



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Y  
ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA WORLD FRUIT PERUVIAN PRODUCT,  
HUAURA, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR:

**GISELLE GUADALUPE VARGAS RISCO**

ASESOR:

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**

**HUACHO – PERÚ**

**2019**

**Miembros del Jurado**

---

**Dra. VIVIANA INES VELLON FLORES**

**Presidente**

---

**Lic. FRANCISCO VALDEZ ARROYO**

**Secretario**

---

**Mg. OSCAR OTAZU MONTES**

**Vocal**

---

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**

**Asesor**

## **Dedicatoria**

A Dios por ser el primer impulsor en mi vida por ayudarme siempre a lograr mis metas. A mis queridos hijos: Carless y Yulian que con su amor me motivaron durante esta trayectoria a ser mejor y lograr cada meta propuesta.

Para mis padres: Esteban y Nancy por todo el apoyo brindado, por todos los consejos y fuerzas que me dedicaron.

Para mi esposo Juan por toda la motivación que me ofreció durante mi vida universitaria.

**Giselle Guadalupe Vargas Risco**

## **Agradecimiento**

A Dios, mis hijos, padres y esposo por brindarme todo su apoyo. A las autoridades de la Facultad de Ciencias Empresariales. A los jurados de tesis por sus sugerencias para llegar con éxito a la culminación de la presente investigación.

**Giselle Guadalupe Vargas Risco**

## **ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Descripción de la realidad problemática	12
1.2. Formulación del Problema	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problemas Específicos	15
1.3. Objetivos de la Investigación	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Delimitación del estudio	17
1.6. Viabilidad del estudio	17

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.2. Bases Teóricas	21
2.3. Definiciones conceptuales	46
2.4. Formulación de las hipótesis	48
2.4.1. Hipótesis General	48
2.4.2. Hipótesis Específicas	48

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	50
3.1.1. Tipo	50
3.1.2. Enfoque	50
3.2. Población y muestra	50
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	51
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.4.1. Técnicas a emplear	52
3.4.2. Descripción de los instrumentos	52
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	53

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	54
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	72
5.2. Conclusiones	74
5.3. Recomendaciones	76

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	79
6.2. Fuentes electrónicas	80

### **ANEXO**

1. Cuestionario	82
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	54
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	55
Tabla 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	56
Tabla 4.	Control de calidad convencional	57
Tabla 5.	Normalización	58
Tabla 6.	Mejora	59
Tabla 7.	Excelencia	60
Tabla 8.	Eliminar vulnerabilidad	61
Tabla 9.	Rediseñar sistemas	62
Tabla 10.	Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas	63
Tabla 11.	Lograr la calidad en los servicios	64
Tabla 12.	Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización	65
Tabla 13.	Pruebas de normalidad	66
Tabla 14.	Correlación de Rho Spearman entre el diagnóstico de competitividad organizacional y las estrategias para incrementar la competitividad	67
Tabla 15.	Correlación de Rho Spearman entre el control de calidad convencional organizacional y las estrategias para incrementar la competitividad	68
Tabla 16.	Correlación de Rho Spearman entre la normalización y las estrategias para incrementar la competitividad	69
Tabla 17.	Correlación de Rho Spearman entre la mejora y las estrategias para incrementar la competitividad	70
Tabla 18.	Correlación de Rho Spearman entre la excelencia y las estrategias para incrementar la competitividad	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	54
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	55
Figura 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura	56
Figura 4.	Control de calidad convencional	57
Figura 5.	Normalización	58
Figura 6.	Mejora	59
Figura 7.	Excelencia	60
Figura 8.	Eliminar vulnerabilidad	61
Figura 9.	Rediseñar sistemas	62
Figura 10.	Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas	63
Figura 11.	Lograr la calidad en los servicios	64
Figura 12.	Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización	65

## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de que manera el diagnóstico de competitividad organizacional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. **Métodos:** La población está representada por 27 trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura. Se utilizó la técnica de la encuesta e instrumento un cuestionario. Se consideraron las dimensiones: Control de calidad convencional, normalización, mejora, excelencia, eliminar vulnerabilidad, rediseñar sistemas, posicionar agresivamente sus ventajas competitivas, lograr la calidad en los servicios, e incrementar constantemente los resultados vitales de la organización. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,871). Se utilizó la Correlación de Rho Spearman. **Resultados:** Respecto a la variable “Diagnóstico de competitividad organizacional”, el 92,6% manifestó que la empresa no cuenta con sistemas operativos y administrativos para un control de calidad, el 92,6% manifestó que no se administra por objetivos e indicadores, el 81,5% opino que todo el personal no cuenta con objetivos claros y específicos, el 81,5% determinó que la empresa no es líder en su mercado. Así mismo, respecto a la variable “Estrategias para incrementar la competitividad”, el 96,3% manifestó que no se ha realizado un análisis FODA de la empresa, el 96,3% manifestó que no se hacen revisiones y mejoramientos permanentes a los sistemas de la empresa, el 92,6% manifestó que la empresa no se preocupa por tener algunas ventajas competitivas en el mercado sobre los demás competidores. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,825$ ), por lo que se concluye que el diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

**Palabras clave:** *Control de calidad convencional, normalización, mejora, eliminar vulnerabilidad, posicionar agresivamente sus ventajas competitivas, lograr la calidad en los servicios.*

## ABSTRACT

**Objective:** Establish how the diagnosis of organizational competitiveness influences strategies to increase the competitiveness of the company World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. **Methods:** The population is represented by 27 workers of the export company World Fruit Peruvian Product, province of Huaura. We used the survey technique and instrument a questionnaire. The dimensions were considered: Conventional quality control, standardization, improvement, excellence, eliminate vulnerability, redesign systems, aggressively position their competitive advantages, achieve quality in services, and constantly increase the vital results of the organization. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach's Alpha coefficient (0.871). The Rho Spearman Correlation was used. **Results:** Regarding the variable "Diagnosis of organizational competitiveness", 92.6% said that the company does not have operational and administrative systems for quality control, 92.6% said that it is not managed by objectives and indicators, 81.5% think that all the staff does not have clear and specific objectives, 81.5% determined that the company is not a leader in its market. Likewise, regarding the variable "Strategies to increase competitiveness", 96.3% said that a SWOT analysis of the company has not been carried out, 96.3% stated that there are no permanent revisions and improvements to the systems. of the company, 92.6% said that the company does not worry about having some competitive advantages in the market over other competitors. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a very strong and very significant correlation ( $p = 0.000 < 0.05$ ,  $r = 0.825$ ), so it is concluded that the diagnosis of organizational competitiveness significantly influences strategies to increase competitiveness of the company World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

**Keywords:** *Conventional quality control, standardization, improvement, eliminate vulnerability, aggressively position their competitive advantages, achieve quality in services.*

## INTRODUCCIÓN

Las empresas buscan contar con administradores que planteen un plan estratégico que garantice que la empresa tendrá éxito dentro de este mundo globalizado que exige que sean más competitivas.

Sin embargo, para que se pueda lograr el éxito empresarial deberá primero hacer un diagnóstico interno con la intención de descubrir las debilidades que puedan estar perjudicando el cumplimiento de las funciones de los trabajadores en su centro laboral. La competitividad empresarial puede ser incrementada gracias a planes estratégicos que apoyen a mejorar las debilidades que ésta pueda presentar o en caso contrario para afianzar las fortalezas.

La competitividad se desarrolla manteniendo una visión del medio que rodea a la empresa y también el interior de ésta, abarca el conocimiento de su entorno y conocer las aptitudes.

Es así que la presente investigación tiene como objetivo general establecer de que manera el diagnóstico de competitividad organizacional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura.

La investigación se desarrolla a través de los capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, y la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente es un factor de importancia que las empresas cuenten con un diagnóstico que las retroalimenten con respecto a su competitividad dentro del mercado y si es necesario la manera de mejorar. Debido a esto es que las empresas buscan contar con administradores que planteen un plan estratégico que garantice que la empresa tendrá éxito dentro de este mundo globalizado que exige que las empresas sean cada vez más competitivas, para lo cual deberán realizar un análisis de los agentes externos e internos que mantienen relación con las estrategias competitivas.

Para que la empresa logre una posición competitiva dentro del mercado global debe asegurarse de que los productos y servicios que ofrece no solo sean de calidad, sino que también debe tener en cuenta que estos sobresalgan, que sean atractivos y que logre que los clientes quieran permanecer o deseen continuar consumiendo lo que la empresa les ofrece. Pero para que la empresa pueda lograr el éxito deberá primero hacer un diagnóstico interno con la intención de descubrir las debilidades que puedan estar perjudicando el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de la empresa. La competitividad de una empresa puede ser incrementada gracias a planes estratégicos que apoyen a mejorar las debilidades que ésta pueda presentar o en caso contrario para afianzar las fortalezas.

La Empresa World Fruit Peruvian Product puede realizar periódicamente un diagnóstico de competitividad con el cual podrá medir su potencial dentro del mercado donde se desarrolla, pero primero debe contar con la información verídica y lo más actualizada posible.

Un diagnóstico ayuda a determinar qué áreas de la empresa necesitan ser reforzadas operacionalmente, para lo cual se debe analizar el entorno, la parte financiera, los clientes a los que se desea llegar, los procedimientos internos, los de formación y los de crecimiento y también la dirección estratégica.

Para realizar un diagnóstico se puede hacer uso del análisis FODA, el cual es un instrumento que ayuda a realizar el análisis interno. Sirve de apoyo para determinar qué plan se ajusta mejor para transformar las debilidades en fortalezas e incrementar la fortaleza con la finalidad de que la empresa sea capaz de competir con las demás empresas. Con el FODA se puede realizar el resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que debe hacer frente la Empresa World Fruit Peruvian Product y determinar el diagnóstico interno y externo de ésta. Otro diagnóstico a tomar en cuenta para medir la competitividad es realizar el estudio externo que le ayude a determinar su nivel de competencia con respecto a las demás empresas de su mismo rubro y así proponer las estrategias que ayuden a emplear las oportunidades y el cómo actuar ante las amenazas encontradas. La Empresa World Fruit Peruvian Product cuenta con caracteres internos como las debilidades y las fortalezas que influyen en el alcance del éxito de las estrategias, mientras que las oportunidades y las amenazas son aspectos externos de la empresa.

La Empresa World Fruit Peruvian Product ha detectado que el retraso de su éxito se debe a que no se realizó un estudio detallado del mercado donde se desarrolla, el personal que labora en ella no se encuentra motivada para cumplir con sus labores, la publicidad con la que cuenta no brinda todas las bondades del producto que ofrece lo que genera un desconocimiento por parte de los clientes de la calidad de los productos.

La competitividad se desarrolla manteniendo una visión del medio que rodea a la empresa y también el interior de ésta, abarca el conocimiento de su entorno y conocer las aptitudes. Los manejos de estos dos conocimientos ayudarán a que la empresa consiga el

posicionarse en el mercado como una empresa competitiva. La Empresa World Fruit Peruvian Product debe preocuparse por mantener la diferenciación en comparación de los competidores, para lo cual debe contar con un cimiento objetivo y acertado. La competitividad en la actualidad es compleja, los avances en la tecnología que son aplicados en la comunicación ejercen una influencia significativa en el resultado de la competitividad de la empresa. La información electrónica ha facilitado el registro, la acumulación y la manera de procesar los datos. Para que la empresa incremente su competitividad tendrá que considerar implementar un plan de estrategias que ayuden al logro de sus objetivos, entre estas la empresa se puede respaldarse en una mercadotecnia que logre satisfacer las necesidades de sus clientes, debe enfocarse en mejorar las ofertas que ofrece la competencia ya sea bajando los precios o brindar mejores beneficios a manera de justificar un precio más alto; es así que las estrategias de mercadotecnia consideran no solo satisfacer las necesidades de los clientes también consideran las estrategias de competitividad con el objetivo de marcar una superioridad de competencia, para lo cual tendrá que hacer un estudio sobre sus competidores, tendrá que evaluar los objetivos a alcanzar, también debe evaluar sus fortalezas y sus debilidades, su plan de estrategias y las reacciones generadas.

La Empresa World Fruit Peruvian Product para lograr posicionarse en el mercado como una empresa competitiva debe considerar mejorar su plan de estrategias para ayudar a lograr sus objetivos. Para lograr esto, la empresa debe mejorar su mercadotecnia y su publicidad con la finalidad de brindar una mejor imagen de la empresa y de los productos que se ofrecen para lo cual podría contratar los servicios de una Asesoría; se puede enfocar en conseguir nuevos clientes a manera de expandirse en el mercado y teniendo como objetivo el incremento de sus ingresos; implementar un plan de capacitación al personal con la finalidad de afianzar sus conocimientos y habilidades; implementar un plan de estrategias acorde a su medio y considerando de manera clara los objetivos de la empresa.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera el diagnóstico de competitividad organizacional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera el control de calidad convencional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017?
- b. ¿De qué manera la normalización influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017?
- c. ¿De qué manera la mejora influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017?
- d. ¿De qué manera la excelencia influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer de que manera el diagnóstico de competitividad organizacional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Establecer de que manera el control de calidad convencional influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.
- b. Establecer de que manera la normalización influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.
- c. Establecer de que manera la mejora influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.
- d. Establecer de que manera la excelencia influye en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### **1.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer si la empresa World Fruit Peruvian Product sabe realizar un adecuado diagnóstico de competitividad organizacional y así poder establecer que manera esto influye en las estrategias para incrementar la competitividad, siendo esto un tema importancia para la misma empresa World Fruit Peruvian Product.

Por su valor teórico, ya que la investigación contribuirá con información que será de utilidad a las empresas privadas, que deseen conocer los datos de las variables de estudio.

Por último, se justifica por su aporte científico ya que se está planteando un instrumento científico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones evaluar el diagnóstico de competitividad organizacional y así mismo evaluar las estrategias para

incrementar la competitividad de la empresa, el cual está respaldado por una base teórica seleccionada con criterio para que la investigación logre dar con los resultados esperados.

### **1.5. Delimitación del estudio**

El presente análisis y la propuesta de implementación de sus resultados se enfocarán exclusivamente en la empresa “WORLD FRUIT PERUVIAN PRODUCT” en el año 2017, ubicado en la ciudad de Huaura, Lima, Perú. La cual representa a una de las pequeñas empresas del sector exportador y tomará como base de estudio las necesidades de la organización para implementar un plan de estrategias de competitividad.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

El tema de investigación principal cuenta con el suficiente acceso de información a través de libros, internet, etc. El estudio poblacional se realizara a los trabajadores de la empresa.

La ejecución de la investigación tendrá como finalidad incrementar la rentabilidad de la empresa con la implementación de un plan de estrategias competitivas que lograra que la empresa pueda consolidarse en el mercado competitivo, por lo que generará oportunidades de trabajo así como contribuirá a mejorar la calidad de vida de los trabajadores quienes serán los principales impulsores de incrementar la competitividad de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

(Gonzales, 2014) Realizó la tesis titulada “Gestión Empresarial y Competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013”, la cual fue aprobada por la Universidad de San Martín de Porres. La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión empresarial en la competitividad de los micros y pequeñas empresas del sector textil. La tesis es una investigación no experimental-descriptiva. La población fue 240 empresas, asimismo, la muestra fue 50 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que las empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que hace que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos.

(Arrincon, 2005) Realizó la tesis titulada “Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo PYMES agroindustriales en el Perú”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación tuvo como objetivo general determinar las estrategias y ventajas competitivas de los Pymes agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional. La población fue 192 directivos de Pymes. La investigación utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que las estrategias para la aumentar la competitividad es la deficiencia estructural que rodean el desarrollo de los Pymes agroindustriales.

(Rivera, 2014) Realizó la tesis titulada “Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. La investigación tuvo como objetivo general determinar la importancia de la planeación estratégica como herramienta para aumentar la competitividad. Es una investigación descriptiva. La población fue 35 personas. La investigación utilizó como recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluye que la planeación estratégica si aumenta la Competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

(Alfaro, Argueta, & Rivera, 2011) Realizó la tesis titulada “Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora”, la cual fue aprobada por la Universidad Dr. José Matías Delgado. La investigación tuvo como objetivo general analizar la situación actual de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, que permita la identificación de áreas de mejora. Se concluye que la empresa cuenta con suficiente liquidez para poder responder a sus compromisos con sus acreedores a corto plazo, y en la razón de apalancamiento refleja capacidad de endeudamiento ya que presenta un margen para poder cumplir las obligaciones adquiridas.

(Bustos, 2010) Realizó la tesis titulada “Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de Caesca S.A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio”, la cual fue aprobada por la Pontificia Universidad Javeriana. La investigación tuvo como objetivo general realizar una medición del clima organizacional, con el fin de determinar cuáles son las fallas que están afectando el desempeño de los funcionarios. La

investigación utilizo el instrumento de medición del clima laboral. Se concluyó que a través de la medición de clima organizacional se hallaron varias fallas a nivel interno que estaban afectando el desempeño de los trabajadores.

(Flores, 2010) Realizó la tesis titulada “Estrategia para aumentar la ventaja competitiva, caso: Empresa eléctrica multinacional”, la cual fue aprobada por el Instituto Politécnico Nacional. La investigación tuvo como objetivo general demostrar que se existen ventajas competitivas al instaurar la estrategia de “Implementación de Políticas Aduaneras de Seguridad”, específicamente la política antiterrorista C-TPAT en una empresa eléctrica multinacional, en su filial en México y en su centro de distribución de Estados Unidos. La población fue 792 empleados. La investigación utilizo como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó existen diversas ventajas competitivas como: altos niveles de satisfacción del cliente y un buen nivel de entregas a tiempo, sin embargo, los costos de implantación de la política son elevados, ventas y mercadotecnia no se explotan totalmente esta ventaja competitiva; ya que, no se informa al cliente final que la compañía está comprometida en la seguridad del país.

(Baena, 2008) Realizó la tesis titulada “Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo emprender”, la cual fue aprobada por la Universidad Tecnológica De Pereira. La investigación tuvo como objetivo general identificar los puntos críticos de las empresas Magicpan y Maxidelicias del Fondo Emprender por medio de la aplicación de una herramienta de diagnóstico que permita la elaboración de un plan de mejoramiento para fortalecer dichas empresas y hacerlas más competitivas en el mercado. Es una investigación descriptiva. Se concluye que dependiendo del tipo de empresa en la que realizaremos el diagnóstico y los beneficios que queremos

obtener del mismo, la elección de la metodología será diferente. El sector industrial y/o empresarial considerado influye igualmente a la hora de seleccionar la tecnología más adecuada.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Diagnóstico de competitividad organizacional**

(Uribe, 2013) Señala que el diagnóstico de competitividad organizacional – DCO es una herramienta que sirve para medir la competitividad de la misma, es una herramienta de aplicación empresarial que puede ser complementada con otras para lograr un diagnóstico integral.

(Gutiérrez, 2010) Escribe que el diagnóstico de la empresa son fases en la cual se mencionan los conocimientos que tiene la organización y de su operar por parte de un observador, para emplear sus esquemas de diferenciación que le permite sobresalir de algo.

(Mathison, Gándara, Primera & García, 2007), refieren que los factores que favorecen la competitividad de una organización se agrupan en dos dimensiones, una externa y otra interna. La primera hace uso de elementos asociados con el entorno de la organización, lugar donde se encuentra ubicada, variables macroeconómicas, vialidad, sector, entre otros; mientras la dimensión interna involucra aquellos aspectos vinculados al interior de la organización, como estrategias, recursos y capacidades.

(Rodríguez, 2005) Escribe que el diagnóstico es un procedimiento de la efectividad de la organización en el enfoque sistemático, así también las series de control orientado en un grupo de variables que se enfoca en el entendimiento y verificación en el comportamiento de la organización.

Entonces, el diagnóstico corporativo se podría conceptualizar como las fases la evaluación de la efectividad de una empresa desde un punto de vista sistemática. La eficiencia comprende los talentos de su cumplimiento de su labor, en otras palabras, como se ha distribuido se ubican los diferentes elementos de una empresa y la forma de operar en los resultados de las funciones, además el impacto que tiene el sistema en las empresas sobre sus trabajadores.

#### ***A. Dimensiones***

(Uribe, 2013) Menciona que para realizar diagnóstico de competitividad organizacional – Esta es una herramienta de aplicación empresarial que puede ser complementada con otras para lograr un diagnóstico integral.

Existen cuatro factores de análisis, cada uno de los cuales posee cuatro alternativas. Una vez analizada la empresa debe seleccionarse solamente una de esas posibilidades, aquella que describa el comportamiento del factor en la empresa o que se acerque más al mismo.

Al final se obtiene la frecuencia de cada alternativa en la empresa y aquella en la que se presente mayor cantidad a la empresa en una de las cuatro de evolución y madurez competitiva:

a. *Medición de calidad tradicional*

Es la primera etapa del diagnóstico de competitividad organizacional – DCO. El concepto general para las organizaciones que se ubican en esta primera etapa de madurez y desarrollo competitivo es el siguiente: si la empresa permanece igual, la organización no tiene perspectiva a largo plazo. Por lo que es fundamental que la gerencia acepte el compromiso de prepararse para modificar la dirección. Para la cual se conceptualiza categóricamente y seriamente nuestros objetivos, política, misión, virtudes y acciones tales que se puedan tomar decisiones y llevar a cabo actividades en todo el ámbito y todos los niveles de mando, que se orienten a lograr una calidad en el servicio:

- Falta de sistemas operativos y administrativos.
- La calidad como responsabilidad de un área específica.
- La empresa conoce su estado actual y a dónde quiere llegar.
- Capacitación.
- Planes y programas de trabajo.
- Nivel de desperdicio organizacional (elevado o descontrolado).
- Desarrollo de los colaboradores.

b. *Normalización*

Es la segunda etapa del diagnóstico de competitividad organizacional – DCO. El concepto general para las empresas que se encuentren en la fase de normalización es el siguiente: es fundamental que las empresas tengan posicionamiento de solidez y credibilidad de responsabilidad en el segmento escogido, conocer nuevos procedimientos, fases de productos y comenzar acciones de optimización de la calidad Sus indicadores son los siguientes:

- Se administra por objetivos e indicadores.

- La calidad es una función.
- Sistema intenso de capacitación.
- Implantación de planes y programas de mejora.
- Cultura del consumidor. abastecedor interno
- Desperdicio organizacional superior, aunque equilibrado.
- Crecimiento del personal se conceptualiza a partir de las estrategias organizacionales.

c. *Mejora*

En esta tercera etapa del diagnóstico de competitividad organizacional – DCO. El concepto general para las organizaciones que se ubican en esta tercera etapa de madurez y desarrollo competitivo es el siguiente: las actitudes, creencias y valores del trabajador en el departamento de la organización se manifiesta en los objetivos, acciones, es decir generando un crecimiento tanto de manera empresarial, como personal, y esto se ve reflejado en la satisfacción del consumidor. Sus indicadores son los siguientes:

- Todos los trabajadores cuentan con objetivos claros y específicos.
- La calidad es una estrategia.
- La capacitación es efectiva.
- Los trabajadores se auto controla.
- Las dificultades se solucionan en equipos.
- La competitividad es reconocida por los clientes.
- El desperdicio organizacional se reduce siempre.
- El crecimiento de los trabajadores afianza su plan de vida y carrera.
-

*d. Excelencia*

Es esta cuarta fase del diagnóstico de competitividad organizacional – DCO. El concepto general para las empresas que se sitúan en la fase de excelencia, es el siguiente: Su organización se encuentra en un excelente nivel de competitividad con respecto a la impresión que tiene el consumidor del servicio se anticipa al cambio, su velocidad de respuesta y su postura de liderazgo le han dado un lugar importante dentro de su mercado. Sin embargo,

es importante tener en cuenta que, debido a que la competitividad es una medida relativa- comparativa, la empresa que se encuentra en esta etapa debe trabajar arduamente y de manera permanente para mantenerse en ella. Debe construir puentes de contacto con sus mercados que le permita conocer de manera oportuna los cambios en sus requerimientos, para convertirlos en productos y servicios que satisfagan al cliente y le permitan continuar siendo competitiva. Sus indicadores son los siguientes:

- De manera constante se realiza la mejora continua
- La empresa es líder en su rubro.
- Los clientes reconocen el valor diferencial.
- La calidad es una forma de vida.
- La productividad se da en su más alto nivel.
- El desperdicio organizacional es casi nulo.
- El desarrollo de los colaboradores engloba sus expectativas internas a las de la organización.

## ***B. Diagnóstico y desarrollo organizacional***

(Rodríguez, 2005) Menciona que el desarrollo corporativo es la que más se emplea en el análisis de la empresa y es por ello que ha tenido mayor divulgación. Se realizan dentro de diversas fases de transformación programada en la empresa, por lo cual es esencial primeramente saber el estado actual que se encuentre la empresa y posteriormente auditar los rendimientos de las transformaciones presentados para de ahí ponerlo en funcionamiento. El análisis que se realiza para auditar el estado actual de la organización, las dificultades, sus capacidades y vías de crecimiento, es llamado diagnóstico de la empresa

Antes habíamos mencionado que, la obligación de determinar, auditar, investigar y casualmente, comenzar una serie de fases de crecimiento de una organización, poseer diferentes causas.

- La fase habitual de desarrollo de una empresa se vuelve mas complicado seguir empleando los patrones organizaciones iguales, adecuado para una organización de menor envergadura relacionado con diferentes segmentos, rivales y compromiso.
- El proceso natural en la cual se ha producido una declinación en la organización, habiendo una probabilidad que la organización observe envejecer sus trabajadores, grupo laboral, las construcciones. Es posible, además, que los bienes sean poco utilizados en la actualidad. Alguna fábrica de jabón, como el caso de que no se haya agregado los jabones modernos, inmediatamente observaran como su negocio se deterioraran, y las fases sean diversa.
- La organización quiere afrontar las dificultades con respecto al rendimiento y cualidades de su producto. Existe una probabilidad que los costos hayan

conseguido términos insostenible, o también que los rivales hayan posicionado sus bienes alternos a términos que es inaccesible seguir con la producción si no se realiza transformaciones. es por ello que al determinar las formas de vinculación en el centro de trabajo que incurre en los costes, se debe averiguar los caminos de progreso de las dificultades que se presentan, y así detectar las capacidades de crecimiento que se pueden emplear a favor del rendimiento de la organización. ser utilizadas en beneficio de la productividad.

- Debido a los cambios importantes, la empresa ha tenido que adaptarse a ello, o lo tendrá que realizar en largo plazo. En este punto, se necesita establecer como una manera de entender lo que ocasionado estos cambios en los diversos grupos de la empresa o evitar en lo posible las transformaciones en la cual pueden ser provocados por las modificaciones que se debe poner un funcionamiento. La modernización, la actualización de antiguos patrones, etc., afrontan a la empresa a las dificultades del cambio y ocasionan resistencia para la cual es necesario ser afrontando con información sistemática de cómo se encuentra en el momento la organización.
- La empresa desea progresar su ambiente laboral, incrementar la motivación de los colaboradores, en definitiva, un clima más armonioso dentro de la misma. Por ello es importante saber los anhelos y las dificultades y crear así un ambiente de trabajo más prado.
- La empresa ha sido vinculación con otra o también ha sido comparada por la apertura de nuevas organizaciones que anhela llevar a cabo una manera de gestión diversa a lo usual. Además, en este punto es necesario disponer de un

diagnóstico oportuno de la accesibilidad de bienes con la que la organización dispone y la posibilidad de las transformaciones intentadas.

Los casos mencionados, es importante investigar la situación, determinar los reales motivos del problema, auditar la importancia de cada una y descubrir las soluciones oportuna. En cada punto, conforme utilicemos procedimientos desiguales cambiara el estudio necesitando básicamente del mismo elemento

Es de destacar, en efecto que el estudio corporativo inicia por las divisiones de las empresas y sus dificultades. Es un punto de vista integrado que no debe ser omitido si no se quiere cometer equivocaciones al momento de reconocer erróneamente los motivos.

### ***C. Perspectivas del diagnóstico organizacional***

(Rodríguez, 2005) Menciona que, el inconveniente general se centra en la eficiencia de la empresa. Se conceptualiza de manera diversa y se tiene un control por distintos indicadores. Hay alguna perspectiva para encauzar ciertos inconvenientes:

En el aspecto social, donde se pone énfasis en auditar las funciones y fases de una empresa desde el enfoque del sistema mayor que incluye a la empresa. Las consecuencias originadas por la acción corporativa en los diferentes subsistemas de las personas son las que merece calcular. Las transformaciones que las personas anhela poner en práctica y la eficiencia organizacional demuestren en esta puesta en funcionamiento son los sistemas de este punto de vista de análisis. Se trata de la importancia del panorama, dado que las empresas no pueden estar fuera de contacto.

Otra manera de encarar los inconvenientes es el estado de directivo. Son los que dirigen la empresa y además son causante de una administración ante los accionistas, los propietarios, el gobierno, etc.: un administrador, para usar la tecnología de Burnham (1941), deben estar interesados en saber cómo reconocen y solucionan los inconvenientes.

En el siguiente enfoque se menciona a los subsistemas dentro de una empresa por el cual, en ella, se debe encontrar las maneras en que se vinculan las diversas áreas y secciones en las organizaciones uno al otro con la experiencia integral. En dicha situación se pone énfasis en comprender la eficiencia de cada área, también la eficiencia integral de la empresa y además como cada área colabora en la empresa.

Una cuarta perspectiva nos menciona como se vinculan un conjunto de trabajadores de manera informal que se construye en la empresa. Esta perspectiva está enfocada en conocer estos trabajadores y saber sobre sus dinámicas, y si entender si con esta información se puede favorecer o complicar la eficiencia de la empresa.

Un quinto punto de vista es particular. Los trabajadores que laboren en una empresa o se vinculen con ella como consumidor o suministrador, tienen demandas y expectativas respecto a la empresa, la forma de manejo y sus formalidades. Es por ello que el grado en que una empresa tiene un impacto favorable en la comodidad del equipo humano, tanto de manera intrínseca como extrínseca siendo así conceptualizado la eficiencia

#### ***D. Diagnostico eficiente en la organización***

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) Mencionan que en la búsqueda de la eficiencia de la empresa es fundamental considera las siguientes técnicas a emplear:

- Técnicas teóricas: Para conocer cómo se maneja las empresas, es importante que cuenten con los conceptos y doctrinas, su forma de comportamiento y las discrepancias a las empresas eficaces de las ineficaces.
- Herramienta y proceso de control: se requiere instrumento de control que nos ayude a la acumulación de datos sobre el manejo de la empresa. siendo complicado, por no decir imposible al momento de evaluar la efectividad de una empresa, se debe iniciar con medidas que aumenten la efectividad sin contar con datos exactos sobre el funcionamiento actual de la empresa, del desempeño y el impacto sobre los trabajadores.
- Tecnologías de transformación: dado las informaciones sobre el manejo de la empresa de manera teórica y los datos de una empresa determinada, por medio de instrumento de recolección de conocimiento oportuno, es posible emplear las técnicas y fases en concreto para transformar los puntos de comportamientos y así aumentar la eficacia y eficiencia.

Dichas herramientas ya mencionadas tienen como particularidad de no solo realizar una contribución por sí mismas, también ayuda a la mejora de las otras, el desarrollo de técnicas conceptuales nos permite reunir la información y poder mejorar los métodos de recolección y control, así como las transformaciones de la empresa. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos a cambiar la teoría y a permitir el planeamiento del cambio, por los

últimos las tecnologías deben evolucionar y para se necesita definiciones más concretas y controles exactos.

Al estudiar a la empresa se puede conceptualizar como las fases de control de la efectividad de una empresa a partir de una visión sistemática. Para lograr la efectividad se debe englobar tanto las potencialidades de desempeño su labor, es decir, como se encuentran organizado los diferentes elementos de la organización y cómo funcionan en su consecución de sus actividades y cómo repercute el sistema organizacional sobre los colaboradores.

Además, puede explicar que el diagnostico organizacional es la fase de control enfocado en un grupo de variables que tiene importancia para entender, proyectar y evaluar el comportamiento de la empresa este control señala a una empresa de manera global y al momento de determinar las categorías generales de las variables que abarcan el comportamiento corporativo. Las empresas presentan cualidades sistemáticas, dicho de otro modo, están conformado por recursos recíprocos que trabaje en la vinculación del entorno el que se tiene intercambios constantes.

La organización como estructura no puede ser considerada en el vacío, se tiene que considerar dentro del ambiente y del demás sistema en así que interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las diversas partes del sistema son recíprocas por concepto, si se realiza el análisis de manera separada se llevaría a un panorama restringido. De manera específica, la visión sistemática señala que las interrelaciones entre los recursos del sistema son continuamente más esenciales de los recursos de manera global.

Es por ello que el sistema puede ser entendido de manera global, con lo que se menciona un punto de vista sintético en lugar de analista.

### ***E. Las 5 Perspectivas del Diagnostico Organizacional***

Para la perspectiva social el interés se concentra conocer los efectos que generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.

- **Perspectiva ejecutiva:** Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.
- **Perspectiva de las áreas:** ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.
- **Perspectiva de los grupos informales:** cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.
- **Perspectiva individual:** nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

## **F. *Objetivos del Diagnóstico de Competitividad Organizacional***

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

### **2.2.2. Estrategias para incrementar la competitividad**

(Uribe, 2013) Señala que las estrategias para incrementar la competitividad son acciones de mejoramiento que le permitan aumentar su nivel de competitividad.

(Cabrera, López & Ramírez, 2011) Por otra parte, un sector competitivo se distingue en la medida en que, de forma consciente, realiza un esfuerzo constante, con el fin de crear las condiciones que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su mercado o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionadas por competidores.

(Isaza, 2008). Es evidente que la competitividad tiene una relación estrecha con la generación de valor, en la medida en que esta última permite a las cadenas productivas diferenciarse y posicionarse dentro de su sector, reconociendo su capacidad de respuesta y flexibilidad. Las cadenas productivas, como unidad analítica, ocupan un lugar de gran importancia dentro del diseño de las políticas de promoción e intervención en programas de asociatividad y cooperación en las regiones.

(Gómez, 2008) Afirma que la empresa, en la actualidad tienen que entender, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad; otro reto es la creciente competencia en precios, que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia; la presión adicional para mejorar la calidad de los productos es otro desafío que implica mayores inversiones para ellas. La empresa, en la actualidad, se tiene que enfrentar a la mezcla de todos estos factores, razón por la cual un número importante de ellas desaparecen del mercado al no cumplir con los requerimientos que el entorno volátil y caprichoso les impone.

(Vilariño y Rodrigo, 2007) Afirman que en un entorno como el actual, sometido a una fuerte dinámica de cambio, no es posible subsistir desde posicionamientos estáticos, es necesario dar respuestas con estrategias creativas. El éxito de la empresa hoy depende de su competitividad y este es un concepto relativo; se es o no competitivo en relación con aquellos con los que se compite y al variar estos sus propias estrategias, puede trastocarse la posición competitiva relativa de todos.

En esta situación, es necesario adecuar permanentemente las propias estrategias en función de los nuevos escenarios que se van configurando en el entorno y de los requerimientos de los clientes. Además, debe dotarse a la organización de la capacidad

de respuesta para poner en práctica los nuevos enfoques estratégicos con suficiente agilidad.

#### **A. Dimensiones**

(Uribe, 2013) Señala que la iindependientemente a la etapa del Diagnóstico de Competitividad Organizacional en la cual se encuentre la empresa, siempre será necesario emprender acciones de mejoramiento permitiendo un aumento en el grado competitivo; para ello se recomiendan algunas estrategias:

##### *a. Eliminar Vulnerabilidad:*

Lo primero que deben hacer los actores de la empresa es analizar cuáles son sus debilidades más grandes, aquellas que puedan ser sujeto de ataques efectivos de su competencia. Se debe analizar qué es lo que más le duele a la empresa, por donde le pueden hacer daño.

Se tiene que realizar el matriz FODA, la matriz de impacto y el Perfil de Capacidades Internas PCI para tener información sobre el diagnostico estratégico, por la cual la empresa podrá tener en cuenta sus debilidades de mayor grado e impacto, es decir, sus puntos críticos.

Algunas empresas podrán hacer uso también del diagrama de Pareto con el fin de identificar las pocas debilidades que causan el mayor daño a la organización, identificar así las vulnerabilidades y generar planes de mejorar que permita erradicarlas.

##### *b. Rediseñar Sistemas*

Existen algunas ideas de los gerentes que al emplear sistemas, procedimientos y bienes que han tenido éxito una vez, serán así por siempre en la organización. Los gustos y las preferencias de los clientes, así como los

desarrollos tecnológicos (en tecnologías duras y blandas) demuestran lo contrario.

Es importante que una empresa este siempre revisando los sistemas para poder mejorar en ellos, y así conseguir eficiencia, incrementen la productividad y competitividad de la empresa

El sistema financiero, el de mercados, el de gestión de talento humano, el de distribución, son algunos pocos ejemplos de los sistemas con los cuales cuenta una empresa y que son susceptibles de nuevos diseños o formas de llevarse a cabo. La organización puede tomar para estos efectos herramientas derivadas de la calidad total y el mejoramiento continuo, de la reingeniería, del benchmarking, entre otros, para llevar a cabo estos rediseños e incrementar sus ventajas competitivas en un mercado determinado.

*c. Posicionar Agresivamente Sus Ventajas Competitivas*

Es necesario que el mercado, la competencia, los clientes, la comunidad en general conozcan las ventajas competitivas de la empresa. No basta con generarlas si no se realizan campañas divulgativas y publicitarias sobre su base.

Es conocido el caso de muchas compañías que contratan separatas en los diarios de mayor circulación nacional para informar que sus procesos han sido certificados mediante la norma NTC-ISO 9001, por ejemplo. O por la NTC-ISO 14001.

Otras hacen gran despliegue en sus fechas de aniversario, cuando la antigüedad se convierte en ventaja competitiva.

De las ventajas competitivas debe desprenderse una estrategia seria y coherente de comunicación, de tal forma que se logre su posicionamiento en la mente del cliente.

*d. Lograr la Calidad en los servicios*

Es indudable que el cliente moderno sabe distinguir entre calidad y no calidad; decide entre calidad y no calidad. En términos tradicionales esta se refleja en los productos; es decir, la empresa realizaba todos sus esfuerzos para que el cliente percibiera la calidad involucrada en el producto concreto que este consumía.

Hoy ya no basta hacer productos de calidad. Hoy en día los clientes deciden por la experiencia que le brinda el servicio asociado al producto que desean consumir. El servicio es la diferenciación por supremacía.

Para que una empresa desee aumentar su nivel de competitividad debe alcanzar que la calidad de servicio del consumidor con respecto al servicio primordial les genere satisfacción. En otras palabras, que la empresa logre la máxima calidad en los servicios que le presta a su cliente; o bien para satisfacer su necesidad, o bien para superar sus expectativas.

*e. Aumentar continuamente los resultados primordiales de la organización (visión, misión, objetivos, metas)*

La empresa no se puede contentar con hacer hoy lo que hacía ayer; hacer mañana lo que hizo hoy. Las organizaciones modernas no pueden permitirse el lujo de repetir el año. Deben retarse a sí misma.

Esto exige que la empresa esté poniéndose nuevos retos, nuevas metas. Si el año anterior alcanzó la meta de tener el 15% de participación en el

mercado, por ejemplo, este año no se puede contentar con colocar el 15% de participación como meta a lograr.

Si el nivel de reprocesos durante el año anterior fue del 5%, para este año deberá comprometerse con un 3% o con un 2% o con desaparecer los reprocesos.

Es decir, resultados vitales como la misma visión y misión, o como el establecimiento de objetivos, deben exigir cada vez más; sin que sean inalcanzables, deben ser realizables y generar esfuerzos en toda la estructura de la organización para alcanzarlos.

Esta práctica permanente generará incrementos precisos en el nivel de competitividad.

### ***B. Estrategias para reducir la competencia***

(Hitt, Ireland, & Hoskisso, 2015) Mencionan que las estrategias de colusión para reducir la competencia son diferentes de las alianzas estratégicas porque la colusión suele ser una clase ilegal de estrategia de cooperación. La colusión explícita y la tácita son dos clases de estrategias colusorias.

- La conclusión explícita se presenta cuando dos o más compañías negocian directamente con el propósito de ponerse de acuerdo sobre la cantidad que producirán y los precios que cobrarán y los precios que cobrarán por lo que produzcan. Las estrategias de colusión explícita son ilegales en estados unidos y la mayor parte de las economías desarrolladas. Por lo tanto, las compañías que optan por emplear la colusión explícita como estrategia deben estar conscientes de que los competidores y los organismos reguladores podrían poner en duda que sus acciones competitivas sean aceptables.

- La conclusión tácita se presenta cuando varias compañías de una industria, tras observar las acciones y las respuestas competitivas de las otras, coordinan en forma indirecta sus decisiones en función de la producción y los precios. La colusión táctica genera un volumen de producción por debajo de los niveles que serían plenamente competitivos y por encima de los precios que serían plenamente competitivos. A diferencia de lo que sucede en la colusión explícita, las compañías que participan en la colusión táctica no negocian directamente las decisiones en función de la producción y los precios. Sin embargo, las investigaciones indican que la Joint ventures o que la cooperación entre dos compañías conduciría a que se presentara menor competitividad en otro mercado donde operan las dos compañías. La colusión táctica suele ser utilizada como estrategia al nivel de negocio para reducir la competencia en industrias donde existe una enorme concentración, como en la industria de las compañías de aviación y en los cereales para el desayuno. Las compañías que están en esas industrias reconocen su interdependencia, lo cual significa que sus acciones y respuestas competitivas afectan significativamente el comportamiento que las competidoras dirigen hacia ellas. Conocer esta interdependencia y observar con detenimiento a las competidoras puede conducir a la colusión táctica.
- La tolerancia recíproca es una forma de colusión táctica con la cual las compañías no emprenden acciones competitivas contra los rivales que encuentran en muchos mercados. Los rivales averiguan muchos de las otras cuando compiten en muchos mercados, inclusive el modo de desviar los efectos de los ataques y las respuestas competitivas de sus rivales. Considerando lo que unas compañías saben de las otras como competidoras,

deciden no participar en lo que podría ser una competitividad destructiva en múltiples mercados de productos. Los gobiernos de las economías de libre mercado tratan por lo general de determinar la manera en que las rivales podrían formar estrategias de cooperación con el fin de incrementar su capacidad competitiva sin infringir las normas establecidas para la competitividad. Sin embargo, la tarea es todo un reto cuando es cuestión de evaluar las estrategias de colusión, en particular si son tácitas. Las investigaciones indican que eso condujo a que las compañías competidoras mostraran mayor tolerancia recíproca porque tenían más conocimiento de la información que poseían sus competidoras, lo cual condujo a más colusión tácita. Sin embargo, cada compañía tendrá que analizar el efecto que una estrategia reductora de la competitividad produce en su desempeño y capacidad de competir, y decidir si la aplicación de esta estrategia facilita su éxito competitivo en general.

### ***C. Estrategias competitivas exitosas que se basan en los recursos***

(Thompson, Peteraf, & Strickland, 2012) Mencionan que una empresa que genera un desempeño óptimo y la ventaja competitiva sobre la competencia es porque ha diseñado estrategias competitivas, y para lograrlo deberá poseer con un grupo de recursos, conocimiento y capacidades competitivas. Para emplear con eficacia una estrategia de empresa de costos inferiores se debe poseer con los elementos y aptitudes indispensables para sostener los costos por debajo que rivales; esto significa que contamos con los conocimientos para manejar esto las actividades de la cadena de valor de forma beneficioso y ser superior que la competencia sino lo empeñan los rivales. Las estrategias direccionadas de manera

beneficiosa necesitan la capacidad de llevar a cabo las tareas sobresalientes de satisfacer necesidades y anhelo del cliente. Para poder entregar un producto a un coste inferior con respecto a la competencia se debe utilizar con éxito las estrategias de costos donde se necesitará contar con recursos y capacidades para atribuirle al mismo tiempo un diferenciador al producto. Para alcanzar una diferenciación de producto de manera atractiva para el cliente, es por ello una empresa tiene que poseer elementos y capacidades para integrar cualidades únicas a su oferta del bien de modo que puede tener una línea de productos y así el comprador lo considere atractivo, y que vale la pena comprarlo, es más sencillo explicarlos que ponerlo a práctica, con el pasar del tiempo los competidores pueden conseguir imitar casi cualquier característica del producto que al cliente le genere atracción. En consecuencia, para lograr una diferenciación a futuro va a depender de cuantos recursos y capacidades de difícil imitación con tecnología registrada que la empresa puede poseer, además de habilidades socialmente complejas y la constante innovación de producto y la experiencia en servicio al consumidor esto es fundamental para que una empresa pueda mantener su ventaja competitiva en términos de diferenciación. De igual forma, sostener la ventaja competitiva de la estrategia genérica depende los recursos, capacidades y competencias que a los rivales se le complique copiar y para los cuales no existan buenos productos sustitutos.

- a. tomar la decisión de escoger sobre las estrategias competitivas es la responsabilidad más esencial que asume la empresa.
- b. Al utilizar las estrategias de costos inferior e intentar conseguir una ventaja competitiva de coste menor sobre la competencia, para lograr lo mencionado se debe efectuar mejor las tareas que la propia competencia con un buen

funcionamiento de las funciones de la cadena de valor o conseguir formas innovadoras de eludir actividades que ocasionen costos. Estas estrategias de costo inferiores funcionan de forma específicamente beneficioso es cuando la competencia ofrece productos idénticos o pocos diferenciados y se facilita el suministro por parte de vendedor ávido al momento de hacer negocios, cuando el producto no tiene el valor agregado lo que es importante para los clientes, cuando muchos clientes buscan productos a bajos precio.

c. las estrategias de diferenciación es cuando la empresa desea conseguir una ventaja competitiva por medio de la incorporación de atributos que sean únicas a la vista del consumidor, y que decidan adquirirlo. una diferenciación permite que:

- Pide un mayor precio por su producto.
- aumentar las ventas por unidad
- Conseguir la fidelización de cliente a la marca (es cuando los compradores se sienten atraído por los productos con valor agregado y se identifican tanto con la empresa y sus productos).

Esta estrategia se emplea de manera eficaz cuando las preferencias de los clientes generan oportunidades para la diferenciación de la oferta de los productos de la organización con respecto de la competencia, en momentos en que un menor porcentaje de competidores utilizan las ventajas competitivas parecidas y cuando las empresas se empeñen en una carrera de sacar las siguientes generaciones más valiosas de un producto. Una estrategia de diferenciación en que los rivales tengan la posibilidad de imitar los productos de forma parcial o completa que ofrezca una empresa al mercado se considera dicha estrategia como fracaso. Cuando las medidas de

diferenciación de una empresa no consigan atraer a la mayoría de los compradores y cuando una empresa gasta en exceso en las acciones para diferenciar su oferta de producto o intenta cobrar demasiado por el valor diferencial

- d. Una estrategia dirigida logra una ventaja competitiva al lograr costos inferiores con respecto a la competencia para atender a los clientes en el segmento de mercado anhelado o realizar las especializaciones del producto con un valor agregado que satisfaga sus necesidades a comparación de la competencia. de igual forma una estrategia de diferenciación genera ventajas cuando segmento del mercado que quieres posicionar tu producto es grande para ser rentable y proyecta capacidades de desarrollo, es complicado que los rivales de varios segmentos pongan sus recursos para satisfacer necesidades del segmento deseado y al mismo momento satisfacer a sus clientes potenciales, y cuando un grupo pequeño de competidores decidan especializarse en el segmento ya mencionado.
- e. Las estrategias de las empresas de mejores costes combinan los aspectos de costos, calidad y servicio, lo que busca es generar una ventaja competitiva y así brindar al cliente más valor a su dinero a cambio de nuestro producto, lo cual implica lo siguientes:
- Igualara a los competidores en características necesarias de calidad/servicio/características/desempeño.
  - Lograr ventajas en los costos de integrar estos atributos al producto o servicio.
  - Cobrar un precio más accesible.

Esta táctica es más empleada en mercados con grandes cantidades de clientes donde sea comprar el producto y servicio bueno y atractivo por dinero.

Para que una empresa logre la ventaja competitiva debe poseer elementos y capacidades superiores con la estrategia convencional seleccionada. Es decir, se debe mantener los elementos, capacidades, cadena de valor únicos, para que nuestra competencia no pueda copiarlo fácilmente y que los productos alternos no sean de muy buena calidad.

#### ***D. Modelo de estrategia competitiva***

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005) Mencionan que los paradigmas de estrategias competitivas habituales nos facilitan una estructura de tácticas en la organización que se emplean diversas empresas. Este modelo es común porque todas las organizaciones pueden utilizarlo, en el funcionamiento que realice ya se en la manufactura, comercialización o servicios. La dimensión de objetivo estratégico (eje vertical) indica con cuanta amplitud se pretende que compita el bien o servicio, a lo largo de toda la industria o dentro de un segmento de mercado específico de la industria. La dimensión de fuente de ventaja indica la base sobre la que se pretende que compita el bien o servicio. La singularidad percibida por el cliente o el bajo costo para el cliente.

- Estrategia de diferenciación. Consiste en rivalizar brindando bienes o servicios que los clientes perciben que es exclusivo y necesarios para ellos. Esta estrategia es dominante en gran parte de la industria automotriz.
- Estrategia de diferenciación orientada. consiste en rivalizar en un segmento en concreto atendiendo las necesidades exclusivas de ciertos consumidores.

- Estrategia de liderazgo de costos. Significa rivalizar proporcionando bienes o servicios a un precio tan bajo que la competencia
- Estrategia de liderazgo de costos orientada. Consiste en competir en segmentos de clientes facilitando bienes y servicios a un precio menor que la competencia.

***E. Sector económico donde compite la empresa: las cinco fuerzas de Porter***

Según el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* Un mercado no será atractivo si existen barreras de entrada difíciles de franquear por nuevos participantes que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición de mercado.
- *La rivalidad entre los competidores:* Un mercado no será atractivo cuando los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. La empresa estará constantemente enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- *Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados en gremios, tengan fuertes recursos y puedan imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. Además, empeora la situación de la empresa si los proveedores son claves para ella, si no tienen sustitutos o tienen pocos sustitutos y de alto costo.

- *Poder de negociación de los compradores*: Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, cuando el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, ya que esto le permite hacer sustituciones a igual o menor precio. Cuanto más organizados están los compradores más exigencias tendrán en cuanto a reducción de precios, mayor calidad, mayor servicio y la empresa tendrá una disminución en el margen de beneficio.
- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*: Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es más complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo así los márgenes de beneficio de la empresa y de la industria. Para este modelo tradicional, la defensa consistía en crear barreras de entrada alrededor de la empresa y que le permitieran mediante la protección que le daba la ventaja competitiva obtener beneficios que podrían emplear en Investigación y Desarrollo, en financiar una guerra de precios o invertir en otros negocios.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### ***Diagnóstico de competitividad organizacional***

El diagnóstico de competitividad organizacional – DCO es una técnica que sirve para medir la competitividad de la misma, es una herramienta de aplicación empresarial que puede ser complementada con otras para lograr un diagnóstico integral (Uribe, 2013).

#### ***Control de calidad convencional***

Si la empresa sigue en la situación actual y no cambia, se podría decir que no tiene visión a largo plazo. Es importante que la gerencia asuma el compromiso de prepararse para transformar el futuro de la empresa. Se necesita conceptualizar de manera clara

los objetivos, política, misión, valores y las técnicas en las que se puede tomar una decisión y llevar a cabo actividades en toda la empresa y así enfocarse en lograr una calidad en el servicio (Uribe, 2013).

### ***Normalización***

Es fundamental que las empresas tengan posicionamiento de solidez y credibilidad de responsabilidad en el segmento escogido, indaguen nuevos modelos, fases, productos o servicios e iniciar acciones para mejorar de la calidad de su servicio (Uribe, 2013).

### ***Mejora***

La cultura de trabajo en toda la empresa se resalta por los objetivos y actividades de forma que la empresa evidencie un crecimiento general tanto en la empresa y en los colaboradores y se exterioriza en la satisfacción del cliente (Uribe, 2013).

### ***Excelencia***

Su organización se encuentra en un excelente nivel de competitividad en la experiencia de calidad que percibe el cliente: se anticipa a cualquier cambio, su velocidad de respuesta y su postura de liderazgo le han dado un lugar importante entro de su mercado (Uribe, 2013).

### ***Estrategias para incrementar la competitividad***

Las estrategias para incrementar la competitividad son acciones de mejoramiento que le permitan aumentar su nivel de competitividad ( (Uribe, 2013).

### ***Eliminar Vulnerabilidad***

Cuando una empresa realiza la matriz DOFA, la matriz de impacto y el Perfil de Capacidades Internas PCI, a partir de ello podrá elaborar el diagnostico estratégico, y así poder poner énfasis en los puntos con debilidades de mayor grado e impacto (Uribe, 2013).

### ***Rediseñar sistemas***

Algunos gerentes tienen la convicción de que los sistemas, métodos y productos que en un momento han sido exitosos, siempre tendrán (Uribe, 2013).

### ***Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas***

Es necesario que el mercado, la competencia, los clientes, la comunidad en general conozcan las ventajas competitivas de la empresa. No basta con generarlas si no se realizan campañas divulgativas y publicitarias sobre su base (Uribe, 2013).

### ***Lograr la Calidad en los servicios***

La empresa realizaba todos sus esfuerzos para que el cliente percibiera la calidad involucrada en el producto concreto que este consumía (Uribe, 2013).

### ***Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización***

La empresa no se puede contentar con hacer hoy lo que hacía ayer; hacer mañana lo que hizo hoy. Las organizaciones modernas no pueden permitirse el lujo de repetir el año. Deben retarse a sí misma (Uribe, 2013).

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. El control de calidad convencional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

- b. La normalización influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.
- c. La mejora influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.
- d. La excelencia influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo**

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se dirigirá a la comprobación de las hipótesis y sus causales.

##### **3.1.2. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

#### **3.2. Población y muestra**

La población está representada por 27 trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.

Por contar con una población razonable para el estudio no se hace cálculo de la muestra utilizando la formula estadística de poblaciones finitas.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Variable X:</b></p> <p><b>Diagnóstico de competitividad organizacional</b></p>	<p><i>Control de calidad convencional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de sistemas operativos y administrativos.</li> <li>- La calidad como responsabilidad de un solo departamento.</li> <li>- La organización sabe dónde está y para donde va.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Planes y programas de trabajo.</li> <li>- Nivel de desperdicio organizacional (elevado o descontrolado).</li> <li>- Desarrollo de los colaboradores.</li> </ul>
	<p><i>Normalización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se administra por objetivos e indicadores.</li> <li>- La calidad es una función.</li> <li>- Programa agresivo de capacitación.</li> <li>- Implantación de planes y programas de mejora.</li> <li>- Cultura del cliente – proveedor interno.</li> <li>- Desperdicio organizacional alto pero estable.</li> <li>- Desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.</li> </ul>
	<p><i>Mejora</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.</li> <li>- La calidad es una estrategia.</li> <li>- La capacitación es efectiva.</li> <li>- Personal se auto controla.</li> <li>- Los problemas se resuelven en equipos.</li> <li>- La competitividad es reconocida por los clientes.</li> <li>- El desperdicio organizacional disminuye siempre.</li> <li>- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.</li> </ul>
	<p><i>Excelencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mejora continua es un hábito.</li> <li>- La organización es líder en su mercado.</li> <li>- Los clientes reconocen su alto grado de innovación.</li> <li>- La calidad es una forma de vida.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La productividad se da en su más alto nivel.</li> <li>- El desperdicio organizacional es casi nulo.</li> <li>- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.</li> </ul>
<b>Variable Y:</b>  <b>Estrategias para incrementar la competitividad</b>	<p style="text-align: center;"><i>Eliminar vulnerabilidad</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Rediseñar sistemas</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Lograr la calidad en los servicios</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar debilidades.</li> <li>- Análisis FODA.</li> <li>- Identificar vulnerabilidades.</li> <li>- Generar planes para ratificar las vulnerabilidades.</li> <li>- Revisión y mejoramiento permanente a los sistemas de la empresa.</li> <li>- Mejorar la productividad.</li> <li>- Incrementar la competitividad.</li> <li>- Ventajas competitivas.</li> <li>- Certificación constante de los ISOS.</li> <li>- Estrategias serias y claras de comunicación para posicionarse en la mente de los clientes.</li> <li>- Productos que satisfagan las expectativas del cliente.</li> <li>- Lograr calidad en los productos.</li> <li>- Innovar.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Visión.</li> </ul>

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnica a emplear

La presente investigación empleó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario.

#### 3.4.2. Descripción del instrumento

Se utilizó un cuestionario, el cual contuvo una serie de preguntas que se contestaron por escrito a fin de obtener información.

### Validez del cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.702). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,610
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1410,973
	Gl	496
	Sig.	,000

### Confiabilidad del cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.871). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	43

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleará el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Para el estadístico de prueba se utilizará el Rho de Spearman.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS.

Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Análisis de los datos generales

Tabla 1 *Género de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	13	48,1
	Femenino	14	51,9
	Total	27	100,0

**Nota: Elaboración propia**

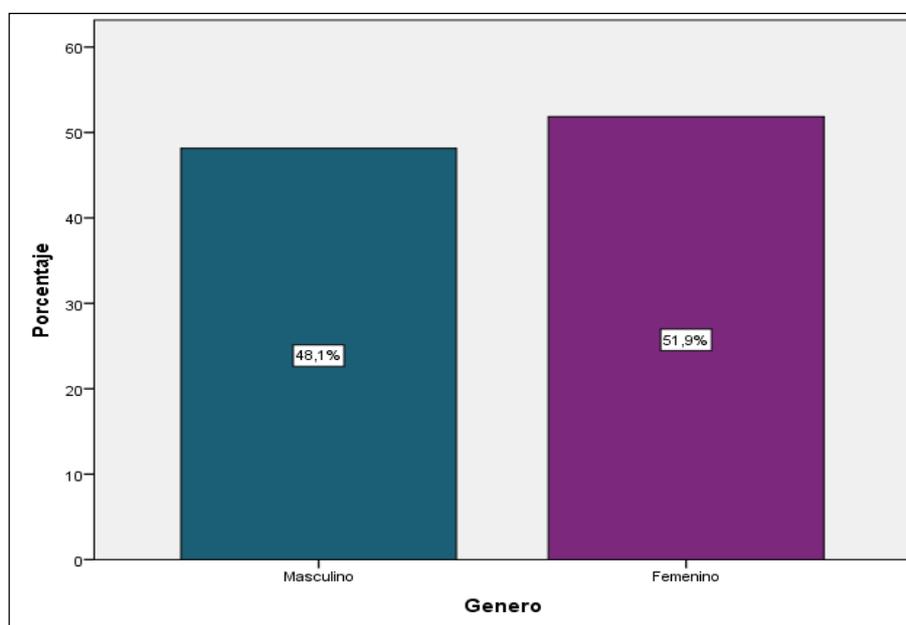


Figura 1. *Género de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 1 que el 48,1% de los encuestados son del género masculino y el 51,9% es del género femenino.

Tabla 2 *Edad de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	9	33,3
Entre 25 años a 31 años	10	37,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	7	25,9
Mas de 45 años	1	3,7
Total	27	100,0

**Nota: Elaboración propia**

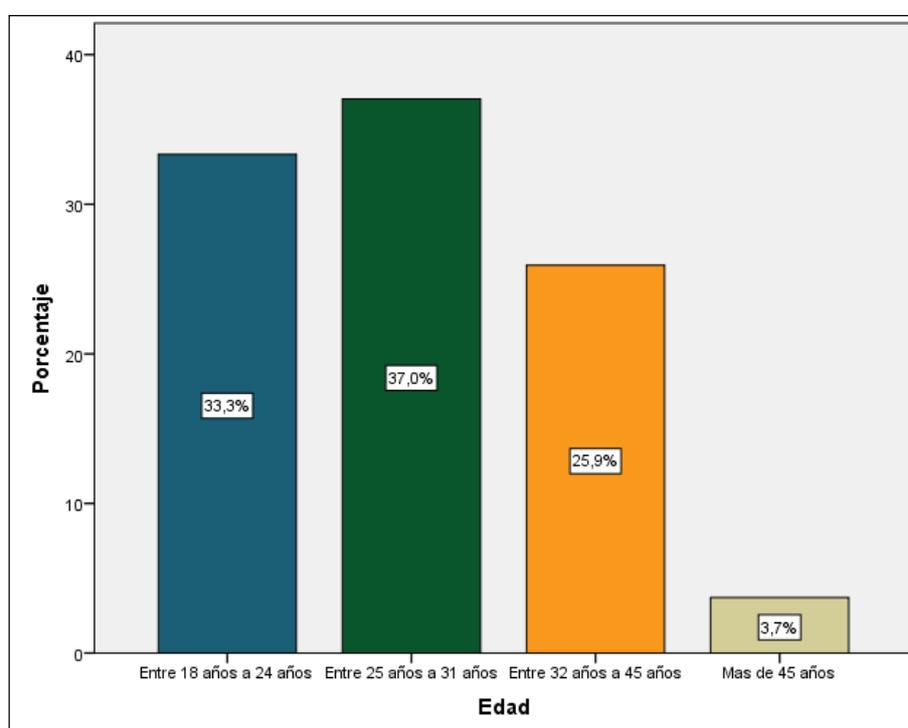


Figura 2. *Edad de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

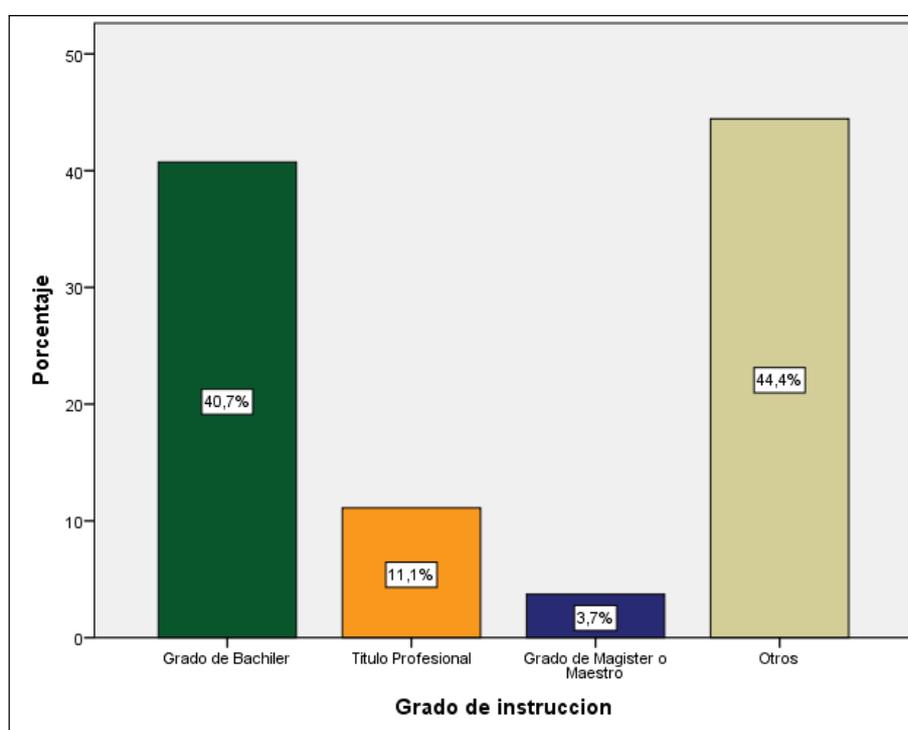
**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 2 que el 33,3% de los encuestados tiene entre 18 años a 24 años, el 37% está entre 25 años a 31 años, en el caso del 25,9% menciono que tiene entre 32 años a 45 años y el 3,7% esta con más de 45 años.

*Tabla 3 Grado de instrucción de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	11	40,7
Título Profesional	3	11,1
Válidos Grado de Magister o Maestro	1	3,7
Otros	12	44,4
Total	27	100,0

**Nota: Elaboración propia**



*Figura 3. Grado de instrucción de los trabajadores de la empresa exportadora World Fruit Peruvian Product, provincia de Huaura.*

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 3 que el 40,7% de los encuestados tienen grado de bachiller, el 11,1% tiene título profesional, el 3,7% tiene grado de magister o maestro y el 44,4% tiene otro tipo de estudio.

## B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Diagnóstico de competitividad organizacional”

Tabla 4 *Control de calidad convencional*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
1. ¿La empresa cuenta con sistemas operativos y administrativos para un control de calidad?	25	92,6	2	7,4
2. ¿Existe un área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente de la calidad de los productos?	25	92,6	2	7,4
3. ¿La empresa tiene en claro cuál es su objetivo empresarial?	22	81,5	5	18,5
4. ¿La empresa capacita a sus trabajadores?	23	85,2	4	14,8
5. ¿La empresa desarrolla sus actividades según los planes y programas de trabajo?	23	85,2	4	14,8
6. ¿La empresa tiene un nivel alto de desperdicio organizacional?	23	85,2	4	14,8

**Nota: Elaboración propia**

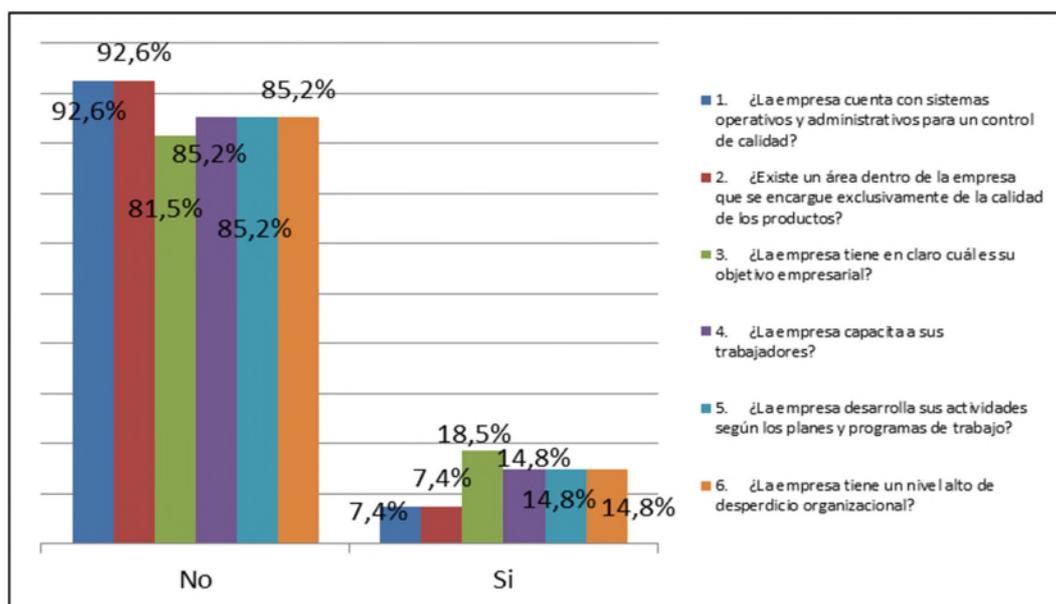


Figura 4. Control de calidad convencional.

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 4 que en el aspecto de control de calidad convencional el 92,6% manifestó que la empresa no cuenta con sistemas operativos y administrativos para un control de calidad, asimismo no existe un área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente de la calidad de los productos.

Tabla 5 Normalización

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
7. ¿Se administra por objetivos e indicadores?	25	92,6	2	7,4
8. ¿La empresa maneja a la calidad como una función?	25	92,6	2	7,4
9. ¿Existe un programa agresivo de capacitación?	22	81,5	5	18,5
10. ¿Se implantan programas y planes de mejora dentro de la empresa?	23	85,2	4	14,8
11. ¿Se estudia la cultura del cliente y del proveedor para tener un mejora análisis de ellos?	23	85,2	4	14,8
12. ¿La empresa tiene un nivel de desperdicio organizacional estable?	23	85,2	4	14,8
13. ¿El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias de la empresa?	21	77,8	6	22,2

**Nota: Elaboración propia**

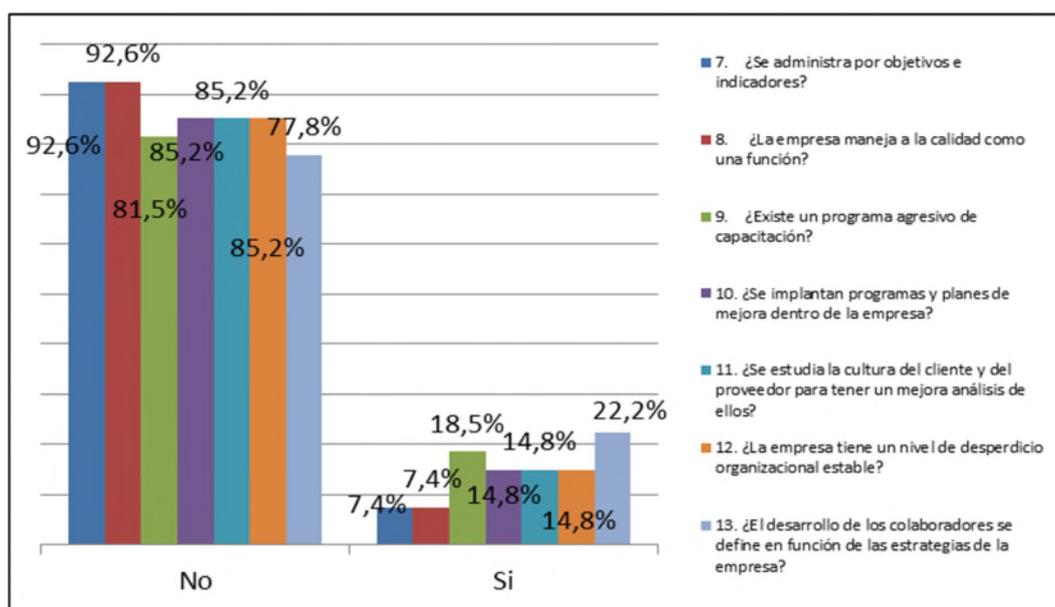


Figura 5. Normalización.

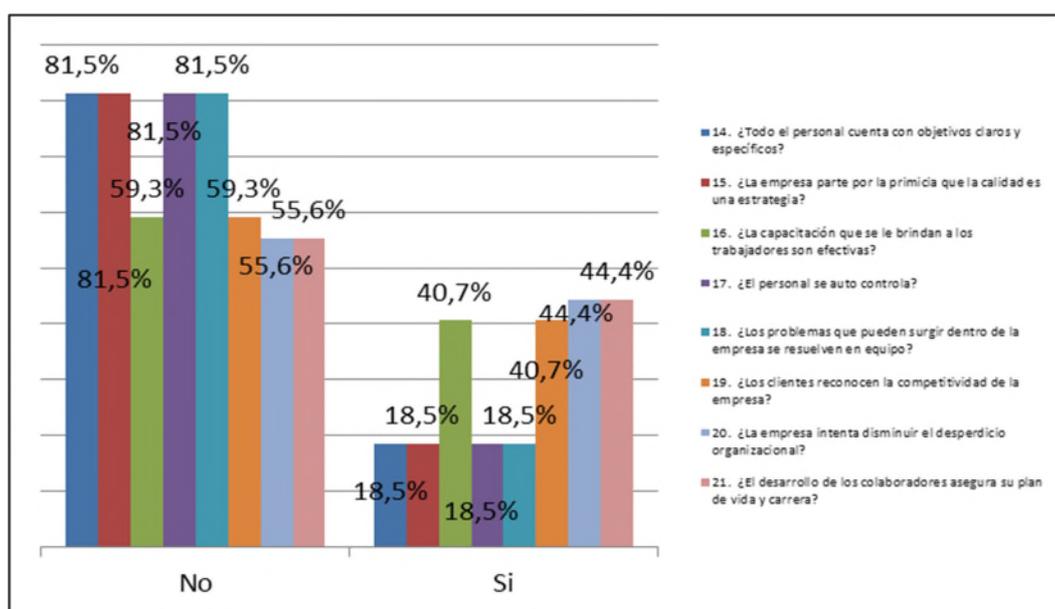
**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 5 que en el aspecto de la normalización el 92,6% manifestó que no se administra por objetivos e indicadores, asimismo determinaron que la empresa no maneja a la calidad como una función.

Tabla 6 *Mejora*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
14. ¿Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos?	22	81,5	5	18,5
15. ¿La empresa parte por la primicia que la calidad es una estrategia?	22	81,5	5	18,5
16. ¿La capacitación que se le brindan a los trabajadores son efectivas?	16	59,3	11	40,7
17. ¿El personal se auto controla?	22	81,5	5	18,5
18. ¿Los problemas que pueden surgir dentro de la empresa se resuelven en equipo?	22	81,5	5	18,5
19. ¿Los clientes reconocen la competitividad de la empresa?	16	59,3	11	40,7
20. ¿La empresa intenta disminuir el desperdicio organizacional?	15	55,6	12	44,4
21. ¿El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera?	15	55,6	12	44,4

**Nota: Elaboración propia**



*Figura 6. Mejora.*

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 6 que en el aspecto de mejora el 81.5% opino que todo el personal no cuenta con objetivos claros y específicos, asimismo la empresa no parte por la primicia que la calidad es una estrategia. Adicionalmente determinaron que el personal no se auto controla. Finalmente manifestaron que los problemas que pueden surgir dentro de la empresa no se resuelven en equipo.

Tabla 7 *Excelencia*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
22. ¿Dentro de la empresa la mejora continua es un hábito?	16	59,3	11	40,7
23. ¿La empresa es líder en su mercado?	22	81,5	5	18,5
24. ¿La empresa innova con el fin de que sus clientes lo reconozcan por ello?	16	59,3	11	40,7
25. ¿La calidad se ha hecho una forma de vida dentro de la empresa?	0	0	27	100,0
26. ¿La productividad se da en su más alto nivel?	0	0,0	27	100,0
27. ¿La empresa intenta que el desperdicio organizacional sea casi nulo?	16	59,3	11	40,7
28. ¿El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización?	24	88,9	3	11,1

**Nota: Elaboración propia**

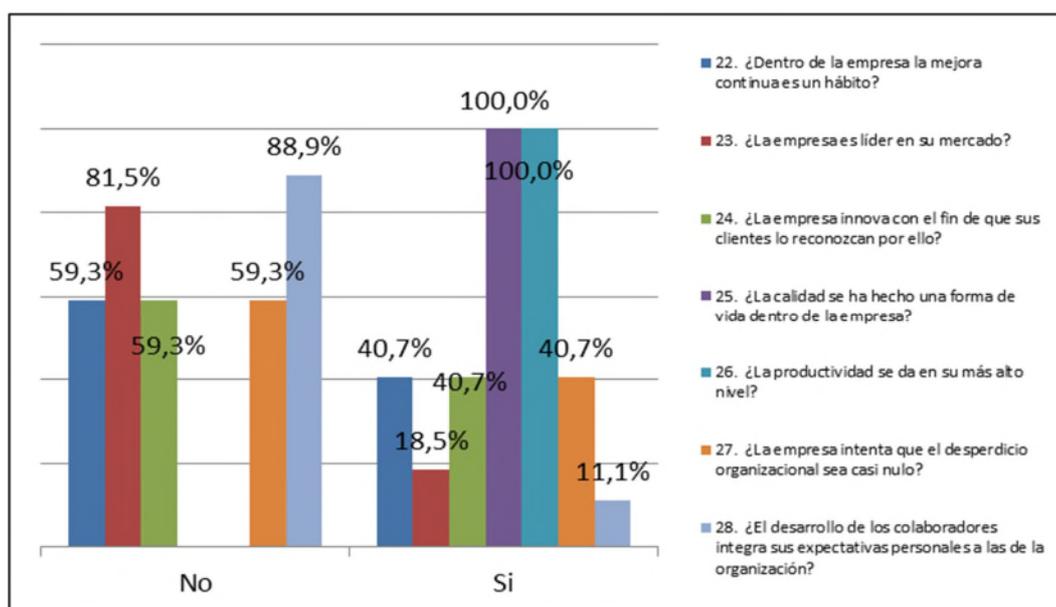


Figura 7. Excelencia.

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 7 que en el aspecto de la excelencia el 88,9% manifestó que el desarrollo de los colaboradores no integra sus expectativas personales a las de la organización y el 81,5% determinó que la empresa no es líder en su mercado.

### C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Estrategias para incrementar la competitividad”

Tabla 8 *Eliminar vulnerabilidad*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
29. ¿La empresa analiza constantemente sus debilidades?	19	70,4	8	29,6
30. ¿Se ha realizado un análisis FODA de la empresa?	26	96,3	1	3,7
31. ¿La empresa tiene identificadas sus vulnerabilidades?	18	66,7	9	33,3
32. ¿La empresa ha generado planes para ratificar sus vulnerabilidades?	12	44,4	15	55,6

**Nota: Elaboración propia**

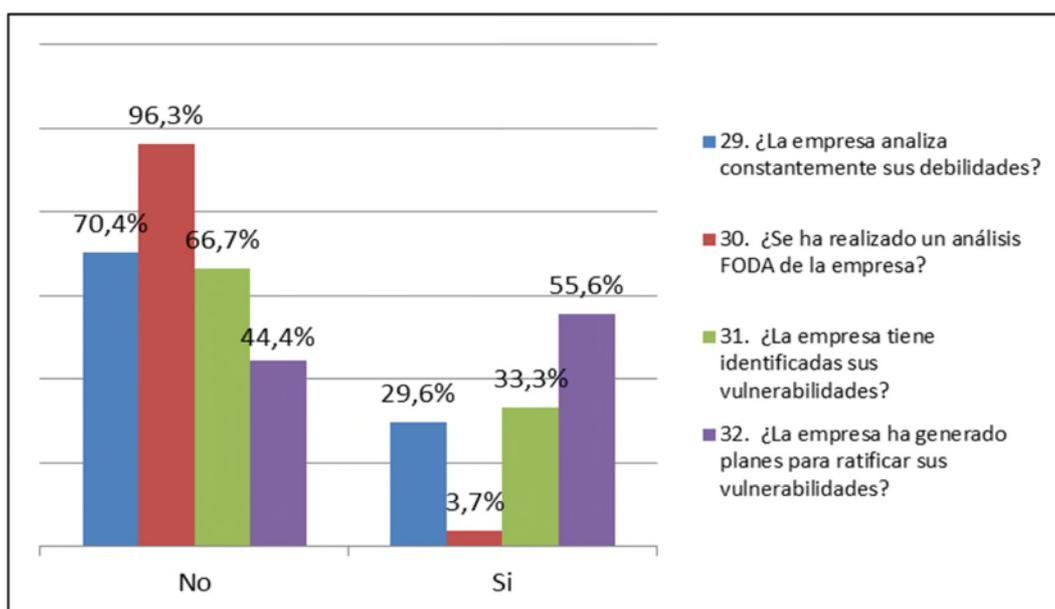


Figura 8. Eliminar vulnerabilidad.

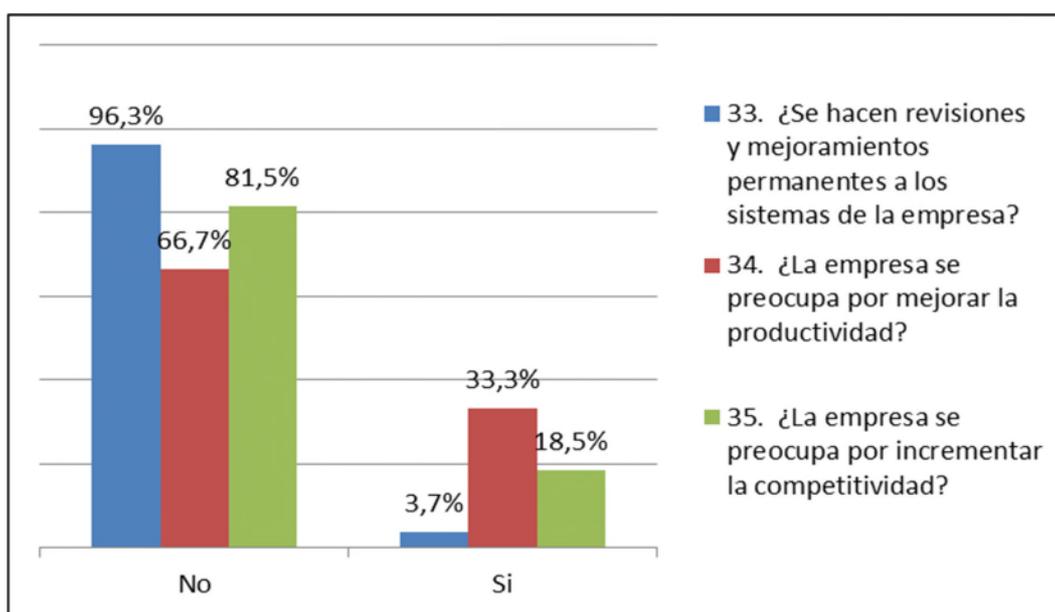
**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 8 que en el aspecto de eliminar vulnerabilidad el 96,3% manifestó que no se ha realizado un análisis FODA de la empresa, en el caso del 70,4% determino que la empresa no analiza constantemente sus debilidades y el 66,7% manifestó que la empresa no tiene identificadas sus vulnerabilidades.

Tabla 9 Rediseñar sistemas

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
33. ¿Se hacen revisiones y mejoramientos permanentes a los sistemas de la empresa?	26	96,3	1	3,7
34. ¿La empresa se preocupa por mejorar la productividad?	18	66,7	9	33,3
35. ¿La empresa se preocupa por incrementar la competitividad?	22	81,5	5	18,5

**Nota: Elaboración propia**



*Figura 9. Rediseñar sistemas.*

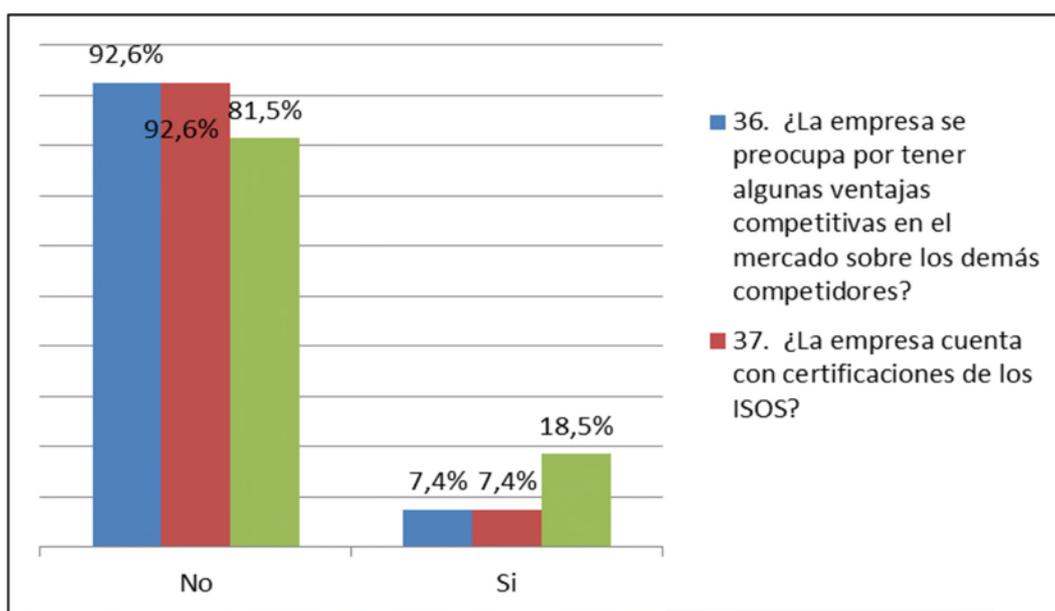
**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 9 que en el aspecto de rediseñar sistemas el 96,3% manifestó que no se hacen revisiones y mejoramientos permanentes a los sistemas de la empresa y el 81,5% mencionó que la empresa no se preocupa por incrementar la competitividad.

Tabla 10 *Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
36. ¿La empresa se preocupa por tener algunas ventajas competitivas en el mercado sobre los demás competidores?	25	92,6	2	7,4
37. ¿La empresa cuenta con certificaciones de los ISOS?	25	92,6	2	7,4
38. ¿La empresa pone en marcha estrategias serias y claras de comunicación para posicionarse en la mente de los clientes ?	22	81,5	5	18,5

**Nota: Elaboración propia**



*Figura 10. Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas.*

**Nota: Elaboración propia**

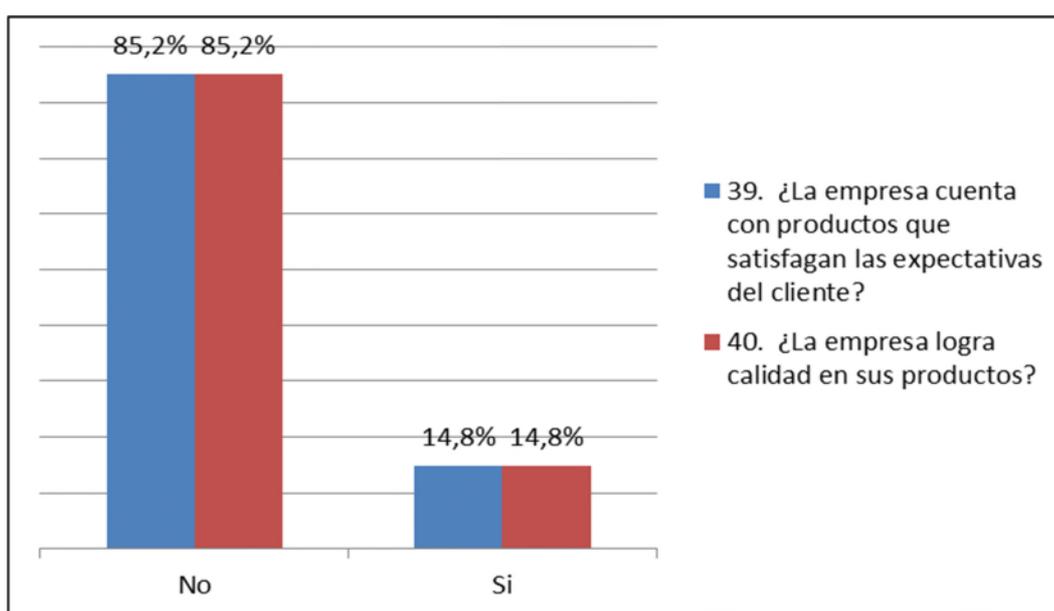
Se observa en la Tabla 10 que en el aspecto Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas que en el 92,6% de los encuestados manifestaron que la empresa no se preocupa por tener algunas ventajas competitivas en el mercado sobre los demás competidores.

Asimismo, determino que la empresa cuenta con certificaciones de los ISOS.

Tabla 11 *Lograr la calidad en los servicios*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
39. ¿La empresa cuenta con productos que satisfagan las expectativas del cliente?	23	85,2	4	14,8
40. ¿La empresa logra calidad en sus productos?	23	85,2	4	14,8

**Nota: Elaboración propia**



*Figura 11.* Lograr la calidad en los servicios.

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 11 que en el aspecto de Lograr la calidad en los servicios que el 85,2% manifestó que la empresa no cuenta con productos que satisfagan las expectativas del cliente, adicional la empresa no logra calidad en sus productos.

Tabla 12 *Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización*

Items	No		Si	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
41. ¿La empresa intenta innovar constantemente?	22	81,5	5	18,5
42. ¿La empresa tiene bien estipulada su misión?	22	81,5	5	18,5
43. ¿La empresa tiene bien estipulada su visión?	16	59,3	11	40,7

**Nota: Elaboración propia**

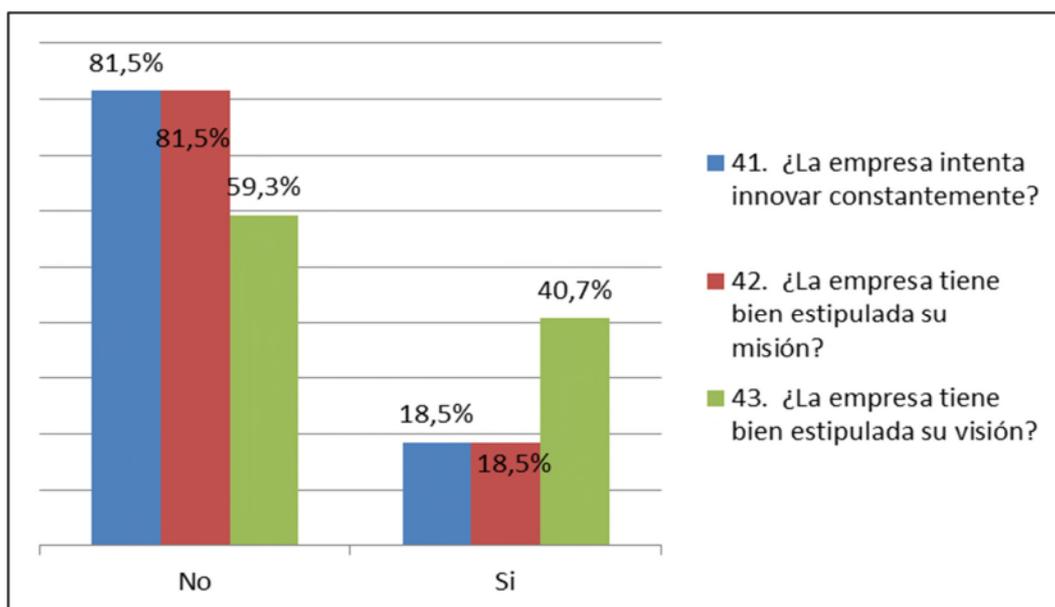


Figura 12. Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización.

**Nota: Elaboración propia**

Se observa en la Tabla 12 que en el aspecto Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización el 81,5% de los encuestados manifestaron que la empresa no intenta innovar constantemente y tampoco no tiene bien estipulada su misión.

#### D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Shapiro Wilk (para muestras menores de 50) para probar si las variables de investigación tienen distribución normal. En la tabla 13 se observa que con un (p-valor < 0.05) las dos variables

de investigación no tienen una distribución normal motivo por el cual se optó por utilizar Correlación de Rho de Spearman.

Tabla 13 *Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	,881	27	,005
CONTROL DE CALIDAD CONVENCIONAL	,696	27	,000
NORMALIZACIÓN	,719	27	,000
MEJORA	,893	27	,009
EXCELENCIA	,809	27	,000
ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD	,905	27	,017

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## E. Comprobación de Hipótesis

### *Hipótesis General*

Ho: El diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Ha: El diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Tabla 14 *Correlación de Rho Spearman entre el diagnóstico de competitividad organizacional y las estrategias para incrementar la competitividad*

			Diagnóstico de competitividad organizacional	Estrategias para incrementar la competitividad
Rho de Spearman	Diagnóstico de competitividad organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Estrategias para incrementar la competitividad	Coefficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,825$ ), por lo que se concluye que el diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

***Hipótesis Específica 01***

Ho: El control de calidad convencional no influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Ha: El control de calidad convencional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Tabla 15 *Correlación de Rho Spearman entre el control de calidad convencional organizacional y las estrategias para incrementar la competitividad*

			Control de calidad convencional	Estrategias para incrementar la competitividad
Rho de Spearman	Control de calidad convencional	Coefficiente de correlación	1,000	,784**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	27	27
	Estrategias para incrementar la competitividad	Coefficiente de correlación	,784**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,784$ ), por lo que se concluye que el control de calidad convencional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### *Hipótesis Específica 02*

Ho: La normalización no influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Ha: La normalización influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Tabla 16 *Correlación de Rho Spearman entre la normalización y las estrategias para incrementar la competitividad*

			Normalización	Estrategias para incrementar la competitividad
Rho de Spearman	Normalización	Coefficiente de correlación	1,000	,681**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Estrategias para incrementar la competitividad	N	27	27
		Coefficiente de correlación	,681**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	27	27

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

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,681$ ), por lo que se concluye que la normalización influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### *Hipótesis Específica 03*

Ho: La mejora no influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Ha: La mejora influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Tabla 17 *Correlación de Rho Spearman entre la mejora y las estrategias para incrementar la competitividad*

			Mejora	Estrategias para incrementar la competitividad
Rho de Spearman	Mejora	Coefficiente de correlación	1,000	,523**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	27	27
	Estrategias para incrementar la competitividad	Coefficiente de correlación	,523**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	27	27

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

Se observa en la Tabla 17 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,523$ ), por lo que se concluye que la excelencia influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### *Hipótesis Específica 04*

Ho: La excelencia no influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Ha: La excelencia influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

Tabla 18 *Correlación de Rho Spearman entre la excelencia y las estrategias para incrementar la competitividad*

			Excelencia	Estrategias para incrementar la competitividad
Rho de Spearman	Excelencia	Coefficiente de correlación	1,000	,423*
		Sig. (bilateral)	.	,028
		N	27	27
	Estrategias para incrementar la competitividad	Coefficiente de correlación	,423*	1,000
		Sig. (bilateral)	,028	.
		N	27	27

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 18 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,028 < 0,05$ ;  $r = 0,423$ ), por lo que se concluye que la excelencia influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

Para que la empresa logre una posición competitiva dentro del mercado global debe asegurarse de que los bienes y servicios que brinden no solo sean de calidad, sino que también debe tener en cuenta que estos sobresalgan, que sean atractivos y que logre que los clientes quieran permanecer o deseen continuar consumiendo lo que la empresa les ofrece. Pero para que la empresa pueda lograr el éxito deberá primero hacer un diagnóstico interno con la intención de descubrir las debilidades que puedan estar perjudicando el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de la empresa. La competitividad de la organización puede ser incrementada gracias a planes estratégicos que apoyen a mejorar las debilidades que ésta pueda presentar o en caso contrario para afianzar las fortalezas.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que la Empresa World Fruit Peruvian Product pueda identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

La Empresa World Fruit Peruvian Product puede realizar periódicamente un diagnóstico de competitividad con el cual podrá medir su calidad competitiva en el

rubro donde se desarrolla, pero primero debe contar con la información verídica y lo más actualizada posible.

Un diagnóstico ayuda a determinar qué áreas de la empresa necesitan ser reforzadas operacionalmente, para lo cual se debe analizar el entorno, la parte financiera, los clientes a los que se desea llegar, los procedimientos internos, los de formación y los de crecimiento y también la dirección estratégica.

La organización se encuentra inserta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que obligan a adaptarse, en que se toman decisiones que pueden afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización debe estar adaptándose constantemente a este entorno. En este caso, la innovación es la capacidad de que dispone un sistema organizacional para reaccionar al cambio inevitable, para dirigirlo y orientar sus procesos en el sentido deseado.

La organización ha decidido encarar el problema de la competitividad organizacional. Puede que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la misma producción. El diagnóstico debiera buscar vías de superación de los problemas que puede haber y reconocer eventuales potencialidades de desarrollo utilizados en beneficio de incrementar la competitividad de la organización.

En la Empresa World Fruit Peruvian Product ha detectado que el retraso de su éxito se debe a que el 81,5% del personal que labora en ella manifestó que no se encuentra motivada para cumplir con sus labores, en el caso del 92,6% determino que la empresa no cuenta con sistemas operativos y administrativos para un control de

calidad, asimismo no existe un área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente de la calidad de los productos.

La organización requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.

La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo en ella. Para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y problemas que los trabajadores tienen, buscar formas de superación de dificultades y generar un clima laboral más grato.

La organización deberá ser sometida a cambios de importancia (innovación, cambio de viejas estructuras, demandas laborales, adecuación a nuevas tecnologías). Aquí el diagnóstico sería una forma de conocer el impacto de estos cambios en los distintos sectores o prevenir posibles transformaciones debidas de estos cambios.

El aumento de la complejidad del entorno de la organización ya sea político, económico y social (por ejemplo, aumento de competencia o comercio internacional, generalización de demandas laborales, etc.); demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.

## **5.2. Conclusiones**

- Con el estudio se determinó que existía una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,784$ ), por lo que se concluye que el control de calidad convencional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. Es decir, si la Empresa World Fruit Peruvian Product en su diagnóstico para determinar su nivel de competencia con respecto a las demás empresas de su mismo rubro no mejora sus

sistemas operativos y administrativos para un control de calidad no podrá aplicar estrategias de competitividad que ayuden al logro de sus objetivos.

La organización deberá analizar las opciones que tiene para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. Modernizarse no solo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar su empresa hacia el futuro. Por medio de la modernización su empresa puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente, a través del tiempo.

Para llevar a cabo estas metas, es necesario utilizar Tecnologías de Información (TI), las cuales funcionan como herramientas que se pueden aplicar internamente para acelerar los procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación dando cumplimiento a las normas fiscales.

- Con el estudio se determinó que existencia una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,681$ ), por lo que se concluye que la normalización influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. Es decir, si la Empresa World Fruit en su diagnóstico para determinar su nivel de competencia con respecto a las demás empresas de su mismo rubro no maneja a la calidad como una función no podrá aplicar estrategias de competitividad que ayuden al logro de sus objetivos.
- Con el estudio se determinó que existencia una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,523$ ), por lo que se concluye que la excelencia influye de manera significativa en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. Es decir que si la Empresa World Fruit en su diagnóstico para determinar su nivel de competencia con respecto a las demás empresas de su mismo rubro no asegura su plan de vida y carrera de sus

colaboradores no podrá aplicar estrategias de competitividad que ayuden al logro de sus objetivos.

- Con el estudio se determinó que existencia una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,028 < 0,05$ ;  $r = 0,423$ ), por lo que se concluye que la excelencia influye de manera significativa en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017. Es decir que si la Empresa World Fruit en su diagnóstico para determinar su nivel de competencia con respecto a las demás empresas de su mismo rubro no desarrolla una productividad en su más alto nivel no podrá aplicar estrategias de competitividad que ayuden al logro de sus objetivos.

Abrirse a la posibilidad de incursionar en mercados internacionales puede hacerle descubrir vías para aumentar la rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que ofrecen los tratados comerciales. Al contemplar la internacionalización la empresa podrá expandir su negocio y llegar con sus productos a diferentes partes del mundo.

Por lo expuesto anteriormente:

- Con el estudio se determinó que existencia una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,825$ ), por lo que se concluye que El diagnóstico de competitividad organizacional influye significativamente en las estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product, Huaura, 2017.

### **5.3. Recomendaciones**

- Aplicar mejoras en su diagnóstico de competitividad organizacional en sus sistemas operativos y administrativos para un control de calidad para determinar qué plan se

ajusta mejor para transformar las debilidades en fortalezas e incrementar las fortalezas con la finalidad de que la empresa sea capaz de competir con las demás empresas.

Los líderes dentro de las organizaciones también pueden adoptar un modo de diagnóstico organizacional, que en términos simples, se trata de una forma de hacerse parte de los problemas de la organización, específicamente, en la relación con los empleados. Aquí, los líderes actúan como agentes de cambio.

- El agente de cambio reúne información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Se formulan preguntas, entrevistas a empleados, se revisan los registros y se escuchan las preocupaciones de los empleados.
  - Se analiza la información recopilada durante la etapa de diagnóstico y se sintetiza la información relevante en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.
  - Se implican a las personas objeto del cambio, a las personas envueltas en programas de trabajo que deban comprometerse en la solución de problemas. Se comparte con los empleados lo encontrado en los dos primeros pasos.
  - El agente de cambio y los empleados desarrollan acciones específicas necesarias para corregir los problemas identificados.
  - Por último se evalúa la eficiencia de los planes a ejecutar dentro de la organización
- 
- Aplicar mejoras en su diagnóstico de competitividad organizacional el manejo de la calidad como función para un control de calidad para determinar qué plan se ajusta mejor para transformar las debilidades en fortalezas e incrementar las fortalezas con la finalidad de que la empresa sea capaz de competir con las demás empresas

- Aplicar mejoras en su diagnóstico de competitividad organizacional considerando la implementación de un plan de capacitación para sus colaboradores y así incrementar las fortalezas con la finalidad de que la empresa sea capaz de competir con las demás empresas.

El capital humano de la empresa es el recurso más importante, por esto es clave que los empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa. Capacitar a los empleados le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Existen diferentes opciones de actualización y capacitación que le permitirán tanto a los directivos como a sus empleados desarrollar mejor sus habilidades y competencias, en pro de aumentar la productividad de su negocio.

Mantener a sus empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos. Por esto es importante generar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los empleados. Cabe aclarar que al hablar de motivación no solo nos referimos al salario o beneficios económicos que una empresa les da a sus empleados. También se trata de las actividades y acciones que desarrollan las organizaciones en beneficio del capital humano (aniversarios, reconocimientos, capacitaciones, etc...)

- Aplicar mejoras en su diagnóstico de competitividad organizacional en el desarrollo de una productividad en su más alto nivel para determinar qué plan se ajusta mejor para transformar las debilidades en fortalezas e incrementar las fortalezas con la finalidad de que la empresa sea capaz de competir con las demás empresas.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores. Obtenido de Mc Graw Hill Interamericana Editores
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un Enfoque Integral*. (11 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisso, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional* (8 ed.). México: Alfaomega.
- Thompson, A., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18 ed.). México: Educación Mc Graw Hill.
- Uribe, M. (2013). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad* (2 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

## 6.2. Fuentes electrónicas

- Alfaro, B., Argueta, I., & Rivera, M. (2011). *Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora*. Universidad Dr. José Matías Delgado. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESTIS/01/MER/ADTESAD0001424.pdf>
- Arrincon, J. (2005). *Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo PYMES agroindustriales en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2699/1/Arrincon\\_qj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2699/1/Arrincon_qj.pdf)
- Baena, F. (2008). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo emprender*. Universidad Tecnológica De Pereira, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/921/6584B139.pdf?sequence=1>
- Bustos, A. (2010). *Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de Caesca S.A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio*. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis420.pdf>
- Flores, M. (2010). *Estrategia para aumentar la ventaja competitiva, caso: Empresa eléctrica multinacional*. México. Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/15813/1/Tesis%20Estrategia%20para%20aumentar...%20-%20Maricela%20Flores.pdf>
- Gonzales, J. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013*.

Universidad de San Martín de Porres, Perú. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)

Rivera, J. (2014). *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf>

**ANEXO N°1**  
**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el diagnóstico de competitividad organizacional y estrategias para incrementar la competitividad de la empresa World Fruit Peruvian Product. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

**I. Por favor marque con una (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro marcar con una “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	SI	NO
<b>DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DIMENSIÓN: CONTROL DE CALIDAD CONVENCIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿La empresa cuenta con sistemas operativos y administrativos para un control de calidad?		
2. ¿Existe un área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente de la calidad de los productos?		
3. ¿La empresa tiene en claro cuál es su objetivo empresarial?		
4. ¿La empresa capacita a sus trabajadores?		
5. ¿La empresa desarrolla sus actividades según los planes y programas de trabajo?		
6. ¿La empresa tiene un nivel alto de desperdicio organizacional?		
<b>DIMENSIÓN: NORMALIZACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
7. ¿Se administra por objetivos e indicadores?		
8. ¿La empresa maneja a la calidad como una función?		
9. ¿Existe un programa agresivo de capacitación?		
10. ¿Se implantan programas y planes de mejora dentro de la empresa?		
11. ¿Se estudia la cultura del cliente y del proveedor para tener un mejora análisis de ellos?		
12. ¿La empresa tiene un nivel de desperdicio organizacional estable?		
13. ¿El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias de la empresa?		
<b>DIMENSIÓN: MEJORA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
14. ¿Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos?		
15. ¿La empresa parte por la primicia que la calidad es una estrategia?		
16. ¿La capacitación que se le brindan a los trabajadores son efectivas?		

17. ¿El personal se auto controla?		
18. ¿Los problemas que pueden surgir dentro de la empresa se resuelven en equipo?		
19. ¿Los clientes reconocen la competitividad de la empresa?		
20. ¿La empresa intenta disminuir el desperdicio organizacional?		
21. ¿El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera?		
<b>DIMENSIÓN: EXCELENCIA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
22. ¿Dentro de la empresa la mejora continua es un hábito?		
23. ¿La empresa es líder en su mercado?		
24. ¿La empresa innova con el fin de que sus clientes lo reconozcan por ello?		
25. ¿La calidad se ha hecho una forma de vida dentro de la empresa?		
26. ¿La productividad se da en su más alto nivel?		
27. ¿La empresa intenta que el desperdicio organizacional sea casi nulo?		
28. ¿El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización?		
<b>ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD</b>		
<b>DIMENSIÓN: ELIMINAR VULNERABILIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
29. ¿La empresa analiza constantemente sus debilidades?		
30. ¿Se ha realizado un análisis FODA de la empresa?		
31. ¿La empresa tiene identificadas sus vulnerabilidades?		
32. ¿La empresa ha generado planes para ratificar sus vulnerabilidades?		
<b>DIMENSIÓN: REDISEÑAR SISTEMAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
33. ¿Se hacen revisiones y mejoramientos permanentes a los sistemas de la empresa?		

34. ¿La empresa se preocupa por mejorar la productividad?		
35. ¿La empresa se preocupa por incrementar la competitividad?		
<b>DIMENSIÓN: POSICIONAR AGRESIVAMENTE SUS VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
36. ¿La empresa se preocupa por tener algunas ventajas competitivas en el mercado sobre los demás competidores?		
37. ¿La empresa cuenta con certificaciones de los ISOS?		
38. ¿La empresa pone en marcha estrategias serias y claras de comunicación para posicionarse en la mente de los clientes?		
<b>DIMENSIÓN: LOGRAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
39. ¿La empresa cuenta con productos que satisfagan las expectativas del cliente?		
40. ¿La empresa logra calidad en sus productos?		
<b>DIMENSIÓN: INCREMENTAR CONSTANTEMENTE LOS RESULTADOS VITALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
41. ¿La empresa intenta innovar constantemente?		
42. ¿La empresa tiene bien estipulada su misión?		
43. ¿La empresa tiene bien estipulada su visión?		