

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
COMERCIAL**



## **LA PLANIFICACION EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DMODA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2017**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**BACH. DIANA ORIALIS YUFRA CATA CORA**

**Para optar al Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**Docente Asesor:**

**David Acosta Hinojosa**

**TACNA- PERU**

**2018**

## **Dedicatoria**

*“Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amada madre Orialis Catacora, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera, por creer en mi capacidad, por brindarme su comprensión cariño y amor.*

*A toda mi querida familia de la ciudad de Moquegua por su inmenso y noble corazón.”*

## RESUMEN

La presente investigación titulada “La Planificación Empresarial y la Competitividad de La Empresa D’moda de la Ciudad de Tacna, 2017” se presenta como trabajo para optar por el título profesional de Ingeniero Comercial.

El objetivo de la tesis fue analizar el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna.

La metodología empleada fue de tipo aplicada, con un diseño no experimental, y de corte transversal. Además, presenta un nivel *expost facto* y descriptiva correlacional, de método científico, dirigido a una población de 40 trabajadores de la empresa DMODA en Tacna.

Se concluyó que la Planificación influye significativamente en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.2017, y ello es comprobable en virtud de la validación de la hipótesis genérica de la presente tesis, realizada desde el punto de vista estadístico, pues el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 8.381 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); indicando que, la Variable Independiente (Planificación) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Competitividad).

## ABSTRACT

The present investigation titled "The Business Planning and Competitiveness of the Company D'moda of the City of Tacna, 2017" is presented as work to opt for the professional title of Commercial Engineer.

The objective of the thesis was to analyze the level of influence of business planning on the competitiveness of the company Dmoda, of the city of Tacna.

The methodology used was of an applied type, with a non-experimental design, and a cross-sectional one. It also presents an ex post facto and correlational descriptive level of scientific method, aimed at a population of 40 workers of the company DMODA in Tacna.

It was concluded that the Planning significantly influences the competitiveness of the company DMODA, from the city of Tacna.2017, and this is verifiable by virtue of the validation of the generic hypothesis of this thesis, carried out from the statistical point of view, since the t-student coefficient obtained has a value of 8.381 (greater than 1.96 at a level of significance of 95%), and a level of significance of 0.000 (p-value less than 0.05), the Null Hypothesis (H0) is rejected and the Alternate Hypothesis (H1) is accepted; indicating that the Independent Variable (Planning) has an important influence on the Dependent Variable (Competitiveness).

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	3
1.1.2 ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	10
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1 IMPORTANCIA.....	11
1.4.2 ALCANCES.....	11
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	 12
2.1 ANTECEDENTES RELACIONADAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.1 INTERNACIONAL.....	12
2.1.2 NACIONAL.....	16
2.2 BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1 COMPETITIVIDAD.....	19

2.2.2	LA PRODUCTIVIDAD .....	34
2.2.3	LA ECONOMÍA DE ESCALA .....	42
2.2.4	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	49
2.2.5	LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.....	57
2.2.6	LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	62
2.2.7	LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	68
2.2.8	VISIÓN ESTRATÉGICA.....	73
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	80
2.4	HIPÓTESIS .....	53
2.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL .....	88
2.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	88
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	89
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		91
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	91
3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.5.	POBLACIÓN.....	92
3.5.1.	POBLACIÓN O UNIVERSO (N) .....	92
3.6.	TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS.....	92
3.7.	VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	93
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		98

4.1.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS. ....	98
4.1.1	PLANIFICACIÓN.....	98
4.1.1.	COMPETITIVIDAD.....	104
4.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	110
4.2.1.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERICA Y ESPECIFICAS.....	111
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....		122
CONCLUSIONES.....		122
SUGERENCIAS.....		124
REFERENCIAS .....		126
APENDICES .....		135

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los elementos de la ventaja competitiva .....	27
Figura 2: El logro de ventajas competitivas duraderas <i>Nota. Aaker (1989)</i> .....	27
Figura 4.....	64
Figura 5.....	69
Figura 6. Resultados encuesta piloto .....	96
Figura 7. Objetivos que plantea la empresa se basan en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación .....	98
Figura 8. Métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos .....	99
Figura 9. ¿Considera que las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización?.....	100
Figura 10. ¿Considera que la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente? .....	101
Figura 11. ¿Se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión de la empresa? .....	102
Figura 12. ¿Considera que la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee? .....	103
Figura 13. ¿En el desarrollo de las actividades del personal, se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal? .....	104
Figura 14. ¿Se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad? .....	105
Figura 15. ¿La empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta	



a las necesidades de los clientes internos y externos? .....	106
Figura 16. ¿Las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen?.....	107
Figura 17. ¿Las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios? .....	108
Figura 18. ¿Las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos? .....	109

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FACTORES INTERNOS BLANDOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD .....	38
Tabla 2: FACTORES INTERNOS DUROS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD .....	39
Tabla 3: FACTORES EXTERNOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD .....	40
Tabla 4: INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD .....	41
Tabla 5: TIPOS DE INTEGRACIÓN VERTICAL .....	49
Tabla 6: DESARROLLO DE LAS TECNOLOGIAS.....	50
Tabla 7: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	71
Tabla 8: CUADRO, VARIABLES, DIMENSIONES E INDIRECTAS .....	90
Tabla 9: INDICADOR - ITEM PLANIFICACION.....	94
Tabla 10: INDICADOR - ITEM COMPETITIVIDAD .....	95
Tabla 11: ALPHA DE CRONBACH- CUESTIONARIO .....	97
Tabla 12: MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE .....	112
Tabla 13: COEFICIENTE DE DETERMINACION.....	112
Tabla 14: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV .....	116
Tabla 15: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA.....	117
Tabla 16: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA .....	117
Tabla 17: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV .....	119
Tabla 18: PRUEBA DE T STUDENT PARA UNA MUESTRA.....	120
Tabla 19: ESTADÍSTICOS PARA UNA MUESTRA .....	121

## INTRODUCCIÓN

La tesis se denomina “LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DMODA DE LA CIUDAD DE TACNA. 2017”, la misma que recoge una problemática de bajos niveles de planificación que tiene efectos en la competitividad de la empresa Dmoda. Posteriormente se plantean unas recomendaciones para superar tal situación.

Resumiendo, se tiene que, la presente tesis se ha desarrollado de la siguiente manera: el Capítulo I. “Planteamiento del problema” incluye algunos aspectos generales que permite situar a la empresa Dmoda, también contempla la descripción de la problemática, la formulación del problema que indica; ¿Cuál es el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna?, para luego describir los objetivos de la investigación.

Se incluye el Capítulo II “Marco teórico”. En el cual se describe los antecedentes de la investigación, las bases teóricas. Y finalmente la hipótesis genérica que indica lo siguiente: H1= la Planificación empresarial tiene influencia en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna.

La metodología de la investigación, se detalla en el Capítulo III., se explica el tipo, diseño y nivel de investigación, también se describe la población de estudio que asciende a 40 trabajadores de la empresa Dmoda.

En el Capítulo IV “Resultados y Discusión”. Se muestra el análisis de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Dmoda, igualmente se procedió a la verificación de las hipótesis de trabajo, que indican que efectivamente la “Planificación empresarial tiene influencia en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna.”

En el Capítulo V “Conclusiones y sugerencias”, se muestra las conclusiones y las sugerencias a la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna, para el año 2017.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción de la realidad problemática.**

#### **1.1.2 Aspectos generales**

En los últimos años la ciudad de Tacna, ha venido evolucionado positivamente en el marco de la comercialización de bienes y servicios, principalmente con la presencia de empresas que ofrecen sus productos con alto contenido de variabilidad; en la cual se incluye a la empresa Dmoda.

De acuerdo a este antecedente Dmoda, empresa con capital de empresarios tacneño, se constituye en un líder en temas de ropa de vestir entre otros; Sin embargo, debe resaltarse que el nivel de planificación y competitividad de esta empresa presenta ciertas limitaciones, por lo que en este contexto se plantea la presente investigación a efectos de determinar cómo es la influencia de la planificación en la acometividad de Dmoda.

#### **1.1.3 Descripción de la problemática**

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis de Dmoda y describiremos los hechos, causas y efectos que marcaron tomar interés en cómo es el nivel de influencia de la planificación empresarial y la competitividad de Dmoda.

**HECHOS:**

La planificación ayuda a una empresa a marcar el rumbo de sus objetivos. El proceso inicia con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo necesario para mejorar operacionalmente. Luego, la planificación empresarial debe anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las estrategias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir de distintas maneras, por ejemplo, ser la organización mejor calificada en términos de competitividad.

En la actualidad se habla de la globalización de los mercados, por ello las empresas y organizaciones hacen uso de todas sus capacidades y recursos, tanto externos e internos y así poder competir. La globalización nos presenta un nuevo reto en relación a la formación del personal para lograr hacerlos más competitivos en sus actividades. Para ser competitivo se sugiere la elaboración e implementación de planificación adecuada que permita mejorar la buena administración de sus recursos económicos y humanos.

**CAUSAS:**

La planificación en la empresa DMODA se convierte en una causa fundamental de falta de competitividad, se observa que, no se cuenta con un plan estratégico actualizado, no se ha desarrollado un proceso de planificación donde se especifiquen los objetivos y estrategias que desarrollará la empresa en el futuro; en consecuencia no cuenta con una diagnostico debidamente actualizado que determine la principales problemática existente, ante la gran rivalidad dada por

otros negocios ingresante al mercado de Tacna, como Plaza Vea y el desarrollo de ASPORT, TOPITOP, tiendas EL y la gran cantidad de negocios pequeños que venden en forma individual los productos que ofrece también DMODA. El último plan de estudio estratégico empresarial que posee Dmoda data del año 2005 y tiene como horizonte de planeamiento hasta el año 2011.

Otra de las causas que propician una reducida competitividad en DMODA, es la falta de objetivos estratégicos, es decir no se cuenta con un propósito o fin debidamente formalizado para el corto, mediano y largo plazo, que permita cohesionar los esfuerzos por parte de la gerencia, para obtener resultados concretos y metas cuantitativas en términos de comercialización, de ventas, del mercado (oferta, demanda, precios). La actual forma de administrar es empírica, con muchos matices de propósitos informales de logros futuros. Los trabajadores, principalmente vendedores, no tienen un horizonte de metas a lograr.

La ausencia de una estrategia empresarial enfocada en un marco coherente de acciones como el plan estratégico en Dmoda, es otra de las causas que contribuye a una baja competitividad. Se observa que no tiene definidos los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos porque estos últimos no están debida y formalmente definidos. No tienen estrategias de negocios para una expansión geográfica en ciudades como Arequipa, Ica, Cuzco, cuyos mercados son muy competitivos y de mucha rivalidad que originaría grandes beneficios, tampoco las tiene para posibles reducciones de costos.

Dmoda ha definido una visión de la empresa, la misma que no tiene un

contexto planificador, es solo una declaración. Como se indicó no tiene una estrategia y objetivos trazados formales que fijen la ruta orientadora de la empresa. Se observa que la visión actual es desfasada, no está establecido en “que quiere convertirse DMODA” que sienta las bases de una misión detallada y objetivos claros, que se reitera no los tiene.

### **EFFECTOS:**

Los efectos que se observan en la empresa DMODA, como consecuencia de la falta de un plan debidamente elaborado y actualizado, falta de objetivos concretos una estrategia débil y una visión que debe ser superior; han propiciado una competitividad realmente reducida. Los niveles de competitividad han venido reduciéndose. El ingreso al mercado de empresas pequeñas, medianas y gran empresa como Plaza Veá, requiere de mejorar ostensiblemente la competitividad en el mercado y en consecuencia mejorar en los niveles de la organización y de los productos y servicios que se ofrezcan.

DMODA tiene una reducida capacidad empresarial para actuar ante la rivalidad suscitada y no alcanzará mayor valor empresarial, a esta situación se define como reducido nivel competitivo. La empresa objeto de estudio tiene experiencia y es la pionera en este sector de ventas en Tacna, pero se requiere mayor capacidad para diferenciarse y poder de innovación respecto de la competencia.

La empresa Dmoda ha logrado en sus primeros años generar ventajas



competitivas, ofreciendo servicios adicionales que sus demás rivales no pueden ofrecer, como es el caso del otorgamiento de tarjetas de crédito, ofreciendo el servicio de crédito, diferenciándose de los centros comerciales, los cuales representaban su mayor competencia. Sin embargo, en los últimos años nuevos competidores se han instalado en la ciudad de Tacna como es el caso de Asport y Topitop, los cuales también desarrollaron dichos servicios, y eliminaron la ventaja competitiva que poseía Dmoda.

En relación a la productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que la empresa invierte en su operación y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental al momento de analizar la situación competitiva en la que se encuentra la empresa en relación a sus demás competidores. En este sentido la empresa Dmoda, presenta niveles inadecuados de productividad. Al respecto se observa que existen empleados que pueden mejorar sus rendimientos, no cuentan en líneas generales con personal proactivo y con mucha iniciativa, no mantiene estándares de productividad adecuados, que le permiten competir con sus demás rivales.

Actualmente Dmoda no posee políticas laborales que permiten que su personal se sienta a gusto trabajando y perciba un ambiente laboral agradable. Las actividades y acciones que fomentan la confraternidad dentro de la empresa, como la celebración de aniversarios y fechas festivas, son escasas. Asimismo, en el aspecto salarial la empresa refleja ciertas falencias, ya que el personal no cuenta con nivel salarial y de beneficios económicos suficientes según su percepción. Por

otro lado, la empresa posee un ineficaz sistema de reclutamiento para captar personal con alta productividad.

Finalmente, otro aspecto en lo que falla la empresa es la poca importancia que le otorga a las capacitaciones del personal para aumentar la productividad, sobre todo en lo que respecta al área de ventas. Si bien es cierto se cuenta con un personal capacitado en el área logística como también de créditos y cobranzas, actualmente no se cuenta con un personal de ventas estable, por lo que se posee una rotación de personal en dicha área alta.

Otro indicador importante de la competitividad de DMODA es el nivel reducido de tecnología, aspecto que se deriva de la falta de planificación: Un factor que está ligado también a las economías de escala de la empresa de estudio, son las tecnologías de información. El desarrollo de economías de escala está acompañado de la inversión en tecnologías de la información.

En un principio la inversión en tecnologías de información que desarrolló Dmoda para agilizar sus operaciones representó una ventaja competitiva a nivel local, sin embargo, los demás rivales desarrollaron las mismas tecnologías de información, quitando merito a dicha ventaja de Dmoda. Asimismo, se debe considerar que las tecnologías de información que ha implementado la empresa Dmoda, se ha centrado dentro de la cadena de valor, en una gestión logística moderna. Esto ha permitido reducir los niveles de inventarios óptimos a mantener por parte de la empresa puesto que la mayor velocidad de información actúa como

sustituto de éstos. Sin embargo, aún no se cuenta con tecnologías de información que permita desarrollar un control y seguimiento de importantes indicadores financiero como: retorno del patrimonio (ROE), retorno de la inversión (ROI), razón corriente, prueba acida, periodo promedio de cobro, periodo promedio de pago, rotación de existencias, periodo promedio de existencia, utilidad bruta por la línea de productos. De igual manera no se cuenta con un sistema que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes, quejas de los clientes y sus respectivas razones, niveles de satisfacción del personal y nivel de preferencia de marcas.

En cuanto a la economía de escala, esta también tiene niveles bajos, debido a que; La empresa Dmoda al tratar de desarrollar economías de escala, han aumentado el número de establecimiento y por ende el volumen de sus compras y ventas, pero no ha logrado reducir considerablemente sus gastos administrativos y de ventas sobre sus ingresos por local, no ha desarrollado un control para asegurar la eficiencia de cada uno de sus locales. A diferencia de Topitop que también desarrolla economías de escala, al ser una empresa que se ha caracterizado por la compra por impulso, mantiene niveles de rotación mayores a los de Dmoda, por lo que sus economías de escala son más eficientes.

Por todo lo antes descrito, nace el interés por realizar el presente estudio con la propuesta de analizar el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de Dmoda y así poder mejorar la Gestión de esta empresa.

### **Formulación del problema.**

Luego de analizar la problemática de la empresa Dmoda, se ha podido establecer los siguientes problemas

### **Problema general**

El problema general de la investigación es como sigue: ¿Cuál es el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna?

### **Problemas específicos**

Como problemas específicos se definieron los siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de planificación empresarial en la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna?

### **Objetivos de la investigación.**

Los objetivos que hemos trazado son los siguientes:

### **Objetivo general**

“Analizar el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna”

**Objetivos específicos**

- “Analizar el nivel de planificación empresarial de Dmoda, de la ciudad de Tacna, para mejorar la Gestión.”
- “Analizar el nivel de la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna, para mejorar la Gestión.”

**Importancia y alcances de la investigación.****Importancia**

Es muy importante el tema a desarrollar en la tesis, por cuanto aporta a la solución de problemas de la organización empresarial de Dmoda, buscando que se aplique la cultura de planificación empresarial como uno de los componentes importantes de la competitividad, de manera que con los resultados que se obtengan permita a los directivos de Dmoda, tomen los correctivos necesarios a efectos de mejorar sus niveles de beneficios económicos y finalmente mejora en la Gestión de la empresa.

**Alcances**

Se pretende alcanzar como objetivo, determinar el grado de incidencia de la planificación en la competitividad de la empresa Dmoda, y a partir de ello, se tomen soluciones a la problemática actual de Gestión en dicha organización.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes relacionados de la investigación

#### 2.1.1 Internacional

**Fuentes, M. (2007) Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial.** Fuentes (2007) desarrolló un estudio con el fin de contribuir con evidencia empírica sobre la competitividad empresarial y sus factores determinantes, que permitirá revisar e introducirnos en el proceso de generación de la ventaja competitiva de la empresa y en su forma de medida, así como estudiar la influencia que los factores internos de la organización ejercen sobre la misma.

Los datos empíricos para lograr los objetivos, se lograron básicamente de dos ámbitos. Por un lado, un cuestionario que se realizó a una muestra de empresas comerciales del Área Metropolitana de Santa Cruz de Tenerife en el año 1999, que constituye el momento 1 en el modelo de competitividad planteado. Por otro lado de las Cuentas Anuales de dichas empresas depositadas en el Registro Mercantil de la Provincia y recogidas por la Central de Balances de la Universidad de la Laguna para los años 1999 y 2003 (momentos 1 y 2 del modelo) de las que se extrae información económico -financiera de las empresas, que servirá para medir la vertiente ex -post de la competitividad de las mismas, es decir su posición competitiva.

Las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- Según el resultado del análisis clúster y sus técnicas de contraste de hipótesis de homogeneidad entre los grupos, se determina que el grupo de empresas con intangibles superiores, tanto en el caso mayorista como en el minorista, alcanzan una mejor posición competitiva. Pero, las proposiciones de esta hipótesis no se cumplen cuando se toman las empresas individualmente en lugar de agrupadas. En efecto, un 70% de las entidades cumplen la hipótesis en la muestra de empresas minoristas, considerando individualmente las mismas, pero asciende a un 97% en el caso de las mayoristas.
- Respecto a la Hipótesis 2 que compara la influencia que los recursos de comportamiento estratégico y recursos competitivos tienen sobre la competitividad de la empresa comercial, se evidencia que las empresas minoristas influyen negativamente en la competitividad de los recursos internos de Amplitud de surtido y la Demanda Potencial, pero las características internas del establecimiento y la Seguridad en la Entrega, lo hacen positivamente. En relación a las empresas mayoristas los resultados muestran una influencia negativa en la competitividad de los recursos Amplitud de surtido, Ámbito de actuación y Presencia en el mercado.
- Así, la Hipótesis 3 que propone comparar la influencia que los recursos humanos sobre la competitividad de la empresa comercial, se logra conseguir

material empírico que revela que, tanto en las empresas minoristas como en las mayoristas, influyen negativamente sobre la competitividad la Experiencia del directivo y positivamente la Eficiencia o productividad del trabajo.

- La Hipótesis 4 compara la influencia que los recursos tecnológicos muestran en la competitividad de la empresa comercial, la Hipótesis 5 en la cual se propone la influencia que los factores derivados de la organización de la empresa tienen sobre su competitividad, la Hipótesis 6 que trata de poner de manifiesto la influencia que los recursos derivados de la reputación de la empresa puede ejercer sobre la competitividad de la empresa comercial, en todas estas igualmente no se halla evidencia empírica que demuestre la misma ni en las empresas minoristas o mayoristas.
  
- Finalmente en la Hipótesis 7 que compara la influencia que los recursos financieros pueden ejercer en la competitividad de la empresa comercial, se obtiene evidencia empírica que afirma la influencia positiva que ejercen algunos recursos como el grado de garantía alcanzado por las mismas, es decir la capacidad para hacer frente a las deudas contraídas en las empresas minoristas En el caso de las empresas mayoristas ejercen influencia positiva en la competitividad el grado de solvencia dinámica y solvencia estática que lucen a través de sus estados contables.

**Santana, T. (2010) Innovación y competitividad en la industria azucarera de México.** Santana (2010) desarrolló un estudio con el fin de realizar un análisis de la industria azucarera de México en relación a las



variables de innovación y competitividad. En relación a la metodología las variables a medir son competitividad e innovación. Para utilizar el modelo de causalidad de Granger se consideró que las variables utilizadas son estacionarias. Para dicha investigación se utilizó la ventaja comparativa revelada y la propensión a patentar que son indicadores con naturaleza similares, pues su cálculo presenta similitudes en diferentes campos es por eso que se realiza un análisis conjunto. Se utilizó la ventaja comparativa revelada de las exportaciones ya que desde la perspectiva de Estados Unidos son las importaciones que realiza de México, y la propensión a patentar está calculada desde la perspectiva de la Oficina de Patentes de Estados Unidos. Las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- De la evidencia empírica mostrada en esta investigación se observa que la industria azucarera de México tiene un retraso tecnológico muy alto. La tasa de crecimiento de la formación bruta de capital fijo, es del 7.8% siendo muy baja para una industria con un impacto productivo alto, en un periodo de 8 años, los precios altos del azúcar nacional reflejan los altos costos de producción.
- Este retraso tecnológico ha generado que la situación en México para la industria sea muy complicada, a pesar de tener volúmenes de producción muy altos, un rendimiento por arriba del mundial, tiene precios muy altos comparados a los precios mundiales.

- El análisis realizado con el Magic se encontró este mismo comportamiento. Se tienen ventajas comparativas reveladas en la especialización de producción y exportaciones mientras que se tienen desventajas en la participación del producto. La balanza comercial muestra que existen periodos de escasez, pero que en los últimos cinco años se muestran exportaciones considerables en contraste a los países que se compararon.
- En relación a desarrollo tecnológico se tiene una muy baja propensión a patentar en relación al líder de la tecnología, Estado Unidos. Países como Estados Unidos, Japón, Canadá, Alemania están patentando tecnologías con el uso de la caña de azúcar en las áreas de biotecnología, alimentos, farmacéutica, química. La innovación adquiere un papel importante frente a la competitividad, pero en México se aplica que a menor innovación menor competitividad. La relación entre competitividad e innovación es positiva, entonces sí se establece el círculo de feedback.

### 2.1.2 Nacional

**Casafranca-Ramos, M., Pahuachon-Risco, M. (2014) Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica.**

Casafranca-Ramos y Pahuachon-Risco (2014) desarrollaron un estudio para llevar a cabo un análisis del proceso productivo de la quinua orgánica en grano que sirva como marco de referencia sobre los factores que inciden negativamente en su producción. Así, se puede dar pie a la elaboración de estrategias y alternativas de mejora con profesionales especialistas relacionados y de esta forma impulsar el

desarrollo y posicionamiento de la quinua orgánica peruana como la mejor a nivel mundial frente a otros países productores como Bolivia y Ecuador.

Para la metodología se empleó un diseño exploratorio de carácter cualitativo etnográfico, ya que existen escasas investigaciones que están orientadas estudio de la quinua orgánica, ciñéndose sólo al análisis de la producción convencional, haciendo de nuestro tema un tópico no muy abordado por la comunidad científica. Al tratarse de un estudio cualitativo se empleó información estadística en poca proporción, siendo el principal objetivo explorar, describir y sintetizar la información acerca de la competitividad de la producción de quinua orgánica en los distritos de Cabana e Ilave, identificándose las principales debilidades que limitan su producción para el comercio nacional como internacional.

Se utilizó el diseño no probabilístico de selección intencional, los instrumentos que se emplearon fueron la entrevista a profundidad no estructurada y la revisión documental. Finalmente, las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- Se puede afirmar que los factores que limitan la competitividad de la producción de quinua orgánica en grano en las asociaciones de Cabana e Ilave se encuentran presentes en todos los determinantes y auxiliares del diamante de la competitividad de Michael Porter, destacando los determinantes gobierno, condición de los factores y sectores afines y auxiliares.

- La insuficiente cantidad de programas de capacitación y tecnificación del capital humano, participación escasa de las instituciones técnicas y universidades en temas de innovación y know how sobre procesos productivos y la insuficiencia de tecnología y maquinaria especializada en el campo (deterioro por antigüedad, la falta de conocimiento de implementación y uso y los costos elevados de alquiler) influyen negativamente en el cumplimiento los estándares de calidad, manejo de cultivo y rendimientos ocasionando pérdidas económicas considerables y retrasos en la producción.
  
- Dentro del determinante sectores afines y auxiliares, hallamos un complicado acceso a créditos bancarios y financiamiento de capital originado por tasas de interés muy elevadas. Los créditos ofrecidos al sector agrario son considerados como riesgosos por la incertidumbre respecto a los fenómenos naturales que afectan las cosechas y la desconfianza por el óptimo comportamiento financiero de los agricultores; causando en algunos casos la preferencia por el sistema financiero informal que es menos riguroso. En cuanto a temas de producción, los proveedores de semillas no disponen de la capacidad suficiente para abastecer la creciente demanda de estos insumos; así mismo, las certificadoras orgánicas reconocidas tienen costos muy elevados y rigurosos requerimientos y estándares de producción que desanima a los productores a seguir este tipo de agricultura.

- La determinante estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, está limitado por la insuficiente disposición de los productores para la formación de alianzas estratégicas y asociaciones. Causado por el desinterés en el cumplimiento de las normas de producción orgánica, dedicación a varias actividades productivas y preferencia de actividades que generen utilidades a corto plazo en vez de sostenibilidad en el tiempo. Se evidenció que la informalidad laboral se debe por la falta de regulación gubernamental y el desconocimiento de los campesinos sobre los beneficios de acogerse a la normativa legal optando por la comercialización informal rechazando el pago de impuestos y acato de los estándares obligatorios.
  
- En el determinante auxiliar gobierno se dan por la desarticulada e ineficaz participación gubernamental en las actividades de desarrollo y promoción del cultivo de quinua orgánica. Los planes de desarrollo, acciones de apoyo y soporte otorgado a la mejora de las cadenas productivas, son provistas de forma irregular y parcial lo cual no las garantiza. De igual manera, las instituciones del gobierno se caracterizan por trabajar de forma autónoma sin interconexión con las otras organizaciones originando un desfase de información y ejecución de actividades desbalanceadas o duplicidad de apoyo. Además, existen ciertas políticas gubernamentales enfocadas a la producción de quinua orgánica, no obstante, la desinformación y desconocimiento de los productores, derivado por las nulas actividades de fomento hacen que no se aprovechen del todo.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **2.2.1 Competitividad**

De acuerdo con Hitt, Duane y Hoskisson (2015) en un panorama económico, la competitividad hace referencia a agentes de desarrollo o actividad como organizaciones, ciudades o naciones que actúan como entidades que mueven la economía al competir con otras entidades en un mismo contexto competitivo. Es por ello que las empresas se inmergen en un contexto de rivalidad en el cual establecen estrategias y acciones para poder liderar un grupo de competidores del mismo sector o dirigido al mismo público objetivo, de esta manera se puede precisar que la competitividad se define como el nivel de ventajas comparativas que tiene una empresa sobre su competencia y su orden de mérito en el mercado en el cual se desarrolla.

En un contexto empresarial la competitividad puede asociarse a dos aspectos relevantes, que de acuerdo a los factores de influencia en su operatividad pueden ser valoraciones representativas u operativas. Por ello, las bases teóricas y literarias de reconocidos expertos no han establecido de manera específica la dimensiones que componen o direccionan la competitividad, así también no se han establecido parámetros de valoración que puedan ejecutarse para determinar un nivel de significancia.

De esta manera se han generado diversas disyuntivas en torno a este concepto, un grupo de expertos sostienen que la competitividad es valorada desde una perspectiva netamente subjetiva, puesto esta es principalmente sostenida por el criterio o percepción de los directivos de alto mando de una organización, los cuales realizan una valoración de acuerdo al cumplimiento de objetivos trazados.

Es por ello que la definición de competitividad involucra una diversidad de enfoques y vertientes basados en la literatura, a su vez se establece que la competitividad es cambiante y presenta diversas modificaciones de acuerdo a las características u realidad problemática de cada agente económico como empresas, industrias y naciones.

La presente investigación ha tomado en consideración las definiciones de competitividad que se inclinan a un aspecto empresarial, que tiene como eje central a la organización, evaluando su desenvolvimiento, operación y posición en un mercado determinado.

Desde el punto de vista de Álvarez y García (1996) la competitividad puede ser expresada como la capacidad de respuesta de una empresa frente a las otras empresas del mercado que direccionan sus acciones al mismo público objetivo o interrumpe la operatividad de la misma, esta definición se asocia a una rivalidad natural, que busca descartarse o posicionarse en un mercado.

Según Rubio, Aragón y Sánchez (2002) sostiene que la competitividad se vincula a la capacidad de reacción de una empresa ante las estrategias de posicionamiento de los competidores, que buscan mayor participación de mercado, sin embargo, precisa que la competitividad busca un uso racional de recursos y resultados alentadores, puesto que una empresa que se desenfoca y

orienta acciones solo a posicionamiento y descuida su área productiva no va obtener los resultados esperados.

Desde la perspectiva de Cano y Marte (2003) precisa que la competitividad principalmente se basa en los atributos y ventajas comparativas de una empresa, que le permiten competir y descartarse en un mercado, por ello obtener resultados económicos, organizaciones y sociales, lo cual incide en su posición competitiva dentro de un mercado.

Por su parte Hilt, Duane y Hoskisson (2015) establecen de manera conjunta que una organización puede ser catalogada como competitiva si logra establecer e incorporar acciones que le permitan generar valor y aspectos diferenciales frente a la competencia. Esta precisión se cimienta con la siguiente conclusión, que el objetivo o la dirección que siguen todas las empresas en la actualidad se orientan a la generación de valor, este precepto es el eje y centro guía de las decisiones estratégicas de cada empresa, específicamente asociada a las decisiones económicas que involucran la disposición de capital de inversión, lo cual puede representar altamente riesgoso para una empresa, puesto su sostenibilidad está ligada a la efectividad de la decisión.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se infieren y determinada que en conjunto todos los expertos comparten una idea central, que la competitividad se orienta a la capacidad de competencia de una empresa, sin embargo, las definiciones pueden estar sostenidas en ideas subjetivas, debido a que se conoce



que la competitividad no está íntimamente asociada al logro de una empresa, si no al efecto o diferenciación que logre una empresa frente a las acciones de los demás competidores.

De manera complementaria se pone en evidencia que los aspectos que inciden en un nivel de competitividad presenta cambios al transcurrir del tiempo, por ello una empresa debe de contar con características y una estabilidad que le brinde sostenibilidad, en conclusión una empresa debe tener la capacidad y los recursos necesarios para poder competir, mitigar y predecir las acciones y acontecimientos en un mercado competitivo, esto le permitirá desarrollar estrategias efectivas que le permitirán obtener y posicionarte sobre sus competidores, basándose en un conjuntos de atributos diferenciales que su target reconoce, distingue y elige sobre los demás competidores.

### **La ventaja competitiva**

De acuerdo con David (2013) la principal premisa que sigue la administración estratégica se basa en la generación y sostenibilidad de una ventaja competitiva, es por ello que una ventaja competitiva puedes expresarse como un atributo, característica u esencia de una empresa que lo diferencia tajantemente de sus competidores.

Es así que una organización tiene un atributo que, si bien puede ser imitado por su competencia, no puede alcanzar el nivel de eficiencia y efectividad, por lo cual este aspecto o atributo es identificado por los consumidores y son atribuidos a una

empresa. Esta definición puede ejemplificarse cuando una organización con una fuerte sostenibilidad económica, que es validada en sus estados financieros, tiene una ventaja competitiva, puesto que puede absorber a sus competidores menores que cuentan con poco efectivo o pasan con una crisis financiera que los obliga a vender sus acciones para no desaparecer del mercado, esta disposición es parte de una estrategia de absorción que a mediano plazo busca posicionarse en un mercado y tener una consistente cobertura de mercado en diferentes consumidores.

De acuerdo a ello es natural y predecible que la ventaja competitiva de una empresa exitosa será imitada por su competencia, siendo subjetiva su efectividad o no, sin embargo, es importante que las empresas desarrollen más ventajas competitivas que le permitan mantener su posición competitiva, de esta manera una empresa se debe siempre inclinar e invertir en investigación, desarrollo e innovación que le permitan constantemente tener más ventajas competitivas.

De acuerdo a ello es importante que una empresa oriente capital de inversión y estrategias a la generación de ventajas competitivas sostenibles, por lo cual se consideran los siguientes aspectos:

El tiempo de adaptabilidad que una empresa tenga es importante para establecer un periodo de cambio que le permita conocer más tendencias y disposiciones extrínsecas, lo cual le permita desarrollar nuevos tributos internos y ventajas comparativas.

El proceso de cambio contempla la eficiencia en la toma de decisiones y la efectividad de las acciones ejecutadas, por ello es importante establecer una etapa

de evaluación que permita identificar aspectos que influyan de manera positiva o negativa en las decisiones tomadas.

En un mercado competitivo a diario las empresas competidoras desarrollan nuevas ventajas competitivas, haciendo uso de la tecnología y nuevos canales de comunicación que le permiten agilizar procesos de prospección, pedidos, ventas, atención al cliente y servicio posventa, a su vez le permite establecer una conexión más directa con los socios, accionistas o directivos de su empresa, lo cual acelera los procesos de reunión y en consecuencia los procesos de toma de decisiones.

En la actualidad el e-commerce ha brindado a las empresas nuevas salidas de venta, organización de inventarios, publicidad y de manera destacada eliminar a los intermediarios, logrando de esta manera una venta directa, este contexto permite a una empresa optimizar recursos y obtener nuevos canales de venta que le permiten ampliar su cobertura de mercado y posición competitiva.

En conclusión, el e-commerce ha logrado que las empresas puedan reducir sus gastos de operación y distribución, haciendo uso de medios más eficaces e inmediatos, que suponen ventajas competitivas relevantes en tiempo y dinero, por ello una empresa que tenga la capacidad, experiencia y disposición de cambio, utiliza herramientas tecnológicas para desarrollar ventajas competitivas sobresalientes y efectivas en un mercado.

Desde una perspectiva de la teoría de los recursos se precisa que la desigualdad en un ámbito empresarial es la consecuencia de una serie de acciones que direcciona el destino de recursos económicos y estrategias, lo cual establece cada empresa, con el objetivo de generar nuevas ventas, sostenibilidad y rentabilidad.

Esta teoría es la que más prevalencia tiene para los expertos, por lo cual de acuerdo a esto direccionan un gran número de cargos. Por ello de acuerdo con Day y Wensley (1988) expresan que una nueva metodología consecuente que permita la profesionalización y sostenibilidad de diversas ventajas competitivas, por lo cual las diferentes fuentes de ventajas competitivas buscan generen mayores ingresos de recursos, por su parte Porter (1982) hace referencia a dos aspectos, los competidores y los clientes lo cual puede incidir en su desempeño.

Sin embargo al realizar un análisis competitivo se analizan cinco aspectos importantes, de acuerdo a Porter la competencia está influenciada por el cliente, proveedores, rivalidad entre competidores, productos sustitutos y nuevos competidores, estos agentes al desarrollarse en un mercado competitivo pueden generar cambios en el comportamiento de consumidor y su decisión de compra, puesto que si una empresa no está preparada para competir y mitigar el impacto de las estrategias de otra empresa está destinada al fracaso, por ello de acuerdo a diferentes autores el análisis de diversas ventajas competitivas es acorde a los resultados que trae a una empresa, este aspecto puede ser detallado en la Figura N<sup>o</sup> 1.

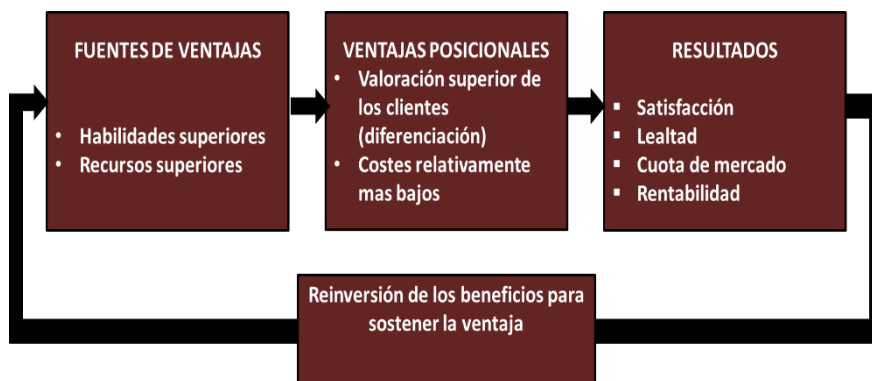


Figura 1: Los elementos de la ventaja competitiva

*Nota.* Day y Wensley (1988)

De igual manera Aaker (1989) está de acuerdo que la adquisición de ventajas competitivas es asociada a tres aspectos, los recursos pertenecientes a la organización y las estrategias competitivas que ejecuta una empresa, todos estos aspectos tienen que relacionarse y adaptarse al contexto competitivo en el cual se desarrolla, de manera específica hace referencia a los mercados en los cuales se desea accionar, detallado en la Figura N°2.



Figura 2: El logro de ventajas competitivas duraderas

*Nota.* Aaker (1989)

### **Factores determinantes de la competitividad empresarial**

De acuerdo con García y Serrano (2003) las organizaciones pueden ser denominadas competitivas si cumplen con una cierta cantidad de requerimientos importantes, en primer lugar estar en un contexto competitivo fuerte que incida en su capacidad de respuesta frente a las acciones de los competidores, esto con la finalidad de fortalecer sus ventajas competitivas y adaptarse a un panorama cambiante y fuertemente competitivo, en segundo lugar la empresa debe de contar con previsiones frente a una contingencia que ponga en riesgo la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, por ello involucra el apoyo de agentes externos que pueda brindar recursos y provocar un panorama de normalidad que permita a la empresa no obstaculizar actividades y poder tener tiempo para generar nuevas estrategias que le permitan levantarse y perdurar.

Estos dos requerimientos están sujetos a aspecto macroeconómicos, administrativos y microeconómicos que pueden cambiar todo el contexto y desarrollo de un mercado, lo cual obliga a las empresas a actuar para poder sostenerse y liderar un mercado.

Desde la perspectiva de Porter (1996) la competitividad está estrechamente ligada al análisis de mercado, el cual brinda información relevante a las empresas, que le permiten generar nuevas ventajas competitivas y generar valor, los cuales son los atributos diferenciales que sostienen a una empresa y permiten su liquidez y rentabilidad a largo plazo.

De acuerdo con los diferentes estudios asociados a la competitividad y las diversas maneras de proyectar el tema en diferentes contextos, el sector empresarial al cual se dirige la investigación evidencia la presencia de aspectos que influyen en la efectividad competitiva de cada empresa, sin embargo, se destacan las siguientes:

### **Capacidades directivas**

La competitividad es una variable que es influenciada por diversos factores que de acuerdo a su comportamiento, complejidad y momento de acción pueden cambiar todo un contexto competitivo, entre ellos se destacan:

- Personas
- Actitudes
- Habilidades
- Capacidades
- Creatividad
- Comunicación
- Información
- Planeación
- Capacidad de respuesta
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje
- Valores empresariales

De acuerdo con Rubio y Aragón (2004) el personal de dirección de cada empresa presenta un responsabilidad importante dentro de una organización, puesto que tiene la autoridad y el respaldo de toda la empresa para la toma de decisiones, por ello se puede decir que tiene la última palabra en un proceso de toma de decisiones, sin embargo esta decisión está sujeta a la aprobación y evaluación de otros expertos en el tema, es así que los directivos de alto mando de una empresa deben de tener no solo una amplia experiencia, sino la educación y preparación, así como la capacidad de liderazgo y perfil directivo idónea para una dirección eficaz.

Es importante precisar que un grado académico no establece a ciencia cierta la capacidad de un directivo, pero es un referente importante, por ello un directivo debe de invertir en su formación profesional, así como a la actualización de la misma, puesto que el entorno empresarial es cambiante y requiere de personal actualizada e innovador para aprovechar las nuevas oportunidades en el mercado.

### **Diferenciación**

Ser una persona competitiva involucra tener capacidades, competencias y visión diferente, el cual se proyecta de manera distinta e innovadora. En un contexto empresarial, las empresas con atributos diferenciales notables son identificadas fácilmente por sus consumidores, a su vez establecen factores diferenciadores asociados a su calidad de servicio, calidad de producto, capacidad de integración, fidelización y conexión con sus consumidores, estos aspectos influyen considerablemente en la creación de un vínculo de integración entre la



empresa y consumidor, que difícilmente puede ser roto por otra empresa, sin embargo toda empresa debe de trabajar en brindar nuevas experiencias y generar valor en sus consumidores constantemente, de manera que esto pueda ser tangible en una rentabilidad económica (Luk,1996)

Lograr unificar los atributos diferenciales de un producto con una calidad de servicio efectiva es el objetivo que apunta toda empresa, puesto que lograrlo impacta de manera positiva y trascendental en los consumidores, cubriendo sobresalientemente sus expectativas. De igual manera estos aspectos repercuten de manera relevante en la imagen corporativa de la empresa y en la percepción del consumidor respecto al producto o servicio recibido, logrando un impacto emocional duradero.

La inversión en la generación de aspectos diferenciales en una fase inicial es elevada, puesto involucra un análisis de mercado, estudio organización y económico que debe ser viable y sostenible en el tiempo, en una primera etapa la empresa va conocer la dirección diferencial que debe seguir, por ello en un mediano y largo plazo buscara generar ventajas competitivas semejantes o complementarias que satisfagan sus objetivos y las necesidades de sus consumidores.

### **Capacidades comerciales**

De acuerdo con García Pérez de Lema (2002) todos los aspectos que involucran un análisis comercial, conllevan una importancia destacable debido a que se orientan a conocer al consumidor, específicamente su comportamiento, factores

que influyen su decisión de compra, percepción y necesidad de un producto o servicio, de esta manera se puede proyectar una demanda estimada y generar una propuesta que se adapte a la necesidad identificada, a su vez la empresa debe establecer un plan de fidelización que permita retener a sus clientes, es por ello la importancia de profesionales en mercadotecnia que conozcan la realidad del mercado y enfatizan esfuerzos en el posicionamiento de marca, generación de valor.

### **Recursos tecnológicos**

En un contexto competitivo tan cambiante y globalizado es necesario que una empresa este actualizada en lo que a tecnología se refiere, por ello una empresa debe abocar esfuerzos e inversión en aspecto tecnológicos que brinden automaticidad de operación, mejor capacidad de respuesta y reducción de tiempos de proceso, a su vez debe de contar con el talento humano profesional idóneo para realizar y manejar estos equipos y desarrollar nuevas mejoras constantemente.

De acuerdo con Pablo y Rodríguez (1996) afrontar los diferentes cambios que presenta un mercado involucra la intervención profesional y el análisis de estos contextos para poder dirigir acciones que permitan mejorar y poder suplir las expectativas de sus clientes, por eso se requiere una innovación constante en los procesos de producción, atención al cliente y calidad de servicio.

A su vez es importante que las empresas ejecuten e involucren aspectos tecnológicos en sus procesos de una manera anticipada, puesto que realizarlo al

notar que la competencia lo hace, no es indicio de innovación, y posiciona a los competidores un escalón más arriba, debido a que se imponen en innovación.

Es importante precisar que la inversión tecnología representa una fuerte inversión para las empresas, es por ello que los directivos y financistas deben de aprobar la inversión, tomando en consideración la realidad económica y financiera de la empresa.

### **Productividad**

De acuerdo con la perspectiva de Slevin y Covin (1995) en el área del talento humano la productividad es un referente importante de la competitividad en las empresas, puesto que una empresa competitiva direcciona un porcentaje de inversión en incrementar su porcentaje de productividad, lo cual involucra obtener mayores resultados a un menor costo, esto con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción de clientes y la rentabilidad de la empresa.

Es así que una empresa con un alto índice de productividad, es más importante y trascendental en el contexto que se desarrolla puesto genera beneficios para la comunidad, como una mayor tasa de empleo.

De esta manera la productividad no solo involucra esfuerzos del personal directivo, sino que de manera relevante involucra los esfuerzos humanos del personal operativo, por ello la productividad se asocia a factores organizacionales

como la motivación, el clima organizacional y los aspectos físicos que facilitan la ejecución de operaciones.

Un proceso de selección de personal eficiente aporta a la identificación de talento humano calificado y competente, lo cual se posiciona como un factor de éxito en toda organización, a su vez las empresas deben de abocar esfuerzos en la retención y fidelización de personal, para lograr su compromiso y apoyo para el logro de objetivos.

### **2.2.2 La productividad**

Según una investigación de Bocanegra y Vázquez (2012), pocos teóricos asocian la etapa de comercialización con la productividad y competitividad de las empresas. No olvidemos que el flujo de mercancías es distribuido y vendido por empresas multinacionales o empresas locales especializadas en transacciones comerciales, condición necesaria para el reciclaje del capital productivo. Si estas empresas dejan de operar de la misma forma, la producción de bienes se paralizará.

La comercialización de productos terminados dirigidos al consumidor final involucra diversos costos, que son variables de acuerdo a la productividad del personal operativo, equipo de ventas y ubicación de la empresa, solo por

especificar una variable que incide en la productividad, como es el caso de Dmoda, estos factores se ven reflejados en el precio de los bienes, la calidad y el buen servicio al cliente. Esto permite cerrar el círculo de comercialización con mayores ingresos por ventas y menores costos operativos en relación con otras empresas, logrando con ello ser competitivo en el mercado.

De acuerdo con Velasco (2007) precisa que la productividad como el uso racional de recursos y la reducción mínima de mermas en un proceso de producción, sin embargo también se asocia a diferentes aspectos como cantidad de producción, eficiencia del personal operativo, un plan de planificación de proceso y de comercialización que aporten a un mayor flujo de salidas, por ello se establece que la productividad está estrechamente asociada a una relación entre la cantidad producida y la cantidad vendida.

Por su parte Schroeder (1992) define la productividad como la relación específica entre la cantidad de productos terminados y la cantidad de recursos utilizados en el proceso, es por ello que la productividad es relacionada con el tiempo de producción, eficiencia de procesos y resultados esperados. Por ello se determina que si la cantidad producida cumple con los estándares de calidad deseados con un uso racional de recurso, hay un nivel positivo de productividad.

A su vez se expresa que entre mayor sea el índice de rentabilidad de una empresa, mayor será su margen de productividad obtenida, por ello se establece que una empresa con una alto nivel de productividad direcciona acciones y

estudios para optimizar los procesos de producción, reduciendo el uso de recursos, como el tiempo y personal, logrando obtener un producto de alta calidad, por su parte la productividad laboral es asociada al rendimiento laboral, que puede ser influenciado por aspectos organizacionales de una empresa como el clima laboral y motivación, de igual manera la experiencia y compromiso del personal operativo también influye en el nivel de productividad.

Finalmente, para el desarrollo de la presente investigación se toma en consideración las definiciones de Heizer y Render (2009), quienes establecen que la productividad es el resultado entre la cantidad de productos terminados producidos y los recursos utilizados para su producción.

En conclusión, de acuerdo a las definiciones propuestas, la productividad es un referente e indicador que ayuda a los gerentes y directivos de las organizaciones, puesto que realiza una comparación entre los recursos utilizados e inventario final producido.

Es así que la productividad es la única dirección que las empresas pueden considerar para lograr un crecimiento sostenible y resultados en un corto, mediano y largo plazo, una correcta metodología que aporte al incremento de productividad debe siempre considerar el tiempo de producción y un sistema salarial eficiente.

### **Factores para mejorar la productividad**

Según Bain (2003), la productividad es influenciada por dos aspectos que

presentan diferentes características, que principalmente se distinguen por el nivel de cambio que ambos presentan, por ello pueden ser duros o blandos.

Los factores duros involucran al producto, la tecnología utilizada, la maquinaria, equipamiento y todas más materias primas intervinientes, por su parte los factores blandos hacen referencia al equipo de producción, los procesos de producción, el liderazgo y clima organizacional, que pueden ser moldeables y realizar mejoras para elevar el índice de productividad, sin embargo, los factores duros están sujetos a un estándar establecido que es poco moldeable en un corto plazo.

A continuación, en la tabla N°1 se puede apreciar los factores internos blandos.

Tabla 1:

*Factores internos blandos para mejorar la productividad*

<b>Persona</b>	Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
<b>Organización y sistemas</b>	Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
<b>Métodos de trabajo</b>	Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
<b>Estilos de dirección</b>	Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

*Nota.* Bain (2003)



En relación a los factores internos duros, dichos factores se pueden apreciar en la Tabla N°2.

**Tabla 2**

*Factores Internos Duros Para Mejorar La Productividad*

<b>Producto</b>	La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
<b>Planta y equipo</b>	La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
<b>Tecnología</b>	La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
<b>Materiales y energía</b>	En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

*Nota:* Obtenido de Bain (2003)

De igual manera, bajo la perspectiva de Bain (2003) la productividad está ligada de manera estrecha al nivel de ingresos obtenidos en un tiempo establecido, los aspectos económicos, la competitividad del mercado y el comportamiento del consumidor. Los principales factores externos de la productividad se pueden apreciar en la Tabla N° 3.

**Tabla 3***Factores externos para mejorar la productividad*

<b>Ajustes estructurales</b>	Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
<b>Cambios económicos</b>	El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
<b>Cambios demográficos y sociales</b>	Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
<b>Recursos naturales</b>	Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
<b>Administración pública e infraestructura</b>	Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

*Nota.* Bain (2003)

### **Indicadores de la productividad**

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012) la valoración y medición del desempeño y operatividad de un sistema está sujeto a tres parámetros, los cuales se vinculan a la productividad. Dichos criterios se pueden apreciar en la Tabla N°4.

Tabla 4

*Indicadores de la productividad*

<b>Eficiencia</b>	Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos y/o servicios.
<b>Efectividad</b>	Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
<b>Eficacia</b>	Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

*Nota.* Koontz y Weihrich (2012)

Estos deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad y no tomarse de manera individual.

### **La capacitación de personal para mejorar la productividad**

Según Dessler (2001), la formación es una herramienta diseñada para animar a los empleados a aprender de su trabajo mientras realizan tareas. Al diseñar un plan de formación en la práctica, se deben considerar varios factores: está relacionado con el formador y la mejora del desempeño de la actividad de los empleados.

La formación debe verse como una inversión que aporta valor. Además, muestra que el desarrollo y aplicación de habilidades es un motor que dispara la

creación de valor para las empresas y las personas. Actualmente, el mundo atraviesa crisis financieras y económicas, que obligan a las organizaciones a recortar presupuestos, que generalmente les gusta a los recursos humanos, como la formación y la formación del personal, porque la gente piensa que estos aspectos son complementarios, no a ninguna organización en el quehacer diario del personal. La base de esto es incorrecta.

La formación a todos los niveles es una de las principales fuentes de bienestar para el personal de cualquier organización y una de las mejores inversiones en recursos humanos. Si se considera el costo de la formación y el desarrollo desde una perspectiva global, y el propósito se tiene en cuenta en los presupuestos de los diferentes departamentos de la empresa, el costo de la formación y el desarrollo será muy elevado. Para obtener el máximo beneficio de la inversión, uno debe centrarse en las personas y los campos con los rendimientos más atractivos y potenciales (Werther, 2007).

### **2.2.3 La economía de escala**

Según la investigación de Keat y Young (2004), las economías de escala básicamente significan que, al reducir el costo promedio de la empresa, se pueden lograr mayores niveles de producción a largo plazo.

Las razones por las que la empresa logra crecimiento económico al expandir su escala de producción incluyen:

- Eficiencia administrativa que resultan de un control creciente a todos los niveles de gestión.
- Capacidad para la especialización más completa y división del trabajo.
- Capacidad para solicitar descuentos por volumen a sus distribuidores.
- Capacidad de sustentar el uso de ciertos tipos de bienes de capital o tecnología apropiada sólo para las escalas de producción muy grandes.

### **Reducción de costos y utilidades**

Keat y Young (2004) señalaron que el costo es el objetivo y la función de la actividad involucrada. Si las actividades se controlan adecuadamente, se controlarán los costos incurridos. De manera similar, el término "control de costos" se refiere al control de actividades y, por lo tanto, al control de costos.

Si hablamos de reducir costos, entonces el objetivo final es lograr una mayor productividad para reducir costos. De esta forma, los equipos de producción deben ser controlados e inspeccionados periódicamente para introducir mejoras que permitan alcanzar los objetivos. Por supuesto, las empresas de servicios pueden lograr este objetivo organizando eficazmente el trabajo a realizar y priorizando las tareas más urgentes y de mayor interés. De esta forma, una productividad óptima permitió reducciones de costos, pero esta reducción debe ser controlada para no afectar la calidad de los productos y / o servicios.

Por otro lado, en lo que respecta al control de beneficios, la empresa realiza actividades para buscar el máximo beneficio. Por supuesto, el objetivo de la empresa es aumentar las ganancias obtenidas durante el próximo año.

### **Escala mínima eficiente (EME)**

En términos de teoría económica, suponga una función de costo de producción promedio en forma de U (que relaciona el costo promedio con la producción). La razón es que el proceso de producción reduce los costos al elevar el nivel de producción a un punto en el que el costo promedio tiende a estabilizarse o aumentar. El costo promedio es estable en un nivel (o en parte), es decir, los beneficios y la escala económica son constantes. El nivel de producción con la economía de escala mayor (costo promedio más bajo) está determinado por la "escala mínima efectiva" (EME) o nivel óptimo.

Estas escalas efectivas óptimas o mínimas no son uniformes en todas las industrias o todos los sectores, sino que son específicas de las condiciones técnicas y del mercado. Una vez superado un determinado umbral, el costo medio aumentará, es decir, comenzará a aparecer diseconomías de escala. Cada unidad continua se producirá un costo promedio más alto por unidad de producto, por lo que la ampliación ya no es algo bueno.

Para comprender la importancia de las economías de escala, es necesario vincular la EME con el tamaño del mercado relevante. Esto significa que, en comparación con las economías de mercado emergentes, el mercado puede ser

pequeño y, por lo tanto, siempre aprovecha las economías de escala, o puede ser demasiado grande para ingresar a áreas que no son económicas de escala.

### **Elementos de las economías de escala**

Según el estudio de Church y Ware (2000), las economías de escala surgen debido a la indivisibilidad: las economías de escala ocurren cuando el uso de ciertos insumos no puede reducirse en proporción a la producción. Personalidad significa que a un cierto costo promedio, puede hacer cosas a gran escala, mientras que una pequeña escala significa costos más altos. Luego, detallé los elementos que la teoría cree que pueden aumentar las economías de escala:

**-Costo fijo a largo plazo:** Cuando el tamaño mínimo del insumo sea menor o igual al mínimo, el insumo será inútil o inexistente, o cuando no se utilice en su totalidad, el insumo será indivisible. Por ejemplo, si la entrada indivisible es un gerente, no puede haber un octavo gerente. El costo del insumo de tamaño mínimo requerido para la producción es un costo fijo a largo plazo.

**-Costos de puesta en marcha:** antes de que la empresa comience a producir, debe asumir un determinado costo de puesta en marcha o puesta en marcha. Estos costos pueden ser independientes del nivel de producción. Por ejemplo, investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados, o inversión para la expansión de la capacidad.

**-Recursos especializados y división del trabajo (y capital):** Existe capital humano y físico, ya medida que las unidades de producción muestran su escala de productividad, su uso se vuelve más específico y eficiente.

**-Experiencia:** Incrementa la productividad de los factores humanos en el uso de insumos excedentes y amplía las economías de escala que se podrían haber logrado. Este es el resultado de una especialización a largo plazo. Los efectos de aprendizaje pueden ser importantes en la práctica, aunque una vez que se implementa un nuevo proceso o se lanza un nuevo producto en poco tiempo, estos efectos de aprendizaje se agotan. En una industria dinámica, el aprendizaje es (casi) permanente.

**-Vueltas a escala: también conocidas como economías de escala:** pueden ocurrir en todo producto o proceso que utilizan contenedores o tuberías. La capacidad o producto depende del volumen, pero el costo depende del área de superficie del contenedor. El volumen está relacionado con los cubos de dimensiones lineales (ancho, alto y diámetro), pero el área de la superficie solo está relacionada con sus cuadrados.

**-La economía del inventario centralizado:** cuando aumenta la producción, la proporción de equipos de repuesto a puede disminuir. Un principio similar se aplica al inventario de productos finales: en la misma situación que enfrenta la posibilidad de subventas, una empresa con un mayor volumen de ventas puede requerir relativamente menos inventario que una empresa con un menor volumen de ventas.

**-Restauración a escala: también conocida como economías de escala:** pueden ocurrir en cualquier producto o proceso que utilice contenedores o tuberías. La capacidad o producto depende del volumen, pero el costo depende del área de superficie del contenedor. El volumen está relacionado con un cubo de dimensiones lineales (ancho, alto y diámetro), pero el área de la superficie solo



está relacionada con un cuadrado. -La economía del inventario centralizado: cuando aumenta la producción, la proporción de equipo de repuesto disminuirá. Un principio similar se aplica al inventario de productos finales: ante una posible venta masiva, las empresas con mayores ventas pueden requerir relativamente menos inventario que las empresas con menores ventas.

### **Limitantes de las economías de escala**

Según Church y Ware (2000), la desaparición de las economías de escala es a veces controvertida. Si el gerente quiere, el costo de una gran empresa puede ser tan bajo como una pequeña unidad de eficiencia. Pueden dividir la planta de residuos "grande" en varias EME.

Pero el departamento de la empresa constituye el cuello de botella de la capacidad de control de la dirección, porque incluso a largo plazo, sigue siendo fijo. Debido a las limitaciones de obtener y procesar información, controlar y revisar el desempeño. Si su eficiencia de gestión es baja, no podrá realizar una gestión a gran escala. Por lo tanto, debido a las limitaciones de sus capacidades de gestión, existe una tendencia a la descentralización, pero con un sistema de gestión eficiente se puede realizar una gestión a gran escala.

### **Integración vertical y horizontal**

Según Church y Ware (2000), cuando se habla del tamaño de una organización y sus limitaciones (el comienzo y el final de la organización), se deben considerar dos aspectos. El alcance vertical de una organización se refiere al número de etapas o procesos que la organización realiza en la cadena de

producción. La dimensión horizontal está relacionada con el tamaño del mercado generado por el producto o servicio.

La integración vertical es un proceso continuo (como distribución y recolección) en varias etapas del proceso de producción del servicio o producto. Los límites verticales de la organización dependen de la relación entre su decisión de completar en casa y la finalización de la compra. La cadena de producción vertical también requiere de actividades paralelas de coordinación o apoyo, como contabilidad, servicios legales, planificación financiera y estratégica.

El Cuadro N°5 muestra tres tipos de integración vertical: integración vertical hacia atrás, hacia adelante y compensada.

Tabla 5

*Tipos de integración vertical*

<b>Integración vertical hacia atrás</b>	La compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. Por ejemplo, una compañía automovilística puede poseer una empresa de neumáticos, una de vidrio y una de metal. El control de estas subsidiarias se justifica para crear un suministro estable de materiales y asegurar una calidad constante en el producto final.
<b>Integración vertical hacia delante</b>	La compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Como ejemplo, sería un estudio de cine que poseyera una cadena de teatros donde proyectar sus películas.
<b>integración vertical compensada</b>	La empresa establece subsidiarias que le suministran materiales a la vez que distribuyen los productos fabricados.

*Nota.* Church y Ware (2000)

Finalmente, la integración horizontal de los negocios, en tanto, se refiere a nuevos mercados, áreas geográficas servidas y nuevos productos. En el ámbito de los servicios de infraestructura, hay casos particulares de prestación de varios servicios (energía, o combinaciones de agua y energía, o telecomunicaciones, datos y televisión por cable). Obedece a un cálculo de costos y beneficios en búsqueda de escala óptima de operaciones o de compartir insumos comunes.

#### **2.2.4 Tecnologías de la información**

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) en la actualidad, la tecnología de la información ha cambiado sustancialmente la manera en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo, ha

permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información.

Como podemos observar hoy en día, las tecnologías de la información han hecho posible que las personas de las organizaciones estén más disponibles, a cualquier hora, sin importar dónde se encuentren. Dos desarrollos de las tecnologías de la información que son especialmente importantes para la comunicación gerencial son los sistemas en red y las capacidades inalámbricas, los cuales se describen en la Figura siguiente.

Tabla 6

*Desarrollo de las tecnologías de la información*

<b>Sistema en red</b>	En un sistema en red, las computadoras de una organización están conectadas. Los miembros de la organización pueden comunicarse entre sí y acceder a la información, ya sea que estén en el corredor, al otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo. En este capítulo no examinaremos la mecánica de cómo trabaja un sistema en red sino sus aplicaciones de comunicación, como correo electrónico, mensajes instantáneos, boletines electrónicos y wikis, correo de voz, fax, teleconferencias, videoconferencias e intranets.
<b>Capacidades inalámbricas</b>	La tecnología móvil proporciona a los gerentes más tiempo para ir a las tiendas de la compañía. La tecnología de la comunicación inalámbrica tiene la capacidad para mejorar el trabajo de gerentes y empleados. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios para comunicarse con otras personas de la organización. A medida que la tecnología inalámbrica mejore, veremos a más miembros de las organizaciones usándola como una forma de colaborar y compartir información.

*Nota.* Robbins y Coulter (2010)

Según Hafner (2000) la comunicación y el intercambio de información entre los miembros organizacionales ya no se ven restringidas por la geografía o el tiempo. El trabajo colaborativo entre los individuos, la distribución de la información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tienen el potencial de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional.

### **Medios electrónicos más usados en las organizaciones**

Las tecnologías de la información han revolucionado la forma de proceder de las organizaciones a nivel mundial. Según Moore (2009) la mayoría de las organizaciones han adoptado dispositivos electrónicos para mejorar la comunicación, como computadoras centrales (mainframes), minicomputadoras, laptops y correo electrónico (e-mail), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se está en movimiento y localizadores para mantenerse en contacto con la oficina.

Un ejemplo de los medios electrónicos que usan las empresas son las telecomunicaciones. Varias organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de muchas formas, como se muestra en los siguientes ejemplos:

- Algunos bancos proporcionan hardware y software a sus clientes corporativos para que puedan transferir fondos a sus proveedores con facilidad.
- Hoy los bancos ofrecen servicios bancarios por teléfono e internet a todos sus usuarios.

- La información puede transmitirse en segundos o minutos a países en el otro lado del mundo por fax o correo electrónico.
- Los fabricantes de autos se mantienen en estrecho contacto con sus proveedores a través de los medios de telecomunicación para informarlos de sus necesidades, lo que permite así la entrega justo a tiempo y la reducción de los costos de inventarios.
- Los sistemas computarizados de reservaciones de las aerolíneas facilitan la reserva de vuelos.
- Actualmente diversas organizaciones cuentan con bases de datos e información detallada del personal, que incluye evaluaciones de desempeño y planes para el desarrollo de la carrera.

En segundo lugar, se tiene a las teleconferencias. Dada la amplia variedad de sistemas (de audio, audio con fotografías mostradas en un monitor de video y video en vivo), el término teleconferencia es difícil de definir; en general, la mayoría de las personas considera que una teleconferencia es un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

El video con movimiento pleno a menudo se utiliza para celebrar reuniones entre personas, quienes no sólo se escuchan, sino que pueden ver sus expresiones y presentaciones visuales. Este tipo de comunicación es, por supuesto, un tanto costoso y en su lugar puede usarse el audio con video sin movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones durante un

análisis técnico. Algunas de sus ventajas potenciales son los ahorros en gastos y tiempo de traslado, y pueden celebrarse cuando sea necesario, ya que no se requiere hacer planes de viaje con mucha antelación. Puesto que las reuniones pueden realizarse con mayor frecuencia, la comunicación se mejora, por ejemplo, entre las oficinas principales y las divisiones dispersas geográficamente.

Concluimos según lo que se mencionó en el apartado anterior las nuevas tecnologías de la información han cambiado radicalmente a la comunicación. Según Tapscot y Art (1993) el fax, e-mail y mensajes instantáneos reemplazan los canales de comunicación tradicionales como el correo postal. Es así como, la mensajería instantánea muestra si un colega está conectado a internet, y si lo está es posible intercambiar mensajes al instante con éste. Los proveedores de acceso a internet proporcionan sistemas a través de los cuales puede enviarse el correo por medios electrónicos con rapidez y a un bajo costo. Las tecnologías de la información hacen posible la organización mundial y permiten a las compañías responder con mayor rapidez a los cambios mundiales.

En las primeras etapas de la computación los usuarios dominantes de la infraestructura de cómputo eran los especialistas, profesionales y gerentes, hoy los empleados de puestos no gerenciales tienen acceso a la misma información que la alta gerencia. También existe un cambio desde el trabajo de cómputo personal hacia el de grupo, y desde el interno hacia el interorganizacional al Y mejoramiento de los vínculos relaciones con el consumidor, así como la

reducción de costos y mediante la automatización de procedimiento se alcanza mejores niveles de productividad.

De igual forma, CRM es una estrategia empresarial que se apoya en la tecnología de la información, por lo que puede mejorar las relaciones con los clientes y potenciales clientes, aumentar la resistencia de los clientes más rentables, incrementar el valor de las interacciones y reducir los costos, aumentando sustancialmente las ganancias y aportando a la empresa Ventajas competitivas. Las principales funciones de CRM incluyen:

➤ **Identificar los clientes:** Es imprescindible hoy en día conocer siempre quienes son nuestros clientes, y por medio interactúan constantemente con la empresa.

➤ **Diferencia a los clientes:** La diferencia con los clientes: De acuerdo con las necesidades de los clientes, se clasifican, y de acuerdo con los principios generales, se caracterizan por los tipos de necesidades que plantea la empresa por su valor para la empresa.

➤ **Interactuar con los clientes:** Necesitamos mantenernos en contacto constante con nuestros consumidores, pues en función de la información que tenemos sobre ellos y sus necesidades, y registrar estos datos de contacto como otras fuentes de información. Estos contactos solo se pueden realizar si esto aporta valor al cliente, ya sea ofreciendo un presupuesto que pueda considerarse interesante o solicitando información que parezca relevante.



➤ **Adaptar el producto o servicio a cada cliente:** Con el propósito de conocer más al consumidor se va recopilando información acerca del mismo, esta estrategia es complicada, pero es de las más importantes para aplicar un CRM exitoso, a ello se suma la funcionalidad de los requerimientos.

Según Toalongo (2013) cada consumidor realiza una transacción, pero no todos pueden ser llamados clientes, pues un cliente es un elemento importante para la empresa y sirve de soporte para la data de clientes, es por ello que, cada empresa debe tener el objetivo principal de convertir sus compradores en clientes, a tal punto que, se genere una relación estrecha del ofertante con el demandante.

Es así que, el propósito principal de una CRM es obtener información del cliente para ser usada como conector de la empresa con el consumidor y convertirlo en cliente, dicho en otras palabras, el CRM no solo se encarga de incrementar los volúmenes de venta, el cual es importante también, sino que, utiliza sus ventajas para fidelizar clientes u es mediante estas relaciones donde se consigue la mayor rentabilidad, pues la recompra genera alto nivel de consumo.

Por tanto, el esfuerzo realizado por las organizaciones no solo se debe centrar en la elaboración de un producto de calidad, pues este enfoque ya debería ser innato pero se debe añadir la integrar una nueva cultura de transacción con el consumidor, a una transacción más cercana, donde el vínculo de la empresa sea

tan cercana con sus clientes, que las ventas se den por la integración lograda, asimismo, la tecnología debe ir de la mano con este progreso y añadir tecnologías para hacer más efectivo la relación con el cliente y conocerlo de mejor manera.

Al implementar el concepto CRM, se deben seguir una serie de pasos:

- Implementar estrategias comerciales de acuerdo a las necesidades del cliente, motivar a todos los niveles de la empresa, especialmente a la alta dirección, y despertar la atención e inversión de la alta dirección.
- Al modificar el rol, se redefinen las responsabilidades dentro de la organización, pues todo muestra un enfoque dedicado al consumidor.
- Es necesario cambiar el proceso de trabajo para adaptarse a la nueva cultura empresarial.
- Finalmente, la tecnología es indispensable pero no debe codificar todo el esfuerzo a este aspecto.

En las dos primera etapas se considera la fase de selección de estrategias gerenciales y los mismos que se encuentran a cargo de la gestión de la empresa, en el segundo punto se encuentran los responsables y los colaboradores que cuentan con actividades operaciones, finalmente el personal que tiene trato directo con los clientes.

### **2.2.5 La planificación empresarial**

Según Santana (2010) un plan de estratégico empresarial es una acción clara, que se basa en un método acontecido en un solo espacio y tiempo según un procedimiento previamente determinado. Conduce a elecciones estratégicas y planes de acción diseñados para asegurar la implementación de estas elecciones. Por tanto, este es un método de toma de decisiones, especialmente su naturaleza formal es diferente, y esto no quiere decir que esté completamente codificado. En la práctica, el grado de formalización, especialmente la naturaleza de la formalización (el contenido y el método de formalización) varía mucho.

Asimismo, Stoner, Freeman y Gilbert (2009) señalaron que, la planificación significa que los gerentes consideran sus objetivos y acciones de antemano, y que sus acciones se basan en un determinado método, plan o lógica, no en la irracionalidad. El plan establece las metas de la organización y establece los procedimientos ideales para lograr esas metas. Además, el plan es una guía, por lo que la organización puede obtener e invertir en los recursos necesarios para lograr sus metas, los miembros de la organización pueden realizar actividades consistentes con las metas y procedimientos seleccionados, y pueden controlar y lograr el avance de las metas. Tomar medidas correctivas para condiciones insatisfactorias.

Elaborar un proceso de planificación es indispensable para determinar las actividades y es desarrollada por los altos mandos, quien tiene como líder de gestión al gerente general, pues es quien canaliza las ideas de todo el equipo y

les da forma, de tal modo que, se todas las acciones se encuentren coordinadas para cumplir un solo objetivo, así como la mejor metodología para desenvolver acciones y margine el beneficio de todo esfuerzo realizado.

Por tanto, la planificación es una tarea importante para la gestión empresarial, porque la planificación es la base para el establecimiento de metas y la determinación de tareas, así como el cronograma de actividades que se deben seguir para alcanzar las metas, por lo que diferentes personas deben tomar decisiones acertadas. Elección, pero siempre considerada una forma sabia y racional de lograr los objetivos propuestos.

Asimismo, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la planificación realizada por gerencia y el proceso de control es uno solo, pues de nada sirve realizar una buena planificación si no se realiza los mecanismos de control necesarios para llevar a cabo lo anteriormente planificado, es así que, durante la etapa de control se lleva a cabo la revisión del cumplimiento de objetivos para no desviarse de lo planificado; en caso se haya planificado mal los objetivos, el proyecto no tendrá horizonte y fracasará por carencia de objetivos claros.

Para finalizar, con relación a los términos anteriores, se puede inferir que el propósito de un plan es enunciar las metas de la empresa y definir la relación entre las metas y el curso de acción y los procedimientos ideales configurables. Para lograr estos objetivos. En adición a ello, el plan dispone variables de interés, así como indicadores que se utilizarán llevar un proceso de control de los objetivos formulados en la planificación.

### **Clasificación de los planes**

En la actualidad, existe una cantidad reducida de empresas, sin distinción por las dimensiones de su tamaño y/o capacidad, presentan un solo producto o servicio, pues elaborar un plan estratégico en muchos casos resulta ineficiente para cumplir la totalidad de productos o servicios que puede ofrecer una organización, es así que según Wingerden (2001) existen tres planes en una organización, tal como, el plan estratégico, táctico y operativo, los mismos que será profundizados en las siguientes líneas.

- **Planes estratégicos:** El plan estratégico centra la atención en el futuro de la organización y combina el entorno externo y los requisitos de recursos internos con las acciones que los gerentes deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo de la organización. El plan estratégico se refiere a los aspectos principales de una organización, incluidos productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos.
  
- **Planes tácticos:** Los planes tácticos traducen planes estratégicos en objetivos específicos en áreas específicas de la organización. Por lo tanto, sus marcos de tiempo tienden a ser más cortos y estrechos. En otras palabras, los planes tácticos generalmente no se enfocan en toda la organización, sino que generalmente se enfocan en negocios individuales dentro de la organización.

- **Planes operativos:** El plan operativo concentra sus esfuerzos en el corto plazo y traduce el plan táctico en metas y acciones específicas para los departamentos de menor jerarquía dentro de la empresa. Por lo general, el corto plazo es de 12 meses o menos. Entre los tres tipos de planes, este es el plan menos complicado y su impacto directo rara vez se ve afectado por un departamento o departamento específico más allá de su plan.

### **El proceso de planeación**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) se deben dividir los objetivos principales en objetivos específicos con el propósito de fortalecer el proceso de planificación, pues serán llevados a la práctica mediante subsistemas, pues su veracidad y nivel de impacto se lleva a cabo por factores que dependen en gran proporción por la participación con la cual se cuenta.

Asimismo, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), en la actualidad no se mencionan los planes a largo plazo cuando se hacen planes a corto plazo; obviamente, esto es un grave error. No se puede exagerar la importancia de integrar estos dos tipos, pero, a menos que se haga un plan a corto plazo, ayudará a la realización del plan a largo plazo. Al tomar decisiones para emergencias, se perderá mucho tiempo si no se considera el impacto en objetivos más distantes.

Los colaboradores de alta gerencia deben tener en cuenta la revisión y análisis de manera continua, pues las decisiones tomadas en el corto plazo son las cuales son de utilidad para aportar sobre una decisión a largo plazo, si los

gerentes no toman decisiones acertadas traería consigo consecuencias complicadas de afrontar para la empresa posteriormente, sobre todo cuando las decisiones a corto plazo se encuentran tan ajustadas una a la otra que, una mala decisión puede dañar severamente el futuro organizacional.

Según Robbins y Coulter (2010) luego de haber realizado un análisis rápido acerca de las opciones disponibles, el paso a seguir es criticar cada alternativa con el fin de seleccionar la que mejor se acondicione al objetivo empresarial, es en este punto donde se toma la decisión; cabe resaltar que, para cada paso realizado se ha pensado arduamente en las consecuencias.

Por lo tanto, el sello distintivo de los líderes y grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la capacidad de adquirir y utilizar recursos en combate para lograr las metas organizacionales, entonces el proceso de toma de decisiones para determinar cómo adquirir y usar estos recursos constituye el elemento básico.

De acuerdo Hitt, Black y Porter (2006) la toma de decisiones se puede definir como el proceso de especificar la naturaleza de un problema u oportunidad en particular y elegir entre las alternativas disponibles para resolver el problema o aprovechar la oportunidad. En este sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: comportamiento y proceso. El proceso de toma de decisiones implica elegir entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de

decisiones incluye varios pasos, que se dividen en dos categorías diferentes: formulación y solución.

De acuerdo Hitt, Black y Porter (2006) nunca es fácil resumir o mapear los detalles que conforman el proceso de toma de decisiones. Las encuestas sobre cómo los individuos y los grupos toman decisiones arrojan resultados diferentes. Sin embargo, a los efectos de esta investigación, se ha utilizado como referencia principal el modelo de decisión racional.

Según Miller y Star (1967) el modelo racional (también llamado modelo clásico) es el primer intento de explicar el proceso involucrado en esta decisión. Algunas personas piensan que esta es una forma clásica de entender el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.6 Los objetivos estratégicos**

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las metas son el propósito de la actividad, no solo representan el final del plan, sino también el final de la organización, la integración de las personas, la dirección y el control. En otras palabras, la meta se entiende como el propósito importante para la organización y las actividades individuales.

El enfoque principal está en las metas verificables, lo que significa que al final de esta fase, debería ser posible determinar si las metas se han logrado. El



objetivo de todo gerente es crear valor agregado. En una organización con fines de lucro significa ganancia. Los objetivos claros y verificables ayudan a medir el excedente y medir la efectividad, eficiencia y efectividad de las acciones de gestión.

Dado que las metas empresariales determinan el resultado final y las metas generales deben ser apoyadas por individuos, forman una estructura jerárquica, es decir, una red. Además, las organizaciones y los gerentes tienen múltiples objetivos, que a veces son incompatibles y pueden generar conflictos dentro de la organización, el equipo e incluso entre individuos. Los gerentes deben elegir entre el desempeño a corto o largo plazo, y los intereses personales pueden tener que obedecer a los objetivos de la organización.

Las metas empresariales forman una jerarquía, desde metas generales hasta metas personales específicas. La meta o tarea es el punto más alto de la jerarquía, tiene dos dimensiones:

Figura 3

*Jerarquía de objetivos*

*Nota.* Weihrich y Mandleson (1978)

Se puede ver que la diferencia entre propósito y misión es muy buena, por lo que muchos autores y profesionales de la gestión no distinguen entre estos dos términos. De cualquier manera, estos objetivos se pueden transformar en objetivos y estrategias genéricas.

Al llegar al siguiente punto se encuentran objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave, donde el rendimiento es fundamental para el éxito del negocio.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) los cargos gerenciales y de mando a menudo prestan atención a diferentes tipos de objetivos. El consejo de

administración y la alta dirección participan ampliamente en la determinación de las metas, proyectos y objetivos generales de la empresa, así como metas generales más específicas en las áreas clave de logro. Los mandos intermedios, como los vicepresidentes, los directores de marketing o producción, participan en el establecimiento de objetivos para departamentos, departamentos y áreas clave de resultados.

El enfoque principal de los gerentes de nivel inferior es determinar los objetivos del departamento, la unidad y sus subordinados. Aunque las metas personales compuestas por metas de desempeño y desarrollo aparecen en la parte inferior de la jerarquía, los gerentes de nivel superior también deben establecer metas para su propio desempeño y desarrollo.

Para finalizar, se relaciona con el método observado en la Figura N ° 5; en el enfoque ascendente, los altos directivos determinan las metas de sus colegas, mientras que, en el segundo método, los subordinados inician el establecimiento de sus metas de posición y las presentan a Superior.

### **Establecimiento de objetivos**

De acuerdo Koontz, Weihrich y Cannice (2012) al no contar con objetivos definidos, la gestión será de riesgo elevado. Si se elabora unos objetivos sin sustento, no se puede esperar resultados alentadores y menos efectivos. Por tanto, fijar metas es una tarea básica en el proceso de planificación.

Establecer objetivos requiere un excelente consejo de sus superiores y una práctica integral de sus subordinados. Las metas deben ser verificables, y deben

determinarse las metas que se deben alcanzar y cuándo se lograrán; de ser posible, se debe indicar la calidad esperada y el costo estimado del logro de las metas; además, las metas deben ser desafiadas, priorizadas y promover el desarrollo profesional y personal.

Según Robbins y Coulter (2010) cuando se elaboran los objetivos convencionales, los objetivos definidos por los colaboradores de alto rango fluyen en la parte inferior de la organización y se convierten en pequeños objetivos para los diferentes departamentos que habita en cada área de la organización. Esta visión tradicional asume que la alta dirección sabe más porque puede ver el "panorama general". Las metas pasadas a cada nivel sucesivo guiarán a los empleados en sus esfuerzos por lograr las metas asignadas.

Por ejemplo, en la fabricación. El presidente le dijo al vicepresidente de producción qué esperar de los costos de fabricación el próximo año, y el vicepresidente de marketing le dijo qué nivel de ventas esperaba lograr el próximo año. Estos objetivos se trasladarán al siguiente nivel organizativo, se redactarán para reflejar las responsabilidades de ese nivel, y luego se trasladarán al siguiente nivel, y así sucesivamente. Luego, en algún momento posterior, evalúe el desempeño para determinar si se ha logrado la meta designada. Pero, en realidad, no siempre es así. Transformar las metas estratégicas en metas departamentales, de equipo y personales puede ser un proceso complicado y frustrante.

Después de definir claramente la estructura jerárquica de las metas organizacionales, se formará una red o medios integrados y una cadena de metas. Las metas (o metas) de alto nivel están asociadas con las metas de bajo nivel, que son los medios para lograr las metas. Dicho de otro modo, la meta alcanzada en un nivel bajo se convierte en un medio para lograr la meta (fin) del siguiente nivel. Y alcanzar la meta de este nivel se convierte en un medio para alcanzar el siguiente nivel y las metas de un nivel superior en diferentes niveles de la organización. Así es como funciona el establecimiento de objetivos tradicional.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) Muchas organizaciones no hacen uso de la formulación de objetivos clásicos, sino que utilizan la gestión por objetivos (APO), que es el proceso de establecer un acuerdo mutuo sobre las metas y utilizar estas metas para evaluar el desempeño de los empleados.

Desde otro punto de vista, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la gestión de aplicaciones según objetivos en la empresa tiene las siguientes ventajas:

- Mejorar la gestión administrativa mediante una planificación orientada a resultados.
- Determinar con precisión las funciones y estructura y autorización de acuerdo con los resultados esperados del personal de la función ejecutiva.
- Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas

### **2.2.7 La estrategia empresarial**

Una estrategia puede considerarse como un posible curso que requiere a los altos directivos para llevar a la acción, pues son ellos quienes toman una decisión y requiere una gran cantidad de recursos de la empresa. Además, la estrategia incide en la prosperidad a largo plazo de la organización, que suele durar al menos cinco años, por lo que se enfrenta al futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multisectoriales y deben considerar los factores externos e internos que enfrenta la empresa.

Para efectos de la presente investigación se ha considera la definición de David (2013), define la estrategia como un medio para lograr objetivos a largo plazo. Algunas de las estrategias comerciales son expansión geográfica, diversificación, adquisiciones, desarrollo de productos, penetración de mercado, recortes presupuestarios, desinversiones, liquidación y empresas conjuntas.

Asimismo, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las estrategias se encuentran muy estrechamente vinculadas con las políticas, pues ambas se encuentran direccionadas hacia el ámbito de planificación, la base del plan operativo y afectan a todas las áreas de la gestión administrativa.

La esencia con la que cuenta la política y la estrategia hace referencia a la dirección en la que se utilizarán los recursos humanos y materiales para aumentar las posibilidades de lograr la meta seleccionada. Para ser eficaz, es necesario implementar estrategias y políticas a través de planes y comprender los elementos operativos con mayor detalle. El plan de acción que se utiliza para

ejecutar la estrategia se denomina estrategia y debe contar con un respaldo eficaz.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) En empresas de gran envergadura y con amplia experiencia, la estrategia general puede adoptar una forma jerárquica. Por tanto, se propone una pirámide estratégica según su nivel.

Figura 4

*Pirámide de estrategias según su jerarquía*



*Nota.* Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

En la parte superior de la pirámide se encuentra la estrategia a nivel de empresa, donde los colaboradores de alto rango preparan la estrategia general para una empresa diversificada. Al tomar decisiones sobre industrias en las que las empresas quieren competir, generalmente eligen una combinación de empresas para lograr la sinergia entre los departamentos comerciales.

El segundo nivel de la jerarquía es la estrategia empresarial, que casi siempre la formula el director general de la unidad empresarial. Luego es revisado y aprobado o rechazado por el CEO. El objetivo de la estrategia empresarial es obtener una ventaja competitiva en un área específica de la línea de productos.

En el tercer escalón se hallan las estrategias funciones o también conocidas como políticas, pues se encuentran definidas por cada departamento de la empresa, así como por otros departamentos, tales como marketing, producción, finanzas, operaciones y servicio de atención con el público en general, es así que, el objetivo de estas estrategias es servir de soporte para la organización.

De acuerdo a Robbins y Courlter (2010) Una estrategia de empresa es una estrategia que especifica el negocio en el que la empresa entrará o espera entrar y qué quiere hacer con estos negocios. Se basa en las tareas y objetivos de la organización y las funciones a desempeñar por cada unidad de negocio de la organización. La Tabla N ° 07 enumera las tres principales estrategias corporativas que las empresas pueden desarrollar.



Tabla 7

*Estrategias corporativas*

<b>Estrategias de crecimiento</b>	Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.
<b>Estrategias de estabilidad</b>	Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostener las operaciones de negocio actuales de una organización. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.
<b>Estrategias de renovación</b>	Los gerentes necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una estrategia de reducción es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Sin embargo cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una estrategia de recuperación.

*Nota.* Robbins y Courlter (2010)

De acuerdo a David (2013) las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones.

Según David (2013) las estrategias definidas disponen de ventajas, la mismas que permiten percibir una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y centralización. Estos ejes se denominan estrategias generales de Porter.

- **Liderazgo en costos:** Enfatiza la producción de bienes estandarizados a costos unitarios muy bajos para servir a los consumidores sensibles a los precios. Se pueden definir dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo en costos. El tipo 1 es una estrategia de bajo costo que proporciona productos o servicios a una amplia gama de clientes a los precios más bajos del mercado. El tipo 2 es la estrategia de mejor valor, que proporciona productos o servicios a los clientes con la mejor relación precio-rendimiento disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor tiene como objetivo proporcionar a los clientes varios productos o servicios al precio más bajo y al precio de productos competitivos similares. Como parámetro. Tanto las estrategias de Tipo 1 como las de Tipo 2 están dirigidas a grandes mercados.
- **Diferenciación:** Su propósito es producir bienes y servicios que se consideren únicos en la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. La diferenciación no puede garantizar una ventaja competitiva, especialmente cuando los productos estándar satisfacen las necesidades del cliente o es probable que la competencia haga lo mismo pronto. Es mejor fabricar productos duraderos protegidos por obstáculos que impidan que los competidores los imiten. Una diferenciación exitosa significa mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, mejores servicios, menos mantenimiento, mayor comodidad o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de estrategia que aporta ventajas diferenciadas.
- **Enfoque:** Hace referencia a la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de un pequeño número de consumidores. El tipo 4

y el tipo 5 son dos opciones de estrategia de enfoque. El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo que proporciona productos o servicios a una pequeña gama de clientes (de nicho) al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia que se centra en el valor más alto, incluida la provisión de productos y servicios a un pequeño número de clientes a los mejores precios del mercado; a veces se denomina "enfoque en la diferenciación", cuyo objetivo es proporcionar a los clientes un nicho de productos o servicios. En el mercado, estos productos o servicios pueden satisfacer sus necesidades y gustos mejor que los productos de la competencia. Las estrategias de entrada de tipo 4 y tipo 5 se dirigen a mercados pequeños.

### **2.2.8 Visión estratégica**

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) en todo tipo de organizaciones, es particularmente importante que los gerentes lleguen a un consenso sobre la visión básica que la empresa ha perseguido durante mucho tiempo. La declaración de visión debe responder a las siguientes preguntas básicas: "¿Qué queremos ser?" Una visión clara sienta las bases para una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones tienen una declaración de visión y misión, pero primero deben establecer una declaración de visión y tener en cuenta las siguientes características: la declaración debe ser breve y debe haber tantos gerentes como sea posible.

Según Quigley (1994) los ingresos por sí solos no son suficientes para

motivar a las personas. De hecho, algunos empleados tienen una opinión muy negativa de ellos. Pueden pensar que han producido algo, pero la dirección lo utilizará o incluso se lo dará a los accionistas. Si bien esta visión es indeseable y preocupante para los gerentes, indudablemente muestra que el lucro y la previsión son condiciones necesarias para la motivación efectiva de los empleados.

Cuando los empleados y los gerentes formulen conjuntamente la declaración de visión de la empresa, el documento final reflejará la visión personal de cada persona para su propio futuro. Una visión común crea una comunión de intereses, que puede liberar a los trabajadores del tedio del trabajo diario y entrar en un nuevo mundo lleno de oportunidades y desafíos.

Por lo tanto, a la hora de unir a todos en la bandera de la empresa, es fundamental promover una perspectiva global, en lugar de tratar de regular diferentes informaciones locales según las diferentes culturas. Si el único objetivo es alcanzar las metas financieras, es imposible hacer que los empleados se comprometan. La visión debe hacer que las personas se sientan mejor y hacerlas sentir como si estuvieran en ella.

El plan actual se lleva a cabo en un entorno incierto: nadie puede estar seguro de si el entorno externo será el mismo en la próxima semana, y mucho menos qué pueden hacer en unos años; por lo tanto, las personas solo hacen suposiciones sobre el entorno esperado. O pronóstico. Por eso es necesario

desarrollar un buen proceso de planificación estratégica para obtener los resultados esperados.

En términos de su concepto, la planificación estratégica parece simple: analizar la situación actual y las expectativas futuras, determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios para lograr las tareas, y utilizar esto para realizar la visión de futuro de la empresa. De hecho, este es un proceso extremadamente complejo que requiere un método sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con las capacidades de la organización.

Asimismo. Thompson, Strickland III y Gamble (2005) lograron definir el plan estratégico como el trabajo realizado por el gerente para formular la estrategia organizacional. Esta es una tarea importante que involucra todas las funciones básicas de gestión, como planificación, organización, orientación y control. ¿Cuál es la estrategia de una organización? Son planes sobre cómo la organización realizará lo que sea necesario en el negocio, cómo competir con éxito y cómo atraer y satisfacer a sus clientes para lograr sus objetivos.

Según Robbins y Coulter (2010) La investigación ha descubierto que, por lo general, existe una relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño empresarial. En otras palabras, las organizaciones que utilizan la gestión estratégica parecen tener un mayor nivel de desempeño. Otra razón que lo hace importante está relacionada con el hecho de que los gerentes de cualquier

tipo y tamaño de organización se enfrentan a condiciones en constante cambio. Se ocupan de esta incertidumbre mediante procesos de gestión estratégica para analizar los factores relevantes y decidir qué medidas tomar. Finalmente, debido a la diversidad y complejidad de las organizaciones, la gestión estratégica es importante. Cada parte necesita trabajar duro para lograr el objetivo de la organización; la gestión estratégica ayuda a lograr este objetivo.

Asimismo, Kor y Mahoney (2004) señalaron que uno de los factores a considerar en la toma de decisiones estratégicas es la experiencia del tomador de decisiones. La experiencia de los directivos y su visión de los recursos determinará las oportunidades de producción disponibles para la empresa, posibilitando así la innovación y la creación de valor.

Según Robbins y Coulter (2010) el proceso de gestión estratégica incluye siete pasos, incluida la planificación, implementación y evaluación estratégicas. Aunque los primeros cuatro pasos describen el plan que se debe implementar, la implementación y la evaluación también son importantes. Si los gerentes no implementan o evalúan la mejor estrategia correctamente, incluso la mejor estrategia puede fallar.

En primer lugar, determinar la visión, misión, metas y estrategias actuales de la empresa es el punto de partida lógico para la gestión estratégica, porque el estado y las condiciones actuales de la empresa impedirán la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden determinar un curso de acción firme. Toda empresa

tiene una visión, misión, ciertas metas y estrategias, incluso si estos elementos no están diseñados, escritos o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la empresa, es necesario saber hacia dónde se dirige.

Posteriormente, se debe analizar el entorno de la empresa, que se considera una etapa clave del proceso de gestión estratégica. Los gerentes realizan análisis externos para saber, por ejemplo, qué está haciendo la competencia, la legislación que se está implementando puede afectar el alcance de la organización y cuál es la forma de oferta laboral donde se encuentra la organización. En el análisis externo, los gerentes deben verificar los entornos generales y específicos para ver tendencias y cambios. Después de analizar el entorno, los gerentes deben señalar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que la organización puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo; las amenazas son tendencias negativas.

A continuación, realizará un análisis interno que proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicos de la organización. Los recursos organizacionales son activos (activos financieros, materiales, humanos e intangibles) que utiliza la organización para desarrollar, fabricar y entregar productos a los clientes. Son propiedad de la organización. Por otro lado, la habilidad se refiere a las habilidades y habilidades para realizar las actividades necesarias de la empresa ("cómo" completar el trabajo). Las habilidades que crean el mayor valor para la empresa se denominan habilidades clave. Los

recursos y las habilidades clave determinan el arma competitiva de la organización.

Luego de haber culminado con el análisis interno realizado, los colaboradores de alto rango deben encontrarse en la facultad de precisar cuáles son las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades con las que cuenta la organización. La fuerza es cualquier actividad o recurso único bien ejecutado por la organización. Las debilidades son actividades que la organización realiza de manera deficiente o recursos que se necesitan, pero no están disponibles. La combinación de análisis interno y externo se denomina análisis FODA, que es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Al cabo de haber terminado el análisis FODA, los gerentes están preparados para formular estrategias apropiadas, a saber (1) utilizar las ventajas y oportunidades externas de la organización, (2) amortiguar o proteger a la organización de amenazas externas, o (3) corregir debilidades graves.

Cuando un gerente formula una estrategia, debe considerar la realidad del entorno externo, los recursos y capacidades disponibles, y diseñar estrategias que ayuden a la organización a lograr sus objetivos. El gerente ha formulado las tres estrategias principales mencionadas anteriormente: empresa, negocio y función.

Una vez que se han desarrollado las estrategias, se deben implementar. No



importa cómo la organización planifique su estrategia, si la estrategia no se implementa correctamente, el desempeño se verá afectado. El paso final en el proceso de gestión estratégica es la evaluación de resultados.

¿Qué tan efectivas son estas estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes se deben hacer? Después de determinar los resultados de la estrategia anterior y determinar que los cambios son necesarios.

El proceso de gestión estratégica es dinámico y continuo. Los cambios en cualquier componente principal del modelo darán lugar a cambios en algunos o en todos los demás componentes. Por ejemplo, los países del tercer mundo que han accedido recientemente a Internet pueden representar oportunidades importantes y requerir cambios en los objetivos y estrategias a largo plazo de la empresa; el incumplimiento de los objetivos anuales puede requerir cambios de política; los cambios importantes en las estrategias de la competencia pueden requerir cambios en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben continuar, no solo al final del año o cada seis meses. De hecho, el proceso de gestión estratégica nunca termina.

En organizaciones más grandes y maduras, la aplicación de procesos de gestión estratégica suele ser más formal. La formalidad se refiere al grado, responsabilidad, autoridad, responsabilidad y enfoque de los participantes. Las empresas más pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que

compiten en un entorno complejo y cambiante, como las empresas de tecnología, suelen tener planes estratégicos más formales. Las empresas con múltiples departamentos, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales cuando aplican conceptos de gestión estratégica. Generalmente, en cualquier tipo o tamaño de organización, la mayor formalidad en la aplicación de los procesos de gestión estratégica es directamente proporcional al costo, los plazos, la precisión y los planes exitosos.

### 2.3 Definición de términos básicos.

A continuación, se presenta la definición de términos básicos representados por la más importante conceptualización del presente trabajo:

1. **Administración por objetivos:** Establecer un acuerdo de consenso sobre las metas y el proceso de usar estas metas para evaluar el desempeño de los empleados.
2. **Administración:** Puede ser considerado una ciencia, tecnología o incluso un arte, pues cada elemento antes mencionado pretender encontrar la mejor realización del objetivo con el mínimo esfuerzo a través de recursos humanos, materiales y técnicos.
3. **Administrador:** Un administrador es una persona que resuelve problemas, mide recursos, planifica sus aplicaciones, desarrolla estrategias y realiza diagnósticos de situación en la empresa. Por ejemplo, la persona pertenece a la organización a la que pertenece.

4. **Análisis FODA:** Esta es una técnica de planificación estratégica que le permite crear o reajustar su estrategia, incluyendo negocios, marketing, comunicación, relaciones públicas, etc. Se puede utilizar para describir la situación actual de la empresa u organización; de esta manera se pueden obtener resultados de diagnósticos precisos, de manera que se puedan tomar decisiones de acuerdo a las metas y políticas marcadas por la empresa.
5. **Cadena de valor:** Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, a través del cual podemos descomponer la empresa en varios componentes con el fin de buscar identificar la fuente de ventaja competitiva en aquellas actividades que crean valor.
6. **Canales de comunicación:** El canal es el medio a través del cual se difunden las noticias. Es seleccionado por la fuente de noticias, y la fuente de noticias debe determinar qué canal es el canal formal y qué canal es el canal informal. La organización establece canales formales y transmite noticias relacionadas con las actividades relacionadas con las posiciones de los miembros.
7. **Competitividad:** Es la capacidad de competir con otros, obtener una posición competitiva favorable, mantener y mejorar su posición en el mercado y obtener excelentes resultados sin recurrir a la capacidad de pagar un factor de producción demasiado bajo.
8. **Comunicación:** El proceso de comunicación implica el envío de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) para dar a conocer el mensaje. Para que la comunicación tenga éxito, el receptor debe tener las habilidades para decodificar e interpretar el mensaje

9. **Customer Relationship Management (CRM):** Estrategias que permitan a la empresa identificar, atraer y retener clientes. CRM cubre los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente. Una de sus ventajas es que es fácil de administrar la información relacionada con el cliente, y debido a la automatización de actividades, mejora la satisfacción del cliente, reduce costos y aumenta la productividad.
10. **Desarrollo de mercado:** introducir productos o servicios en una nueva área geográfica previamente estudiada.
11. **Desarrollo de producto:** Mediante el análisis correspondiente se incrementa la cartera de productos con el fin de diversificar y ser competentes.
12. **Desinversión:** Vender parte de un departamento u organización.
13. **Dirección:** Influir en los miembros del equipo con voluntad y entusiasmo para que realicen las tareas solicitadas e instruidas con anticipación.
14. **Diversificación no relacionada:** Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
15. **Diversificación relacionada:** Se refiere a la acción de agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
16. **Economías de escala:** Básicamente, esto significa que el costo promedio de la empresa disminuirá a niveles de producción más altos. En la teoría macroeconómica, la escala es un período a largo plazo. El significado económico a largo plazo se refiere al hecho de que las empresas tienen tiempo para ajustar sus factores de producción fijos.
17. **Efectividad organizacional:** Mide la adecuación de las metas organizacionales y el grado en que se logran.

- 18. Efectividad:** Es la relación entre el resultado alcanzado y el resultado recomendado, y puede medir el grado de logro de la meta planificada. La cantidad se considera el único criterio, no importa cuál sea el costo, caerá en el estilo efectivo, lo más importante es el resultado. Al influir en la realización de productos cada vez mejores, la eficacia está vinculada a la productividad.
- 19. Eficacia:** Evaluar el trabajo realizado, el impacto de los productos o servicios prestados. No es suficiente producir servicios o productos 100% efectivos en cantidad o calidad, pero debe ser suficiente; productos que realmente puedan satisfacer las necesidades del cliente o afectar el mercado.
- 20. Eficiencia:** Es la relación con la finalización de recursos o actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o planificados, y el grado de uso de los recursos utilizados, para convertirlos en productos y / o servicios.
- 21. Escala mínima eficiente:** En un nivel donde los costos medios se estabilizan; es decir, que los rendimientos y las economías son constantes a escala. El nivel de producción donde son máximas las economías de escala, más bajo costo medio.
- 22. Estrategia corporativa:** Método utilizado por el negocio definido por la alta gerencia y útil para cumplir los objetivos determinados.
- 23. Estrategia de crecimiento:** Mediante una estrategia de crecimiento, una organización puede expandir el mercado de servicios o proporcionar la cantidad de productos a través de su negocio actual o nuevo.
- 24. Estrategia de estabilidad:** Se refiere pues a la estrategia corporativa destinada a mantener el ritmo que tiene hasta ese momento.

25. **Estrategia de renovación:** Acciones implementadas con la finalidad de retener el desempleo.
26. **Estrategias:** A través de actividades coordinadas y previamente establecidas se busca maximizar el rendimiento de la organización.
27. **Integración hacia adelante:** hacerse de los mayoristas o detallistas, o incrementar los niveles control sobre estos.
28. **Integración hacia atrás:** Pretende hacerse con los proveedores de una organización o incrementar el control sobre los mismos.
29. **Integración horizontal:** Busca hacerse con la competencia o incrementar el control sobre los mismos.
30. **Liquidación:** Puesta a la venta de todos los activos de la empresa.
31. **Mejoramiento del Hogar:** Las principales actividades económicas de sus empresas correspondientes son la venta de ferretería y artículos de primera necesidad y materiales de construcción.
32. **Metas:** Se denomina así al propósito que la organización está tratando de lograr; la organización generalmente tiene múltiples objetivos; el objetivo es el elemento básico de la organización.
33. **Misión:** Parte de la filosofía empresarial y la cual puede describir a cualquier departamento de una empresa.
34. **Motivación:** Elementos que incentiva la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.
35. **Objetivos:** Se pactan luego de haber analizado el propósito general de la organización y pueden dividirse en específicos, a corto y largo plazo.

- 36. Organigrama:** Gráfico donde se muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y sus relaciones.
- 37. Organización:** El proceso de ordenar y distribuir el trabajo, los permisos y los recursos entre los miembros de la organización para que puedan lograr los objetivos de la organización.
- 38. Penetración de mercado:** Al aumentar los esfuerzos de marketing, busque una mayor participación de mercado de productos o servicios actualmente en el mercado.
- 39. Planeación estratégica:** Analizar la situación actual y la situación futura, determinar la dirección de desarrollo de la empresa y desarrollar métodos para lograr las tareas.
- 40. Planes estratégicos:** Están diseñados por altos directivos y definen los objetivos generales de la organización. El plan estratégico se refiere a la relación entre las personas de una organización y los clientes.
- 41. Planes operacionales:** Contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización.
- 42. Políticas:** Contienen los detalles de la puesta en práctica o implementación de planes estratégicos en las actividades diarias. El plan operativo se refiere a las personas de la organización -
- 43. Productividad:** Capacidad de medir el grado en que se desempeña un sistema de operaciones y es útil como indicador de la eficiencia y de la competitiva de una empresa o departamento.

- 44. Recursos humanos:** Grupo personas con las que la organización (con o sin fines de lucro, o cualquier tipo de asociación) debe contar y ejecutar correctamente, pues el capital humano se encarga de llevar a cabo, actividades, tareas que deben realizar.
45. **Sector retail:** El sector económico incluye empresas comerciales a gran escala que se especializan en proporcionar productos o servicios uniformes a un gran número de clientes. El sector industrial entrega productos al consumidor final.
46. **Supermercados:** Es una institución con tres o más cajas registradoras. Su característica es que varios tipos de productos de consumo se han vendido al por menor a través de un sistema de autoservicio, preferiblemente alimentos, bebidas y tabaco.
47. **Tecnologías de información:** Son software de aplicación utilizado por equipos informáticos y de telecomunicaciones para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, generalmente utilizado en el entorno de empresas u otras empresas.
48. **Tiendas por Departamento:** Sus empresas correspondientes suelen tener una amplia gama de operaciones. Están por todo el país. Su gran volumen de ventas les otorga un fuerte poder de negociación con los proveedores, por lo que han obtenido una clara ventaja de costes. Proporcionan ropa y productos variados para la familia. Tienen una amplia área de ventas, un lugar en el centro comercial y una amplia base de clientes.
49. **Ventaja competitiva:** Aspecto diferenciador que lo dota de ventaja con relación a su competencia.



50. **Visión:** Es ahí donde quiere ir la organización, donde la empresa lleva muchos años, donde ha sido reconocida en términos de crecimiento y logro de estabilidad y sostenibilidad. Se puede decir que la visión es el sueño que quiere lograr.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

En razón de la definición del problema y objetivo general, se ha procedido a definir la hipótesis genérica como sigue:

H1= la Planificación empresarial tiene influencia en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna.

H0= la Planificación empresarial no tiene influencia en la competitividad de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

Así mismo, toda vez que se establecieron los problemas y objetivos específicos, igualmente se ha procedido a establecer las hipótesis específicas:

Hipótesis Específica # 1

H1: El nivel de planificación empresarial de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna. Es bajo

H0: El nivel de planificación empresarial de la empresa Dmoda, de la ciudad de Tacna. Es Alto

Hipótesis Específica # 2

HO: El nivel de competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. Es bajo

H1: El nivel de competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna: Es Alto

#### **2.4 Operacionalización de variables.**

La Operacionalización de variables es la siguiente:

Variable Dependiente: Competitividad

Indicadores:

- a) Productividad
- b) Tecnología de información
- c) Economía de escala

Variable Independiente: Planificación

Indicadores:

- a) Objetivos estratégicos
- b) Estrategia empresarial
- c) Visión estratégica

Tabla 8

*Cuadro, variables, dimensiones e indirectas*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PLANIFICACION	CONCEPTUAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
	CONCEPTUAL	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
	CONCEPTUAL	VISION ESTRATEGICA
COMPETITIVIDAD	ECONOMICO	PRODUCTIVIDAD
	RECURSOS	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION
	NEGOCIACION	ECONOMIA DE ESCALA

*Nota. Autoría Propia*

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

La tesis a desarrollar corresponde al tipo de investigación aplicada, porque aumentaremos los conocimientos y porque recogeremos información de la realidad de la empresa de DMODA, y procederemos a enriquecer el conocimiento teórico sobre planificación y competitividad.

### **3.2. Diseño de investigación.**

En cuanto al diseño de la investigación a desarrollar debemos indicar que es no experimental, debido a que, no manipularemos la variable independiente para observar los fenómenos, al contrario, se observará como se da la influencia entre dos variables de estudio. Es una investigación transversal ya que durante el estudio, se realizará una única medición de cada variable (Planificación y competitividad) y proceder a su correspondiente descripción.

### **3.3. Nivel de investigación**

Es una investigación *ex post facto*, porque se refiere a hechos, acciones y acontecimientos pasados y que nos permite conocer la historia, en este caso de la planificación y competitividad de la empresa DMODA.

Es una investigación descriptiva correlacional; porque en la investigación especificamos propiedades y rasgos importantes de la relación que se da entre la planificación y la competitividad. Y es correlacional, porque mediremos la

relación entre dos variables (Planificación y competitividad) y explicaremos esa relación.

### **3.4. Método de investigación**

El método que emplearemos durante el proceso de investigación es el Científico. Usaremos este método con el propósito de responder a nuestras preguntas ¿Cuál es el nivel de influencia de la planificación empresarial en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna?, también las siguientes preguntas; ¿Cuál es el nivel de influencia de la planificación empresarial en la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna? Y ¿Cuál es el nivel de la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna?; es decir analiza el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables

### **3.5. Población**

#### **3.5.1. Población o universo (n)**

Para la realización de la investigación se tomará la población, es decir N=40 trabajadores de la empresa DMODA, de la región de Tacna.

### **3.6. Técnicas del procesamiento de datos**

A efectos de la recolección de datos se usarán el Software estadístico SPSS, versión 18,0, El Excel de Microsoft Windows.

Así mismo como instrumento de medición para datos cuantitativos, se hará uso del **Cuestionario**; Incluirán preguntas cerradas en un contexto de

entrevista personal de la empresa Dmoda.

Escala de medición de actitudes: Se usará el escalamiento de Likert, de acuerdo al siguiente contexto de categorías:

Siempre (5)

La mayoría de veces (4)

Algunas veces sí, algunas veces no (3)

La mayoría de veces (2)

Nunca (1)

Se realizará una observación sistemática y análisis de contenidos de la información que se obtenga durante el desarrollo de la investigación.

### 3.7. Validación de los instrumentos de investigación.

Se aplicó para la determinación de la confiabilidad del cuestionario implementado el Estadístico de Alpha de Cronbach (de valores comprendidos entre 0 y 1; que implica que mientras más cercano a 1 el cuestionario es más confiable), reflejada en la siguiente fórmula, donde  $k = n_0$  de preguntas del cuestionario y  $S^2 =$  Varianza de las respuestas a cada pregunta o ítem:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

**K:** El número de ítems

**Si<sup>2</sup>:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**ST<sup>2</sup>**: Varianza de la suma de los Ítems

**$\alpha$**  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Se planteó para un mejor análisis de la Planificación de la empresa D'MODA. de la ciudad de Tacna, una Escala de Valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = nada con lo expresado en el ítem).

En el cuadro siguiente se plasma la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

Tabla 9

*Indicador - ítem planificación*

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
PLANIFICACIÓN	Objetivos estratégicos	a, b
	Estrategia empresarial	c, d
	Visión estratégica	e, f

*Nota.* Autoría Propia



También se planteó para un mejor análisis de la Competitividad de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna, una Escala de Valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = Nada con lo expresado en el ítem).

En el cuadro siguiente se plasma la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

Tabla 10

*Indicador - Item Competitividad*

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	Productividad	a, b
	Tecnología de la Información	c, d
	Economía de Escala	e, f

*Nota.* Autoría Propia

Para poder validar este instrumento, se procedió a aplicar una encuesta piloto al 50% del total de empleados de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna, siendo 20 encuestados de la población; asimismo, para el cálculo de este

coeficiente se utilizó el programa estadísticos: SPSS v.19, como se puede observar a continuación:

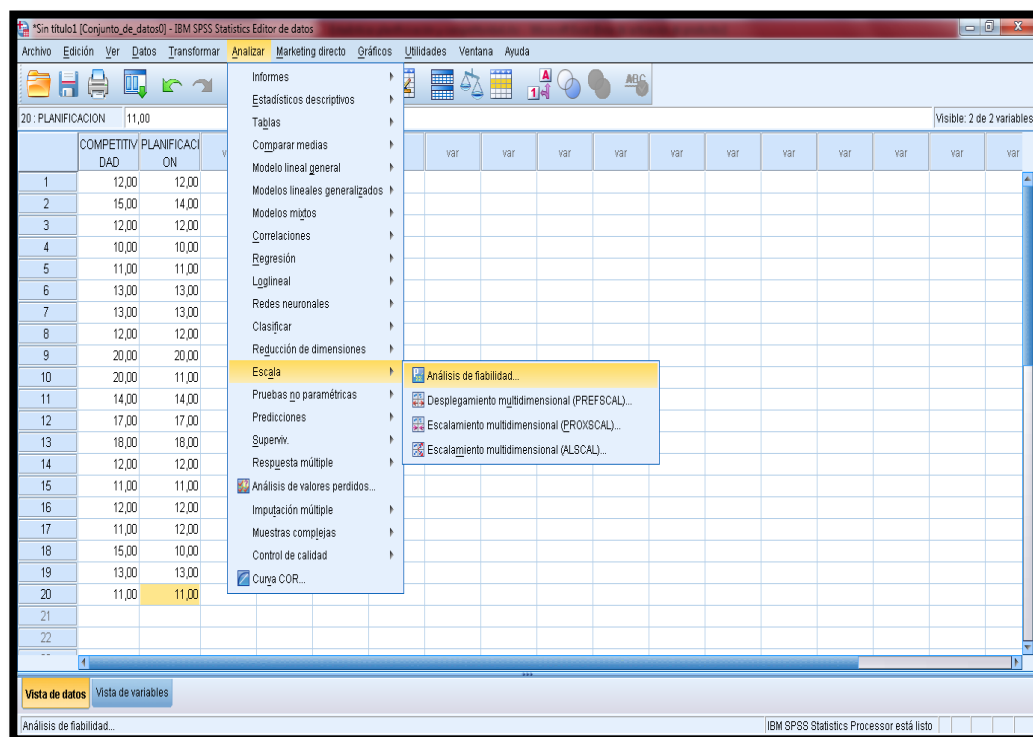


Figura 5. Resultados encuesta piloto

*Nota.* Autoría propia a partir de SPSS

### **Elaboracion propia**

El valor del Estadístico Alpha de Cronbach fue de 0,806 para una muestra piloto de 20 empleados de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna en estudio cuyo resultado permite concluir que el cuestionario es muy adecuado, pues muestra una consistencia interna de las preguntas que la conforman con 80.60 % de confiabilidad por lo cual se recomienda su aplicación.

Tabla 11

*Alpha de cronbach- cuestionario*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidosa	0	.0
	Total	20	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.806	2

*Nota.* Autoría Propia

El cuestionario fue aplicado directamente, aclarando aspectos relevantes, y registrando inmediatamente según la respuesta de los encuestados. La encuesta fue aplicada los días entre el 24 y 26 de Octubre del año 2017.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

Los datos que se utilizaron para realizar el presente capítulo, se encuentran detallados en el Apéndice N°2

|

#### 4.1.1 Planificación

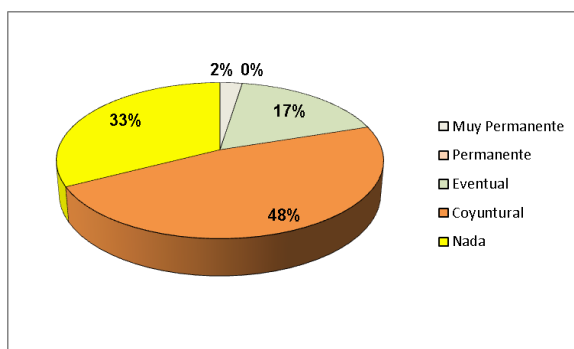


Figura 6. Objetivos que plantea la empresa se basan en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación

*Nota.* Autoría Propia

El 48% de los encuestados respondió que coyunturalmente los objetivos que plantea la empresa son en base a un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación, El 33% de los encuestados respondió que nunca los objetivos que plantea la empresa son en base a un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación, El 17% de los encuestados respondió que eventualmente los objetivos que plantea la empresa son en base a un estudio previo desarrollado en

el proceso de planificación, El 2% de los encuestados respondió que muy permanentemente los objetivos que plantea la empresa son en base a un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación y El 0% de los encuestados respondió que permanentemente los objetivos que plantea la empresa son en base a un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación.

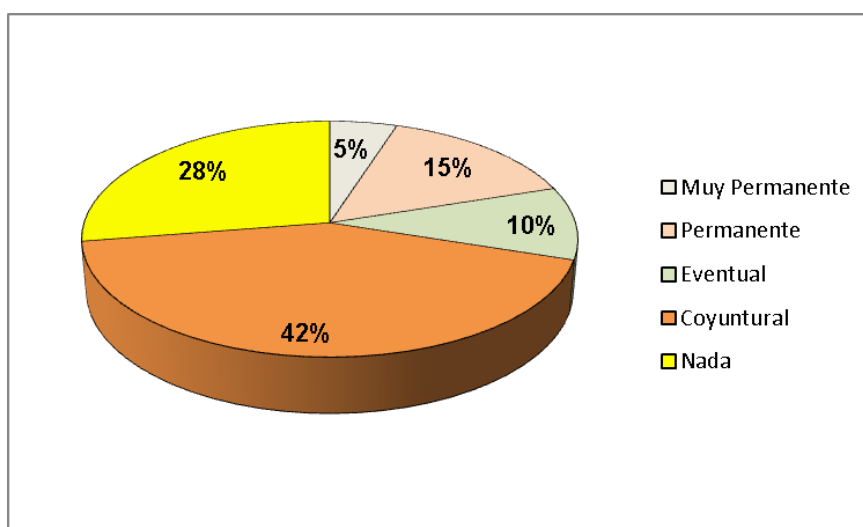


Figura 7. Métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos

*Nota.* Autoría Propia

El 42% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa desarrolla métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos, El 28% de los encuestados respondió que nunca la empresa desarrolla métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos, El 15% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa desarrolla métodos de establecimiento de objetivos

modernos, como es la administración por objetivos, El 10% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa desarrolla métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos, y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa desarrolla métodos de establecimiento de objetivos modernos, como es la administración por objetivos.

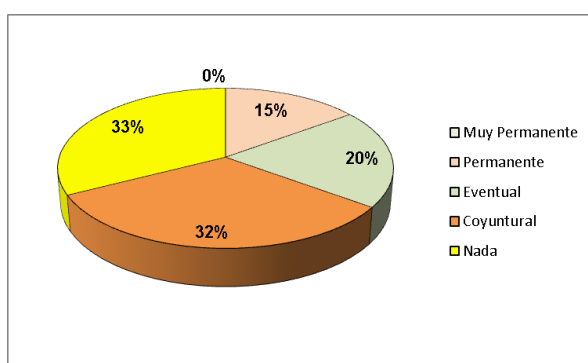


Figura 8. ¿Considera que las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización?

*Nota.* Autoría Propia

El 33% de los encuestados respondió que nunca las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización, El 32% de los encuestados respondió que coyunturalmente las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización, El 20% de los encuestados respondió que eventualmente las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización, El 15% de los encuestados

respondió que permanentemente las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente las estrategias que implementa la empresa se desarrollan formalmente en base a la jerarquía de la organización.

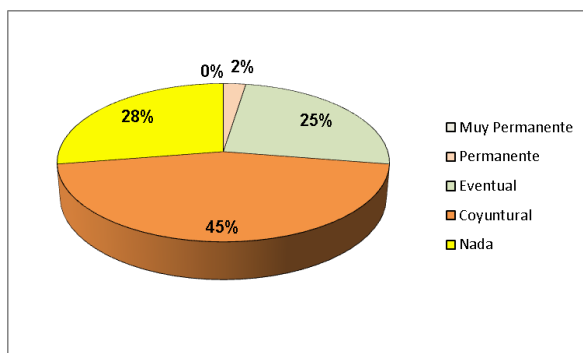


Figura 9. ¿Considera que la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente?

*Nota.* Autoría Propia

El 45% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente, El 28% de los encuestados respondió que nunca la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente, El 25% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente, El 2% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa desarrolla estrategias ligadas a los objetivos que se ha planteado previamente y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa desarrolla estrategias ligadas a los

objetivos que se ha planteado previamente.

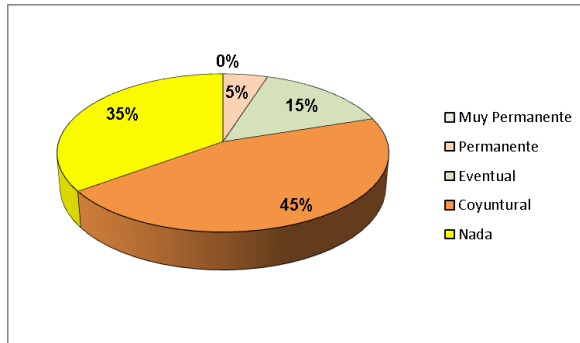


Figura 10. ¿Se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión de la empresa?

*Nota.* Autoría Propia

El 45% de los encuestados respondió que coyunturalmente se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión, El 35% de los encuestados respondió que nunca se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión, El 5% de los encuestados respondió que permanentemente se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión, y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente se considera al personal de la empresa para la declaración de la visión.



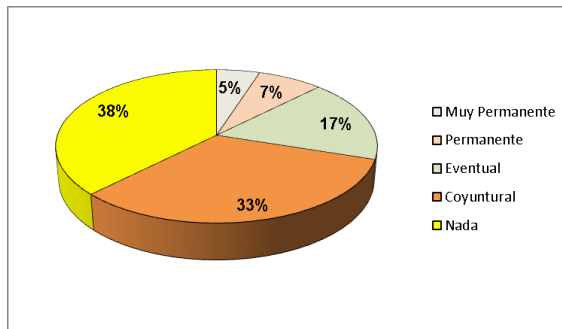


Figura 11. ¿Considera que la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee?

*Nota.* Autoría Propia

El 38% de los encuestados respondió que nunca la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee, El 33% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee, El 17% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee, El 7% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa desarrolla un proceso de planeación estratégica organizado, basado en la visión que posee.

#### 4.1.1. Competitividad

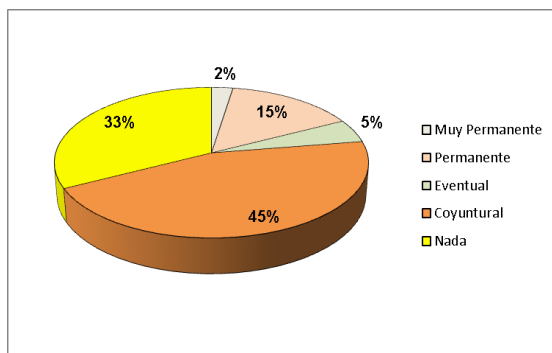


Figura 12. ¿En el desarrollo de las actividades del personal, se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal?

*Nota.* Autoría Propia

El 45% de los encuestados respondió que coyunturalmente en el desarrollo de las actividades del personal se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal, El 33% de los encuestados respondió que nunca en el desarrollo de las actividades del personal se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal, El 15% de los encuestados respondió que permanentemente en el desarrollo de las actividades del personal se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal, El 5% de los encuestados respondió que eventualmente en el desarrollo de las actividades del personal se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal y El 2% de los encuestados respondió que muy permanentemente en el desarrollo de las actividades del personal se realizan controles para medir el nivel de productividad de dicho personal.

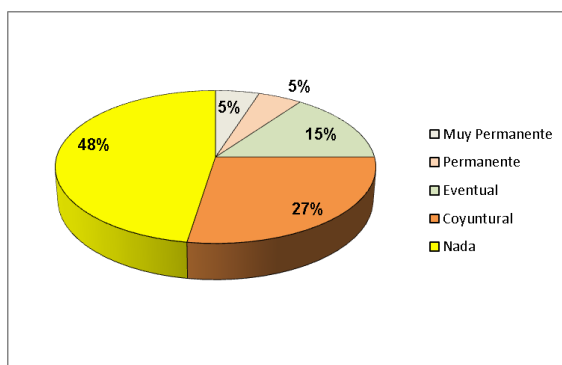


Figura 13. ¿Se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad?

*Nota.* Autoría Propia

El 48% de los encuestados respondió que nunca se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad, El 27% de los encuestados respondió que coyunturalmente se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad, El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad y El 5% de los encuestados respondió que permanentemente se desarrollan suficientes inversiones en capacitación al personal para la mejora de productividad.

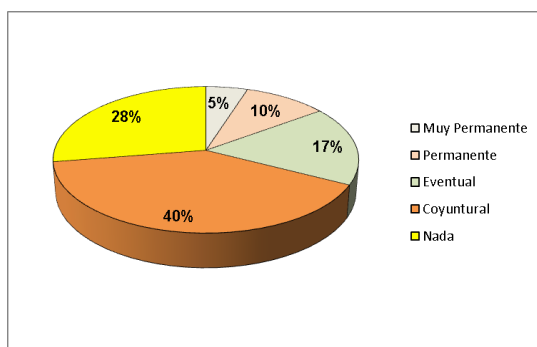


Figura 14. ¿La empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos?

*Nota.* Autoría Propia

El 40% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos, El 28% de los encuestados respondió que nunca la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos, El 17% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos, El 10% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos.

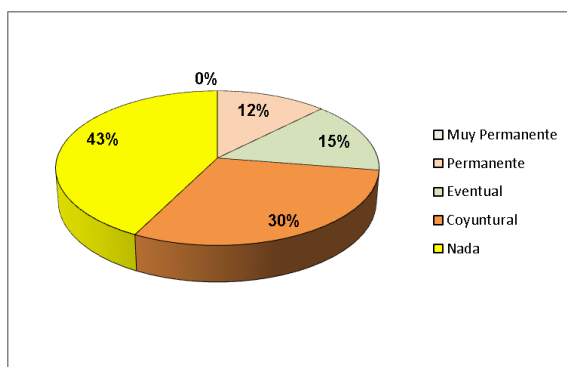


Figura 15. ¿Las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen?

*Nota.* Autoría Propia

El 43% de los encuestados respondió que nunca las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen, El 30% de los encuestados respondió que coyunturalmente las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen, El 12% de los encuestados respondió que permanentemente las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen y El 0% de los encuestados respondió que muy permanentemente las economías de escala que desarrolla la empresa permiten reducir los precios de los productos que se ofrecen.

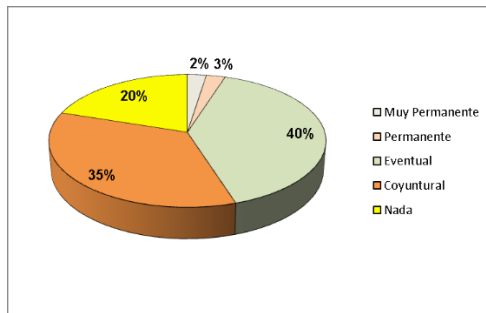


Figura 16. ¿Las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios?

*Nota.* Autoría Propia

El 40% de los encuestados respondió que eventualmente las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios, El 35% de los encuestados respondió que coyunturalmente las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios, El 20% de los encuestados respondió que nunca las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios, El 3% de los encuestados respondió que permanentemente las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios y El 2% de los encuestados respondió que muy permanentemente las tecnologías de información en el control logístico permiten agilizar los controles de inventarios.

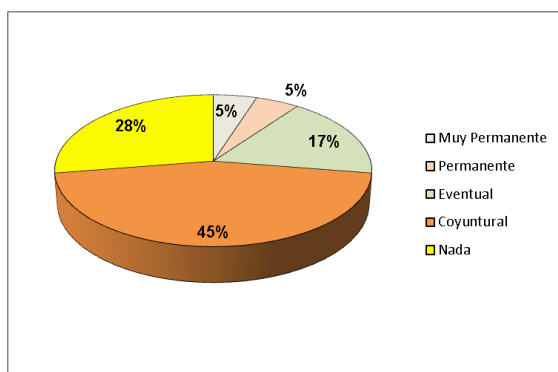


Figura 17. ¿Las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos?

*Nota.* Autoría Propia

El 45% de los encuestados respondió que coyunturalmente las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos, El 28% de los encuestados respondió que nunca las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos, El 17% de los encuestados respondió que eventualmente las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos, El 5% de los encuestados respondió que permanentemente las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos y El 5% de los encuestados respondió que muy permanentemente las tecnologías de información que posee la empresa son usadas para la recopilación de datos sobre los clientes internos y externos.

**ANÁLISIS:** Esto nos indica que si bien es cierto existe una proporción cercana a la mitad del personal de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna que considera que en el desarrollo del proceso de comunicación organizacional frecuentemente se aplican modernas tecnologías de la información, existe una proporción mayor a esta que no considera lo mismo. Esto quiere decir que, en relación al proceso de comunicación organizacional, las tecnologías de información que está aplicando la empresa DMODA no están actualizadas y por ende esto genera una limitación en el proceso de comunicación en la empresa, para que se pueden informar de manera clara las diferentes actividades que los empleados deben desarrollar, así como también los cambios en diferentes aspectos que sucederán en la empresa en el desarrollo de su gestión.

#### **4.2. Comprobación de hipótesis.**

En la ejecución de la investigación se realizaron las siguientes acciones:

Se elaboró el marco teórico de la tesis, con la finalidad de consolidar las bases y fundamentos del trabajo. Para realizar estas tareas se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas, con el fin de abordar los aspectos más significativos de las variables de estudio.

Para alcanzar los resultados y la discusión de los mismos. Se elaboró un cuestionario como instrumento de recolección de datos: apoyado en la Técnica de la Encuesta, la que fue aplicada al personal de la empresa D'MODA de la ciudad



de Tacna con el propósito de determinar el grado incidencia de la Planificación en la Competitividad.

La verificación de las hipótesis fue el aspecto culminante de este trabajo de investigación. Para ello, se procede a comprobar las hipótesis específicas, siendo debidamente comprobadas porque la hipótesis general quedo comprobada.

#### **4.2.1. Comprobación de hipótesis genérica y específicas**

##### **Hipótesis general**

###### **Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>: “La Planificación no influye significativamente en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.2017”

###### **Hipótesis Alterna**

H<sub>1</sub>: “La Planificación influye significativamente en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.2017”

**ALFA = 5% = 0.05**

El Nivel de Significancia o prueba de error será de 0.05

Considerando los diferentes tipos de correlaciones, elegiremos la prueba estadística que se adecue a los tipos de medición de cada variable, la cual es la prueba de estadística de t-student, a través de un modelo de

regresión lineal simple:

Tabla 12

*Modelo de regresión lineal simple*

Coeficientesa						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.753	1.336		1.312	.197
	PLANIFICACION	.885	.106	.806	8.381	.000

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

De la tabla se puede manifestar que el Nivel de Significancia = 5% = 0.05

Y que el P-Valor = 0.000 < Alfa = 0.05

En relación al Coeficiente de Determinación =  $R^2 = (0.806)^2 = 0.649$

Tabla 13

*Coefficiente de determinación*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.806	.649	.640	1.68127

a. Variables predictoras: (Constante), PLANIFICACION

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

Como se puede observar en la gráfica de dispersión, los valores que tienen ambas variables tienen una tendencia lineal positiva, que demuestra la relación entre ambas variables.

Después de realizar la prueba estadística “t” student, a través de un modelo de regresión lineal simple, se puede concluir que la variable Planificación influye en la Competitividad de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna.

A raíz que estadísticamente el modelo nos arroja un “t” student de 8.381 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable Planificación influye en la Competitividad de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna.

Por ende, se determina el modelo de regresión lineal simple, estableciéndose los coeficientes de incidencia en la variable independiente (Planificación) planteada, donde ésta termina influenciando a la variable dependiente (Competitividad). En ese sentido, el modelo planteado es el siguiente:

$$Y = 1.753 + 0.885X$$

Asimismo, El Coeficiente de Determinación (R-squared), el cual

nos sirve para poder medir el grado de ajuste que tiene nuestro modelo planteado en la investigación, denota un coeficiente de determinación con un valor de 64.9%, revelando que las variables antes mencionadas se ajustan al modelo; es decir, explican mejor el modelo, en el sentido real que Planificación incide en la Competitividad de la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna.

Como el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 8.381 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ); indicando que, la Variable Independiente (Planificación) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Competitividad).

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“La Planificación influye significativamente en la competitividad de la empresa D'MODA, de la ciudad de Tacna.2017”

### **Hipótesis específica 1.**

### **Hipótesis Nula**

$H_0$ : “La Planificación en la empresa D'MODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es buena”

### **Hipótesis Alterna**

H<sub>1</sub>: “La Planificación en la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es mala”

Para comprobar el nivel de la variable independiente Planificación, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Planificación es buena (media mayor al valor de prueba 15). Es decir, para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser negativa para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto, para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra

Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

Tabla 14

*Prueba de kolmogorov smirnov*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		PLANIFICACION
N		40
Parámetros normales a,b	Media	12.4000
	Desviación típica	2.55001
Diferencias más extremas	Absoluta	.157
	Positiva	.157
	Negativa	-.116
Z de Kolmogorov-Smirnov		.993
Sig. asintót. (bilateral)		.278

a. La distribución de contraste es la Normal.  
b. Se han calculado a partir de los datos.

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

Se manifiesta que el Nivel de significancia = 0.05

Por lo que: El coeficiente de Planificación:  $0.278 > 0.05$  Si existe

Normalidad

Comprobado que existe normalidad en la muestra de Planificación

aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

Tabla 15

*Prueba de t student para una muestra*

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 15					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
PLANIFICACION	-6.449	39	.000	-2.60000	-3.4155	-1.7845

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

**Donde:**

El nivel de significancia = 0.05; y el P (valor) = 0.000 < 0.05 Por lo tanto si hay diferencias significativas

Tabla 16

*Estadísticos para una muestra*

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
PLANIFICACION	40	12.4000	2.55001	.40319

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

La media de la muestra es 12.4000 y el valor de prueba es de 15, y el coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por debajo del valor de prueba.

P-Valor = 0.000 <  $\alpha$ =0.05 Por lo tanto:

Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“La Planificación en la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es mala”

### **Hipótesis específica 2.**

#### **Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>: “La competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es alta”

#### **Hipótesis Alternativa**

H<sub>1</sub>: “La competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es baja”

Para comprobar el nivel de la variable dependiente Competitividad,



se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Competitividad es alta (media mayor al valor de prueba 15). Es decir, para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser negativa para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto, para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra

Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

Tabla 17

*Prueba de kolmogorov smirnov*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		COMPETITIVIDAD
N		40
Parámetros normales a,b	Media	12.7250
	Desviación típica	2.80098
Diferencias más extremas	Absoluta	.152
	Positiva	.152
	Negativa	-.119
Z de Kolmogorov-Smirnov		.962
Sig. asintót. (bilateral)		.313
a. La distribución de contraste es la Normal.		
b. Se han calculado a partir de los datos.		

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

Donde: Nivel de significancia = 0.05

Por lo que: El coeficiente de Competitividad:  $0.313 > 0.05$  Si existe

Normalidad

Comprobado que existe normalidad en la muestra de Competitividad aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

Tabla 18

*Prueba de t student para una muestra*

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 15					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
COMPETITIVIDAD	-5.137	39	.000	-2.27500	-3.1708	-1.3792

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

El nivel de significancia = 0.05; Y EL El P (valor) =  $0.000 < 0.05$

Por lo tanto si hay diferencias significativas

Tabla 19

*Estadísticos para una muestra*

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
COMPETITIVIDAD	40	12.7250	2.80098	.44287

*Nota.* Elaboración a partir de resultados SPSS

La media de la muestra es 12.7250 y el prueba de valor es de 15, y el coeficiente t-student es positivo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por debajo del valor de prueba.

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto:

Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que:

“La competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es baja”

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### CONCLUSIONES

1. Se concluye que efectivamente “La Planificación influye significativamente en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.2017”, esta afirmación se realiza en virtud de la validación de la hipótesis genérica de la presente tesis, realizada desde el punto de vista estadístico, pues el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 8.381 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); indicando que, la Variable Independiente (Planificación) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Competitividad).
2. Así mismo afirmamos que el proceso de planificación que vienen implementado Dmoda, es mala; afirmación que ha sido validada usando Si la probabilidad obtenida es  $P\text{-Valor} < \text{Alfa}$ , se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P-Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba. Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La Planificación en la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es mala”

3. Afirmamos que la competitividad de la empresa Dmoda, es baja, en virtud que, desde el punto de vista estadístico, se tienen que, Si la probabilidad obtenida es P-Valor  $<$  Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alterna (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es negativo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por debajo del valor de prueba. Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. 2017. Es baja”

## SUGERENCIAS

1. Es imprescindible que la empresa Dmoda, mejore la capacidad para actuar ante la rivalidad en el mercado y conseguir consolidar su posición en la ciudad de Tacna, para ello es necesario principalmente que:
  - Crear valor empresarial, dándole valor agregado al proceso de comercialización. Para ello es necesario una exhaustiva capacitación al personal de atención al cliente.
  - Se realicen las acciones de adaptación al cambio en las tendencias del mercado del sur del país y de actuales y las futuras competencias.
  - Mejorar las capacidades gerenciales, con uso intensivo de tecnologías de última generación, Proceso de diferenciación de los productos que ofertan,
  
2. Realizar mejoras en la productividad, no solo de los trabajadores de la empresa capacitándolos permanentemente a efectos que eviten desperdicios de recursos, entre ellos el factor tiempo en el desarrollo de sus actividades, sino, en la productividad comercial es decir acortar los tiempos de ventas; básicamente disminuir los tiempos existentes entre los productos adquiridos para la venta y la venta de dichos productos.
  
3. Se deberá mejorar la comunicación al interior de la organización Dmoda, mejorando igualmente las tecnologías de la información, es necesario que se mecanicen todas las comunicaciones, el internet es una buena opción a efectos de estar estrechamente vinculados y comunicados permanentemente. En el mismo

sentido es necesario que se consolide la economía de escala, ofertando productos en gran escala, en el marco de una acentuada diferenciación y mejoramiento de la calidad de los productos que vienen ofertando.

4. Finalmente debe implementarse una cultura de la planificación en los departamentos de Dmoda, la previsión de las actividades y determinación de la rentabilidad planificada, recogiendo las tendencias de la demanda, propiciara un marco previsible de acciones para el futuro.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA WEB

1. Anónimo. (2016 de Noviembre de 2016). Obtenido de Eco- finanzas:  
[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DIVISION\\_DEL\\_TRABAJO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DIVISION_DEL_TRABAJO.htm)
2. Anónimo. (13 de Noviembre de 2016). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de  
<http://www.encyclopediainanciera.com/>
3. Anónimo. (16 de Noviembre de 2016). *La estructura organizacional*. Obtenido de  
[http://usfx.info/contaduria/carrera\\_16/libros/texto\\_guia.pdf](http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf)
4. Arenas Iparraguirre, J. J. (Julio de 2012). *Propuesta de metodología de un proceso de transferencia tecnológica, de la universidad a la empresa*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4450/IPARRAGUIRRE\\_ARENAS\\_JUAN\\_PROPUESTA\\_UNIVERSIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4450/IPARRAGUIRRE_ARENAS_JUAN_PROPUESTA_UNIVERSIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. EmprendePyme. (23 de Junio de 2014). *¿Qué es la productividad empresarial?* . Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
6. EmprendePyme. (23 de Junio de 2014). *¿Qué es la productividad empresarial?* Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
7. Iglesias, D. H. (16 de Noviembre de 2002). *Cadenas de valor como estrategia. Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Obtenido de



<http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>

8. Montoya Blua, V. (Diciembre de 2015). *Gestión, valoración y transferencia de tecnología y conocimiento de la cartera de proyectos de innovación, en el marco del programa Innóvate Perú – FIDECOM en una universidad peruana: Un caso de estudio*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6808/MONTOKYA\\_BLUA\\_VERONICA\\_GESTION\\_FIDECOM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6808/MONTOKYA_BLUA_VERONICA_GESTION_FIDECOM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
9. Nogales, B. (13 de Noviembre de 2016). *Administración*. Obtenido de <http://bellynogales.blogspot.pe/2013/07/departamentalizacion.html>
10. Sescovich, S. (13 de Noviembre de 2016). *La gestión de personas. Un instrumento para humanizar el trabajo*. Obtenido de recuperado de : <https://books.google.com.pe/books?id=yFRgBCbCBh4C&pg=PA50&dq=dise%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjEvJX48KbQAhWBzIMKHSaVAwk4KBD0AQgtMAQ#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20organizacional&f=false>

**BIBLIOGRAFÍA LIBROS**

1. Abatedaga, N. (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar consensos*. Argentina: Brujas.
2. Alfaro, F., & Alfaro, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. España: MARCOMBO SA.
3. Anaya, J. J. (2007). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. España: ESIC.
4. Anónimo. (1988). *Memorias del Seminario- taller sobre planificación y programación operativa*. Colombia: IICA.
5. Anónimo. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: Ideaspropias.
6. Anónimo. (16 de Noviembre de 2016). *La estructura organizacional*. Obtenido de [http://usfx.info/contaduria/carrera\\_16/libros/texto\\_guia.pdf](http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf)
7. Arata, A., & Furlanetto, L. (2005). *Organización liviana y Gestión participativa*. Chile: Ril.
8. Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. España: RIALP SA.
9. Barrios, D. (Agosto de 2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. Medellín, Medellín, Colombia.
10. Bermejo, J. C. (2009). *La fábrica de la ignorancia. La universidad del "como si"*. España: Akal SA.
11. Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007).

- Funciones de la Administración.* Argentina: Universidad Nacional de l Sur.
12. Buchan, J. M. (1988). *Economía y política. Escritos seleccionados.* España.
  13. Calva, J. L. (2007). *Educación, ciencia, tecnología y competitividad.* México: Miguel Ángel Porrúa.
  14. Calvo Verdú, M. (2006). *Introducción a la Metodología Didáctica.* España: MAD.
  15. Castillo, J. (2006). *Administración de ersonal. Un enfoque hacia la calidad.* Colombia: ECOE.
  16. Castillo, M. F. (2005). *PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. Ua perspectiva para los ejecutivos.* Argentina: Pearson Educación.
  17. Chiavenato, I. (s.f.). *Introducción a la Teoría General de la Administración.*
  18. Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional.* Mexico: Cengage Learning.
  19. Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño organizacional.* Colombia: Cengage Learning.
  20. Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *NEGOCIOS INTERNACIONALES.* Méico: PEARSON EDICACIÓN.
  21. De la fuente Sabaté, J., García - Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L., & Hernangómez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa.* Madrid - España: Civitas.
  22. Díaz, A. (2008). *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo.* España: Mudi Prensa.
  23. Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios.* Colombia: Universidad de Antioquía.
  24. Dominguez, A., & Muñoz, G. (2007). *Métricas del marketing.* España: ESIC.
  25. Durkheim, E. (2001). *La división del trabajo social.* España: Akal SA.

26. Erossa, V. E. (1987). *Proyectos de Inversión en Ingeniería. Su metodología*. México: LIMUSA.
27. Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *EFICACIA ORGANIZACIONAL Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
28. Fuentes Enguita, M. (1985). *Trabajo, escuela e ideología*. Madrid: AKAL S. A.
29. Galbraith, J. (1977). *Organization designo*. Massachussets: Wesley.
30. Gamboa Huancanjulca, D. E. (25 de Marzo de 2014). Influencia del marketing mix en el comportamiento de compra de los consumidores del restaurant cevichería "Puerto Morín" en el distrito de Trujillo. Trujillo, Perú.
31. García Echevarría, S. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
32. García, S. (1993). *Teoría económica de la empresa*. España: Diaz de Santos.
33. García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Diaz de santos.
34. Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Argentina: Granica.
35. Gobierno Regional de Tacna. (2015). *Propuesta Productiva del Agente Económico ORganizado (AEO) Asociación de confeccionistas textiles "Nueva Visión"*. Tacna.
36. Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
37. Grifin, R., & Ebert, R. (2005). *NEGOCIOS*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
38. Hall, R. (1983). *Organizaciones. Estructura y Proceso*. Colombia: Prentice/Hall International.
39. Harnecker, M. (2005). *Los conceptos elementales del materialismo histórico*. México: Siglor xxi.

40. Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
41. Hurtado, I., Trivelli, C., & Brack, A. (2000). *Sepia VIII Perú. El problema agrario en debate*. Perú: ITDG.
42. Jaramillo, J. (1998). *Principios de Gerencia y administración de servicios médicos y hospitales*. Costa Rica: EDITORIAL NACIONAL DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL.
43. Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
44. Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
45. Koontz, H., & Weichrich, H. (1994). *Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
46. Lapiedra, R., Devece, C., & Guiral, J. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Universitat Jaume.I.
47. Lopez, J. (2013). *+Productividad*. México: Palibrio LLC.
48. Martinez, A., Rodriguez, R., & Infante, A. (2001). *Bases metodológicas para evaluar la viabilidad y el impacto de proyectos de Telemedicina*. España.
49. Martínez, G. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
50. Martinez, J. C. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. Cuba: Ciencias Sociales.
51. Mas, M., & Robledo, J. (2010). *Productividad. Una perspectiva internacional y sectorial*. España: Fundación BBVA.
52. Mendoza, O., & Procompite Unidad Técnica. (2016). *Guía Operativa para la Gestión e implementación del PROCOMPITE en los Gobiernos Reginales y*

- Gobiernos Locales*. Lima.
53. Millán Garrido, A. (2010). *La reforma del régimen jurídico del deporte profesional*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
54. Miranda, R. (2008). Teoría organizacional. *Teoría organizacional*. Lima, Lima, Perú: Elena Soto Loayza.
55. Muñoz Castellanos, R., & Nevado Peña, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. España: Especial Directivos.
56. Panchi, L. A. (2004). *De ética económica a economía ética. Fundamentos a partir de una racionalidad ético-interpretativa, con una aplicación al caso ecuatoriano*. Ecuador: Atrio.
57. Pereda Marín, S. (1993). *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. España: Eudema.
58. Pulido C., C. (s.f.). Diseños Organizacionales en el Perú. Directivas para enfrentar entornos organizativos dinámicos y consumidores exigentes. Perú.
59. Quintás, G. (2002). *Términos y usos del lenguaje filosófico*. España: Marfil SA.
60. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: LIMUSA.
61. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: LIMUSA.
62. Rico García, M., & Sacristán Navarro, M. (2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC.
63. Robbins, S. (1990). *Organizations theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
64. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

65. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
66. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
67. Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: ITESO.
68. Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. México D.F.: LIMUSA SA.
69. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México D.F: Prentice- Hall Hispanoamericana.
70. Tarzuán, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Ediciones UC.
71. Tavieria Filho. (1994). *Ergonomía participativa*. Brasil: PRODUÇÃO.
72. Tokman, V. E., & Martinez, D. (1999). *Productividad y Empleo en la Apertura Económica*. Perú: Visual Service SRL.
73. Urcola, J. L. (2000). *Factores clave de dirección. Orientado a la obtención de resultados*. España: ESIC.
74. Valenzuela S., J. (15 de Mayo de 2013). La evolución del diseño y la estructura organizativa: un estudio de casos. Barcelona, Barcelona, España.
75. Vértice, E. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vértice.
76. Viceministerio de Industria del Perú. (2005). *Plan de Competitividad Productiva*. Lima.

## **APÉNDICE**

Apéndice A. Relación del personal de tiendas D'Moda en la ciudad de Tacna, 2017

Apéndice B. Resultados obtenidos por variables de estudio

Apéndice C. Matriz de consistencia



## APENDICES

Apéndice A: Relación de puestos de trabajo de la empresa DMODA en la ciudad de Tacna

<b>Gerencia general</b>	
Gerente general	1
<b>Gerencia comercial</b>	
Gerente comercial	1
Asesor comercial	1
Jefe de tienda	1
Jefe de área	5
Asesor de ventas	11
Cajeras	4
<b>Área de logística</b>	
Digitador	2
Reportes	2
<b>Área de recursos humanos</b>	
Jefe de recursos humanos	1
<b>Área de marketing</b>	
Jefe de marketing	1
Creativo	1
Diseñador	1
<b>Área de créditos</b>	
Servicio al cliente	1
Jefe de créditos	1
Asesor de créditos	1
Jefe de recuperaciones	1
Asesor de recuperaciones	1
<b>Área contable</b>	
Jefe contable	1
Asesor proveedores	1
Asesor contable grupo empresarial	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

*Nota.* Dmoda (2017)

## Apéndice B. Resultados obtenidos por variables de estudio

N° de Encuesta	Competitividad	Planificación
	X Puntaje	Y Puntaje
Encuesta 1	12	12
Encuesta 2	15	14
Encuesta 3	12	12
Encuesta 4	10	10
Encuesta 5	11	11
Encuesta 6	13	13
Encuesta 7	13	13
Encuesta 8	12	12
Encuesta 9	20	20
Encuesta 10	20	11
Encuesta 11	14	14
Encuesta 12	17	17
Encuesta 13	18	18
Encuesta 14	12	12
Encuesta 15	11	11
Encuesta 16	12	12
Encuesta 17	11	12
Encuesta 18	15	10
Encuesta 19	13	13
Encuesta 20	11	11
Encuesta 21	11	11
Encuesta 22	8	8
Encuesta 23	10	9
Encuesta 24	16	16
Encuesta 25	11	11
Encuesta 26	8	8
Encuesta 27	14	13
Encuesta 28	14	14
Encuesta 29	16	16
Encuesta 30	12	12
Encuesta 31	14	15
Encuesta 32	11	11
Encuesta 33	10	10
Encuesta 34	9	9
Encuesta 35	11	11
Encuesta 36	14	14
Encuesta 37	13	13
Encuesta 38	11	13
Encuesta 39	11	11
Encuesta 40	13	13

*Nota.* Encuesta realizada a trabajadores de Dmoda (SPSS) Autoría Propia

## Apéndice C. Matriz de consistencia

## “LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DMODA DE LA CIUDAD DE TACNA. 2017”

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores
<p><b>Problema General.</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de influencia de la Planificación empresarial en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna?</p>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Analizar el nivel de influencia de la Planificación empresarial en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna"</p>	<p><b>Hipótesis General.</b></p> <p><b>H1=</b> la Planificación empresarial tiene influencia en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.</p> <p><b>H0=</b> la Planificación empresarial no tiene influencia en la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.</p>	<p><b>Variable Dependiente “COMPETITIVIDAD”</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Tecnología de información</li> <li>• Economía de escala</li> </ul> <p><b>Variable Independiente “PLANIFICACIÓN”</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>a) Objetivos estratégicos b) Estrategia empresarial c) Visión estratégica</p>
<p><b>Problema Específico.</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de influencia de la Planificación empresarial en la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna?</p>	<p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p>Analizar el nivel de Planificación empresarial de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.</p> <p>Analizar el nivel de la competitividad de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas.</b></p> <p><b>Hipótesis Específica 1</b> <b>H1:</b> El nivel de Planificación empresarial de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna. Es bajo</p> <p><b>H0:</b> El nivel de Planificación empresarial de la empresa DMODA, de la ciudad de Tacna. Es Alto</p> <p><b>Hipótesis Específica 2</b> <b>H0:</b> El nivel de competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna. Es bajo</p> <p><b>H1: El nivel de competitividad de la empresa DMODA de la ciudad de Tacna: Es Alto</b></p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <p>a) Objetivos estratégicos b) Estrategia empresarial c) Visión estratégica</p>

Nota. Autoría Propia