los competidores.

Es posible que en un mismo sector coexistan varios competidores diferenciados por distintas dimensiones: una vía típica de diferenciación es especializarse en algún aspecto del negocio.

La diferenciación viene determinada por las decisiones estratégicas de la misma.

El volumen y el tamaño son fuente de diferenciación cuando implica solidez y seguridad, como en las instituciones financieras. También la conexión entre los departamentos y las conexiones con los clientes.

Pasos

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Necesidad de optar

A veces una empresa tiene ambas ventajas competitivas a la vez, como por ejemplo *IBM*, la cual cobra más que sus competidores por productos similares gracias al prestigio de su servicio postventa.

La mayoría de las empresas tiene que decidir entre una ventaja competitiva u otra. En principio el empresario suele querer tener costes bajos y diferenciación, lo que conlleva no conseguir realmente ninguna de las dos. Cuando la variable clave es el precio la empresa tiene que competir con el líder en costes, a no ser que consiga reducir márgenes dando calidad sin poder cobrarla, o bajándola sin tener costes bajos. Por lo que la rentabilidad es inferior a la de los competidores diferenciados o líderes en costes.

Cuando una empresa no tiene una ventaja competitiva definida está a expensas de las circunstancias del entorno. Por lo general si la demanda sube, la empresa va bien y la rivalidad disminuye. Lo contrario ocurre cuando la demanda baja y se empeora cuando no se puede poner en práctica un plan estratégico de diferenciación o de liderazgo en costes.

Para evitar esta situación es necesario que la empresa destaque en algo para proteger sus beneficios.

Configurando la empresa

A través de las tres dimensiones:

- **Ámbito de producto**
- **Ámbito de empresa**
- **Ámbito geográfico.**

Ámbito de producto:

La especialización puede comportar posibilidades de diferenciación, teniendo en cuenta en qué se especializa la empresa.

Una política de especialización puede contribuir a la diferenciación si los clientes valoran el que la empresa se dedique a un único segmento del mercado, con lo que dedica todos sus recursos al objeto de su especialidad. De este modo obtiene eficiencias de producción que no le serían posibles en caso de tener que distribuir sus recursos en muchos productos.

Si la empresa es generalista también puede ser fuente de liderazgo en costes, ya que éstos se pueden compartir entre muchos productos.

Por todo ello nos preguntamos si dadas las características estructurales de un sector y las capacidades de una empresa, qué política de producto se debe perseguir para obtener la ventaja competitiva que la empresa persigue.

Ámbito de empresa:

Es decir, la dimensión sobre la que se configura el nivel de integración, qué cosas se producen internamente y cuáles se adquieren a proveedores externos.

Ámbito geográfico:

En el que el ámbito territorial escogido tiene que ser tal que el volumen que se pueda obtener en él sea superior al tamaño mínimo eficiente en cada actividad de la cadena de valor.

- Interrelaciones entre los tres ámbitos:

Para analizar el diseño de la estrategia hay que atender a las tres dimensiones simultáneamente, ya que por ejemplo, la especialización en la gama de productos requiere un ámbito geográfico para poder acceder al volumen necesario para superar el tamaño mínimo.

El número de configuraciones posibles para una empresa es casi infinito y muchas de ellas son competitivas. Existe incompatibilidad entre ellas y algunas dificultan o imposibilitan la consecución de la ventaja competitiva.

Riesgos estratégicos básicos

La única posibilidad de obtener beneficios a largo plazo es a través de la ventaja competitiva sostenible, lo que implica el primer riesgo, que los competidores alcancen a la empresa, el que su ventaja competitiva desaparezca. Esto puede ocurrir a través de dos vías: la imitación y la desaparición de las bases de la ventaja competitiva.

- La difuminación de la ventaja competitiva

Cuando la empresa obtiene costes muy bajos o tiene un diseño muy bajo, de modo que la ventaja competitiva se desgasta, la solución es apoyarla en varias actividades de la cadena de valor mediante patentes, publicidad etc.; y en seguir siempre innovando y mejorando los costes.

La desaparición de las bases de la ventaja competitiva hace que el mercado se dirija a un mercado de competencia perfecta.

La diferenciación desaparece cuando un producto es muy conocido, la tecnología se generaliza y los compradores se cansan del producto.

- Cambio en las condiciones de configuración

Al producirse el cambio en las condiciones de configuración se plantean nuevas posibilidades de economías de escala o de modificar el ámbito de productos o de empresa.

Estos cambios producen nuevos procesos tecnológicos alteran el tamaño mínimo eficiente de alguna actividad de la cadena de valor.

Por lo que el análisis estratégico debe ser permanente, reevaluándose constantemente si la ventaja competitiva con que cuenta la empresa está segura, y si la configuración elegida es la más conveniente para conseguirla.

El mayor riesgo estratégico es la indefinición. Una empresa que ha obtenido una ventaja competitiva debe observar los cambios en el sector.

Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el

enfoque puede tomar varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

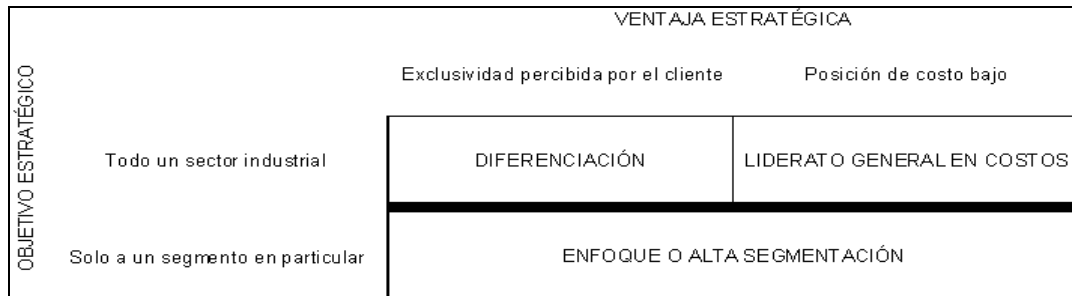


Gráfico No. 4 Enfoque o alta segmentación
Elaborado por: Edison Zamora

Formulación de estrategias competitivas de Porter, Michael

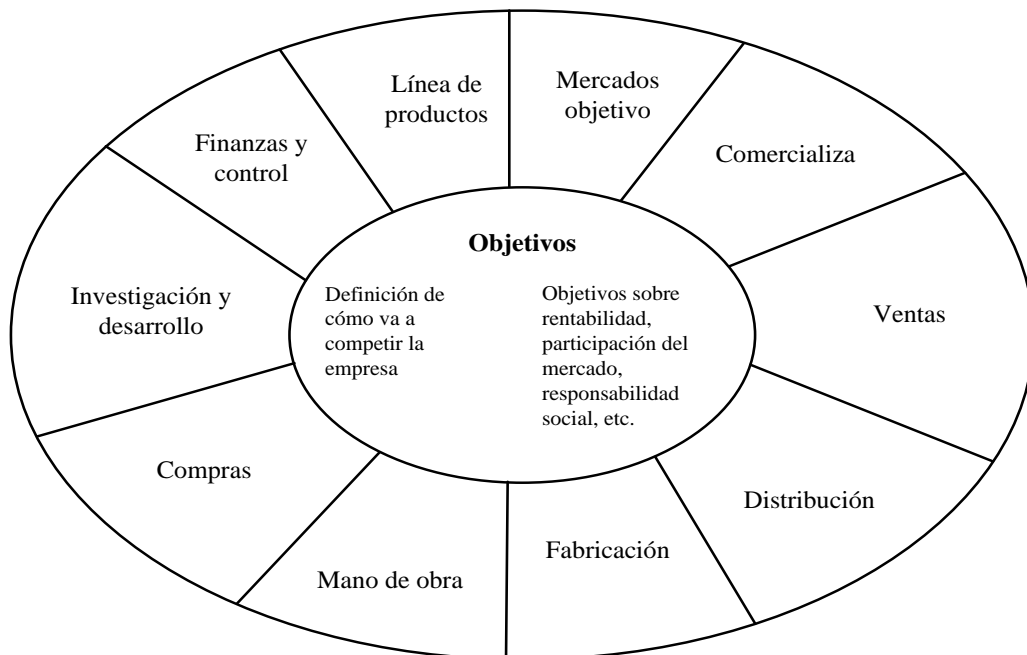


Gráfico No. 5 Formulación de estrategias competitivas
Fuente: Porter M. PORTER M. (1991) pág. 16

Elaborado por: Edison Zamora

Este círculo demuestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se esta esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales esta buscando llegar a ellos.

Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.

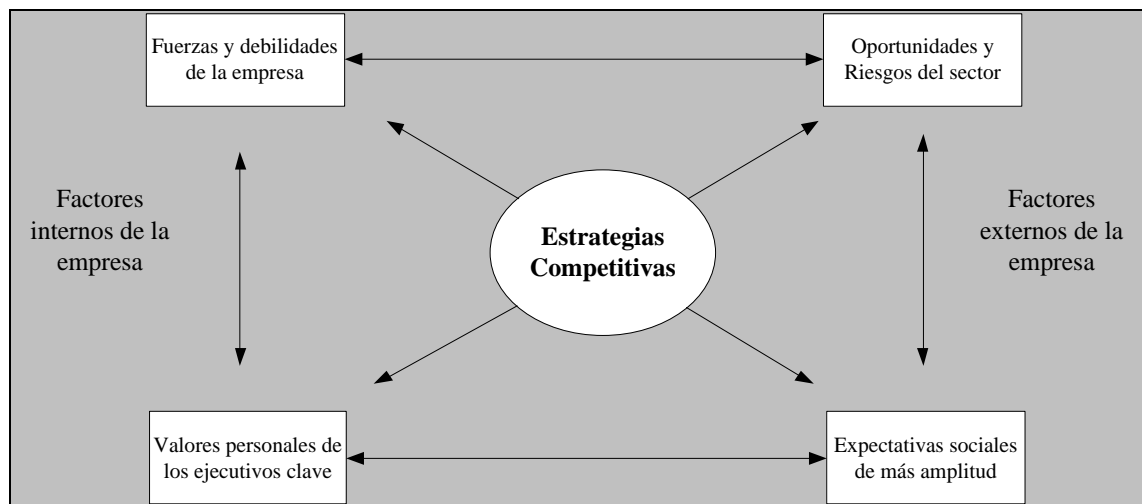


Gráfico No. 6 Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.

Fuente: Biblioteca personal

Elaborado por: Edison Zamora

¿En que sector se encuentra posicionado actualmente la competencia?

Integración de datos después de la acción.

Dado que el desarrollo organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos datos, el líder puede monitorear, medir y determinar los efectos producidos por las acciones.

La principal cualidad del modelo de desarrollo organizacional. Es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Un ejecutivo que maneja procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización, maneja los 5 saberes de una organización.

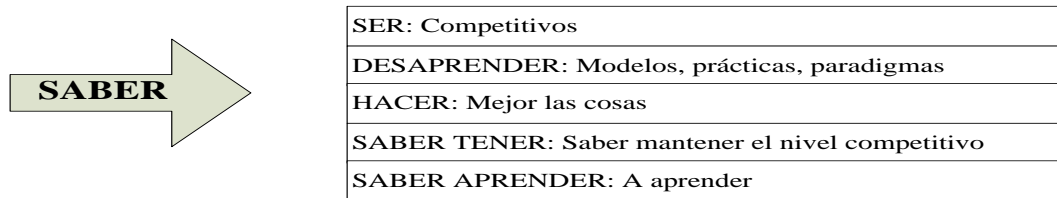


Gráfico No. 7 Integración de datos después de la acción.

Fuente: DAFT R. (2000) pág. 156

Elaborado por: Edison Zamora

Sistema de desarrollo organizacional

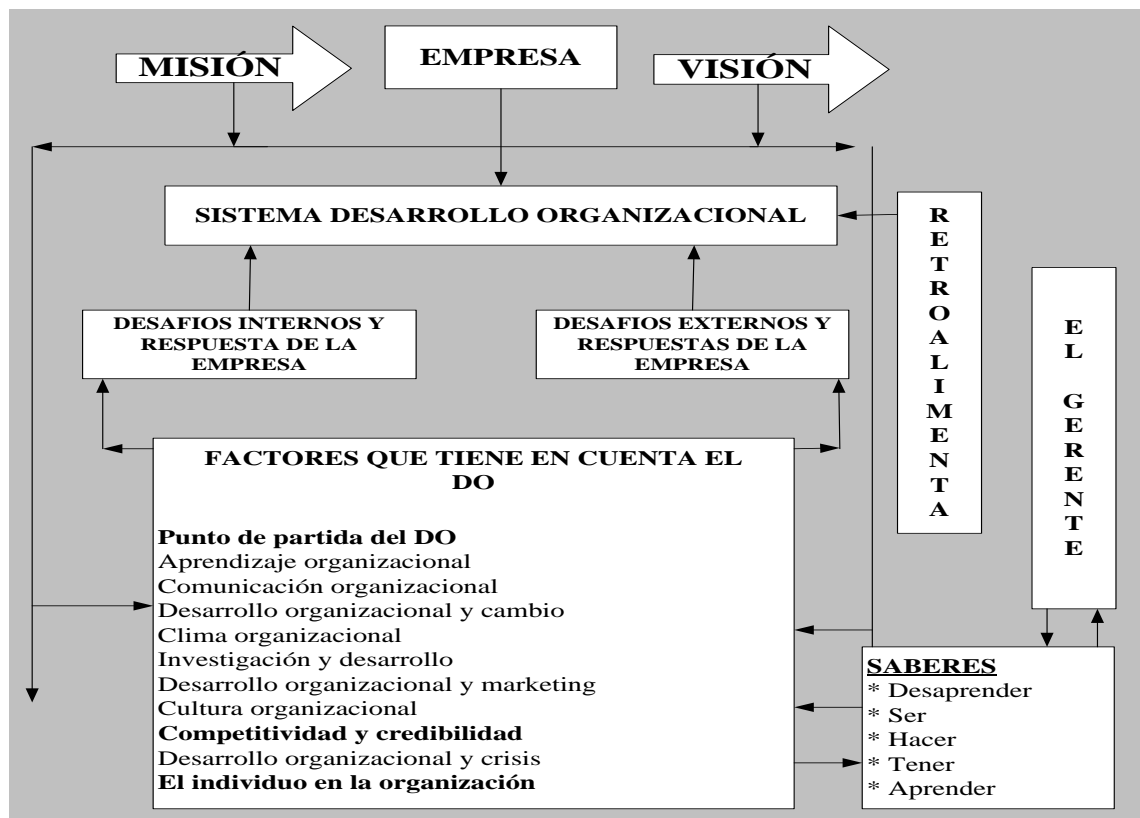


Diagrama No. 5 Sistema de desarrollo organizacional

Fuente: DAFT R. (2000) pág. 156

Elaborado por: Edison Zamora

Los catorce pasos hacia el “cero defectos “de Crosby

En los años 60 Philp B. Crosby, propuso un programa de catorce pasos tendiente a lograr la meta de “cero defectos”. El programa de Crosby plantea la posibilidad de lograr la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la dirección dándole a un gran peso a las relaciones humanas en el trabajo.

- 1.- Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.
- 2.- Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento.
- 3.- Medidas de la calidad: se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.
- 4.- El coste de la calidad: es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
- 5.- Tener conciencia de la calidad: se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo.
- 6.- Acción correctiva: se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.
- 7.- Planificación cero defectos: se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.
- 8.- Capacitación del supervisor: la dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.

9.- Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.

10.- Establecer las metas: se fijan los objetivos para reducir errores.

11.- Eliminación de la causa error: se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.

12.- Reconocimiento: se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.

13.- Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

14.- Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

Las 7 Enfermedades mortales de la Gerencia

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito.
4. Movilidad de la Gerencia.
5. Manejar una compañía basándose únicamente en las cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos

7. Costos excesivos de garantía.

No todas las empresas aprovechan del mismo modo las características estructurales del sector.

Una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, asegurándose unos beneficios por encima de la media del sector. Esta ventaja puede ser de diferenciación o liderazgo en costes.

Una empresa diferenciada ofrece a sus clientes un producto por el que éstos pagan más que por otro alternativo de la competencia.

El líder en costes produce y vende un producto similar a un coste inferior.

La ventaja competitiva debe ser sostenible. Ninguna característica a largo plazo es inimitable, por lo que toda empresa que quiera obtener su ventaja competitiva tiene que estar siempre en movimiento y mejorando sus costes.

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	Actividades terminadas.	Recopilación de la Información	Talentos Humanos Tecnológicos.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	Participación de autoridades y docentes en el desarrollo de la propuesta.	Procesamiento de la Información	Talentos Humanos Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Redactar plan estratégico de ventajas competitivas	Durante el proceso de formación.	Redacción del plan estratégico de ventajas competitivas	Talentos Humanos Materiales.	Estilo e redacción del plan estratégico de ventajas competitivas
Elabora lineamientos par un plan estratégico de ventajas competitivas	El investigador	Elaboración de Organización lógica del trabajo Correcta realización de las tareas planificadas Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos	Talentos Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad de la Organización lógica del trabajo, Correcta realización de las tareas planificadas, Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos
Establece formato plan estratégico de ventajas competitivas	El investigador	Establecimiento del formato del plan estratégico de ventajas competitivas	Talentos Humanos	Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas. Inspirar confianza por su apariencia y orden
Revisa y aprueba plan estratégico de ventajas competitivas	Gerente	Revisión y Aprobación del plan estratégico de ventajas competitivas	Talentos Humanos	Revisión objetiva del plan estratégico de ventajas competitiva
Actualiza plan estratégico de ventajas competitivas	Gerente	Actualización del plan estratégico de ventajas competitivas	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del plan estratégico de ventajas competitiva

Cuadro No. 11 Modelo operativo
Elaborado por: Edison Zamora

6.8. ADMINISTRACIÓN

RECURSOS

Para la ejecución de la presente propuesta utilizaremos los siguientes recursos:

GASTO	VALO
Humanos	500,00
Asesoría	
Tecnológicos	600,00
Internet	
Memory flash/ cd.s	
Económicos	1500,00
financiamiento (IECE)	
Varios	400,00
alimentación/ viáticos	
copias/ anillados/impresiones	
TOTAL GASTOS	3000,00

Tabla No. 5 Recursos
Elaborado por: Edison Zamora

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N.	MES/2010 ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO		SEPT
		3 - 10	10 - 17	17 - 24	24- 31	31 - 07	07 - 14	14 – 20
1.	Planteamiento de la propuesta							
2.	Elaboración de los antecedentes de la propuesta.							
3.	Identificación de los Objetivos.							
4.	Elaboración del análisis de factibilidad.							
5.	Elaboración de la fundamentación teórica							
6.	Diseño del tema propuesto.							
7.	Evaluación de la propuesta.							
8.	Presentación del informe.							

Cuadro No. 12 Cronograma de Actividades
Elaborado por: Edison Zamora

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contó con la colaboración de los clientes internos y externos quienes conforman la empresa FREICO quienes aportaron con información y criterios para realizar el tema propuesto.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan como evaluar?	La empresa
2. ¿Porqué evaluar?	<p>Mejorar los niveles de desarrollo organizacional de la empresa.</p> <p>Permitir que los empleados estén capacitados en como ofrecer un mejor servicio.</p> <p>Ayudar a que los productos en stock obtengan un mayor reconocimiento en el mercado.</p> <p>Al gerente le servirá de mucha utilidad para tomar decisiones e invertir de mejor manera en la empresa.</p>
3. ¿Para que evaluar?	Implementar lineamientos para un plan estratégico de ventajas competitivas para incrementar el desarrolló organizacional.
4. ¿Qué evaluar?	Diseño de lineamientos para un plan de ventajas competitivas
5. ¿Quién evalúa?	El gerente de la empresa
6. ¿Cuándo evaluar?	A partir que la empresa ponga en práctica la propuesta.
7. ¿Cómo evaluar?	A través de proceso operativo
8. ¿Con qué evaluar?	Recursos humanos y económicos

Cuadro No. 13 Previsión de la evaluación
Elaborado por: Edison Zamora

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

HAMPTON, D.R. (1989): Administración, Mc Graw Hill, Mexico.

DOMINGUEZ MACHUCA, J.A (1995): Dirección de Operaciones. Aspectos Tácticos y Operativos en la producción y en los servicios, Mcgraw-Hill, Madrid.

GUÍZAR M, R. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. 1ª Edición. McGraw Hill Interamericana. México.1998.

PORTER M. Ventajas Competitivas. 2ª Edición 2003.

DAFT R. Desarrollo Organizacional 8ª Edición 2000.

DAVENPORT, THOMAS. Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. 1ª Edición. Gestión 2000. España. 2000.

SERNA H. 6ª Edición 1994.

MASAAKI I. “KAIZEN” La clave de la ventaja competitiva japonesa décima primera edición, México 1998, Editorial Continental S.A.

SANCHEZ E. “Estrategias de innovación” 1a edición, Madrid 2005, editorial International Thomsom.

AFUAH A. “La dinámica de la innovación organizacional” 2da edición, México 1997, Editorial Castillo hnos; S.A.

GARETH R. “Teoría organizacional” Diseño y cambio en las organizaciones, 5ta Edición, México 2008, Editorial Pearson Education.

MONTUFAR R. “Desarrollo organizacional” 3a edición, México 2008, editorial MC GRAW HILL

WORLEY C. “Desarrollo organizacional y cambio” 8va edición, Mexico2007, Editorial International Thomsom.

GORDON J. “Comportamiento organizacional” 5a edición, México 1997, Editorial Plublished by Prentice.

GIBSON J. “Las organizaciones” 7ma edición, USA 1994, Editorial Addison – Wesley Iberoamerican.

SENGE P. “La quinta disciplina” como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, 3ra edición, buenos aires 2003. Editorial Granica S.A.

TESIS

GIBSON, J. (2005). *Organizaciones. Comportamiento, estructuras, procesos*. 2ª Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

HILL, J. y JONES, G. (2004). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 6ª Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

LÓPEZ, M. (2004). *Estrategias competitivas para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en la empresa AMERICAN SHOES*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.

QUISIMALÍN, P. (2005). *Incidencia de las Ventajas Competitivas, para el fortalecimiento de Desarrollo Organizacional en la empresa AMBATOL de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.monografias.com/trabajos7/quesad/quesad.shtml> (23/01/10 - 17h12)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> (23/01/10 – 17h39)

<http://www.authorstream.com/Presentation/casiel-164387-que-es-la-administracion-entertainment-ppt-powerpoint/> (23/01/10 – 17h58)

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> (23/01/10 - 18:25)

<http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml> (23/01/10 - 18h41)

http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=que+es+la+planificacion+estrategica&meta=&rlz=1R2ADFA_esEC357&aq=1&oq=QUE+ES+LA+PLA (23/01/10 - 18h59)

<http://portalecuador.ec/module-PageSetter-viewpub-tid-2-pid-141.php> (23/01/10 - 19h12)

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm> (23/01/10 - 17 h12)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm> (05/02/10 - 18h12)

http://html.rincondelvago.com/ventaja-competitiva_m-porter.html (05/02/10 - 18h12)

<http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/> (05/02/10 - 18h40)

<http://www.monografias.com/trabajos13/esven/esven.shtml> (05/02/10 - 19h01)

http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=quE+ES+LA+INNOVACION+ORGANIZACIONAL&btnG=Buscar+con+Google&meta=&rlz=1R2ADFA_esEC357&aq=f&oq (05/02/10 - 20h02)

http://www.degerencia.com/articulo/innovacion_estrategica_y_cambio_organizacional_dos_caras_de_la_misma_moneda (05/02/10 - 20h57)

http://html.rincondelvago.com/desarrollo-organizacional_2.html (11/02/10 - 18h12)

<http://www.sinergiaorganizacional.net/compania/metodologia.asp> (11/02/10 - 18h20)

<http://www.apuntesgestion.com/2007/01/30/estrategia-competitiva/> (11/02/10 - 18h33)

<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml> (11/02/10 - 18h51)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiascompetitivas/ (11/02/10 - 19h11)

<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/1n.htm> (11/02/10 - 19h31)

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> (11/02/10 - 19h42)

<http://www.theodinstitute.org/organizacion/capacitacion-en-desarrollo/> (11/02/10 - 20h29)

<http://www.strategy.org.pe/cap2.htm> (11/02/10 - 21h01)

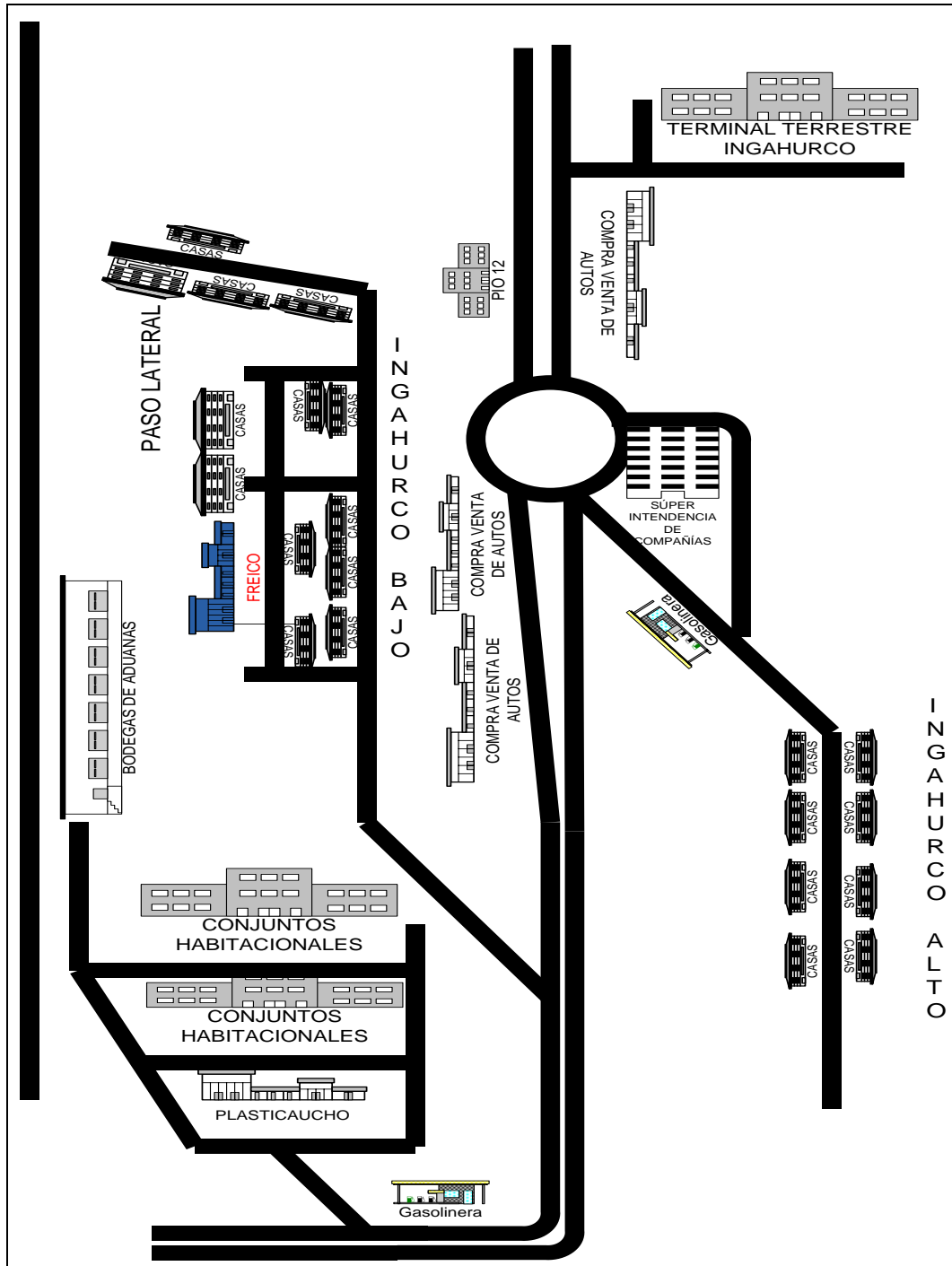
<http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml> (11/02/10 - 21h15)

MEXOS

ANEXO # 1



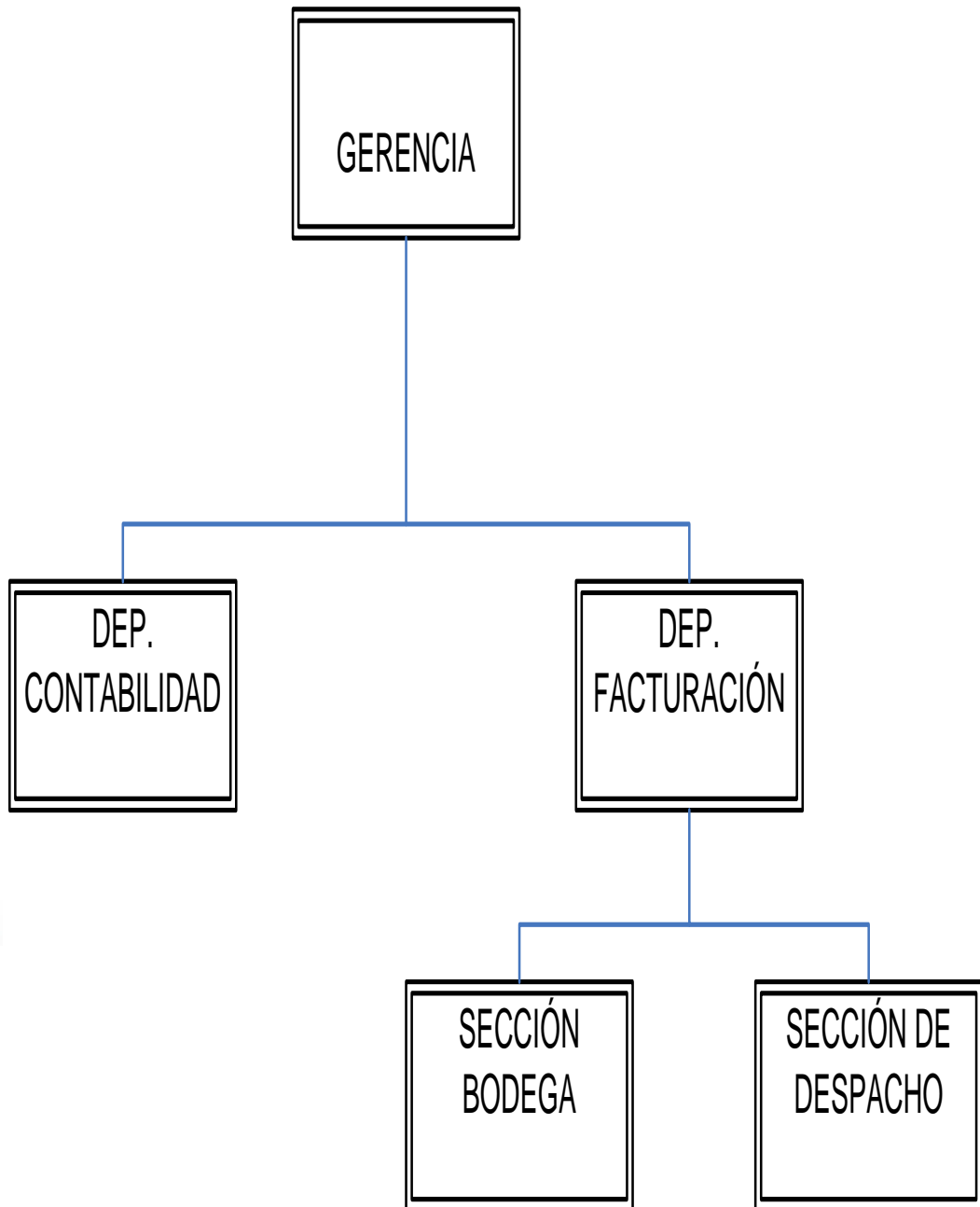
Ubicación



ANEXO # 2



Organigrama



GALO F. Cia. Ltda.

ANEXO # 3



Nomina

DIRECTIVO

Freire Galo

Administrativo

Operativo

Freire Renato

Alzad Rodrigo

Felipe Caicedo

Toscano Julio

Chicaiza Oswaldo

Marco Sacha

Ramos Paúl

Caiza Miguel

Paul Luna

Abril Fernanda

Millacas Mónica

Juan Garrido

Lazcano Fernanda

Cunalata Martha

Pilar Api

Altamirano Roberto

Pachala Víctor

Rubén Ibarra

Bastidas Nancy

Salazar Vicky

Jesús Maldonado

Gómez María José

Galarza William

Ramón Fierro

Zambrano José

Nilo Purel

Rivera Sofía

Julio Cunalata

Valencia Rómulo

ANEXO # 4



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE LOS NIVELES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE FREICO EN RELACIÓN A LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DESARROLLADAS.

FREICO ha iniciado un proceso de seguimiento a todo su recurso humano, con el propósito de conocer el nivel de desarrollo organizacional real y su desempeño como empresa para así determinar y proponer soluciones oportunas.

!ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Considera necesario establecer ventajas competitivas en la empresa para promover la eficacia y el desarrollo organizacional?
 SI
 No

2. ¿Cómo considera el actual servicio que se da al cliente?
 Muy bueno
 Bueno
 Regular

3. ¿Qué tipo de fidelización conviene crear en nuestros clientes para considerarse como parte de una ventaja competitiva de FREICO?
 Permanente
 Temporal

4. ¿A través de que estrategias empresariales se lograra desarrollar ventajas competitivas en FREICO?
 Ofensivas
 defensivas

5. ¿Cree Ud. que existe una cultura organizacional en todos los niveles de la empresa?
 SI
 No

6. ¿Considera Ud. que existe valores en la empresa que aportan al desarrollo organizacional de la misma?
 SI
 No

7. ¿Del siguiente listado de valores, cuál de ellos considera que existe en la empresa?
 Responsabilidad
 Comunicación
 Honestidad
 Lealtad



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

8. ¿Qué valor agregado en FREICO ayudara a crear ventajas competitivas sobre sus competidores?

Exclusividad en Costos

Exclusividad en Productos

9. ¿Qué considera usted que se debe fortalecer en FREICO para impulsar una adecuada cultura organizacional?

Valores

Motivación

Incentivos

Capacitación

10. ¿ Cree Ud. que para mejorar la eficiencia laboral es necesario mejorar el:

Estilo gerencial

Delegación de responsabilidad

fomento del trabajo en equipo

11. ¿Qué tipo de trabajo en equipo fortalecerá el desarrollo organizacional en FREICO?

Unificado

Por grupos

Gracias por su colaboración

ANEXO # 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	
	No.
Objeto de estudio:	
Lugar de observación:	
Fecha de la observación:	
Nombre del investigador:	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	

ANEXO # 6

ACCIÓN CORRECTIVA

ACCIÓN PREVENTIVA

ACCIÓN DE MEJORA

Ventaja competitiva		
NOMBRE DEL PROCESO:		
EQUIPO		DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
Líder:		Nombre del Proyecto:
Integrantes:		
Justificación:		
Metas a lograrse:		
• ANÁLISIS DE CAUSAS E INCONFORMIDADES		
CAUSAS		INCINFORMIDADES

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIONES							
No.	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA		VERIFICADO	COMENTARIOS
				INICIO	FIN		
Elaborado:				Valido:			

APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAJAS COMPETITIVAS		
Comentarios de la Aprobación	Líder del Proyecto	Consejo de Calidad
	Fecha	

ANEXO # 6

Grados de libertad (GI)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209