



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**El modelo prospectivo estratégico por escenarios y su  
influencia en el desarrollo organizacional en las  
comercializadoras de camarón de las ciudades de  
Machala y Santa Rosa, provincia de El Oro, Ecuador**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias

Administrativas

**AUTOR**

Mauricio Samuel NOBLECILLA GRUNAUER

**ASESOR**

Augusto HIDALGO

Lima, Perú

2017

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas y profesores doctores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por haber sido un gran apoyo y haberme brindado sus conocimientos y experiencias para hacer de mí un nuevo profesional de alto nivel, de manera especial doy gracias al Dr. Augusto Hidalgo por ser una gran persona y asesor para alcanzar a terminar el presente trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por qué por él logramos nuestros más anhelados sueños.

A mi Esposa Roxana e Hijo Mauricio Sebastián, por ser mi inspiración y estar siempre apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante; y, porque es por ellos que he sacrificado todo para alcanzar este nuevo anhelo.

A mis Padres y Hermanos, por estar incondicionalmente siempre a mi lado para alcanzar todos los objetivos que siempre me propuse; y, por brindarme su apoyo y seguir en el sendero del bien.

## Índice General

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	9
1.5. OBJETIVOS .....	10
1.5.1. Objetivo General.....	10
1.5.2. Objetivos Específicos .....	10
1.6. HIPÓTESIS .....	10
1.6.1. Hipótesis general.....	10
1.6.2. Hipótesis específicas .....	10
1.6.3. Combinaciones de Hipótesis .....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .	13
2.1.1. Orígenes de la Planeación.....	17
2.1.2. Epistemología de la prospectiva estratégica .....	22
2.1.2.1. Ciencia y Prospectiva .....	23
2.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	27
2.2.1. Prospectiva estratégica .....	27
2.2.2. Desarrollo organizacional.....	77
2.2.3. Análisis del sector camaronero .....	93
2.3. BASES TEÓRICAS.....	100
2.3.1. Planeación estratégica .....	100
2.3.2. La estrategia .....	108
2.3.2.1. Ventajas de una estrategia .....	109
2.3.3. Prospectiva estratégica .....	109
2.3.3.1. Corriente determinista .....	123
2.3.3.2. Corriente voluntarista.....	124
2.3.3.3. Las corrientes y modelo de los estudios de futuros en la práctica	124

2.3.3.4. Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial.....	126
2.3.3.4.1. Modelo básico.....	127
2.3.3.4.2. Modelo avanzado.....	128
2.3.4. Desarrollo organizacional.....	130
2.4. MARCO CONCEPTUAL O GLOSARIO.....	135
CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....	142
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	142
3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	144
3.3. TAMAÑO DE MUESTRA.....	144
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	146
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	149
4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	150
4.1.1. Análisis de las Observaciones de Campo.....	150
4.1.2. Análisis de las Entrevistas a los Gerentes de las Comercializadoras de Camarón.....	160
4.1.3. Análisis de Resultados.....	172
4.1.3.2. Análisis estadístico de las variables del modelo prospectivo (VI) .	179
4.1.3.3. Análisis estadístico de las variables del desarrollo organizacional (VD)	187
4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....	271
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	296
CAPITULO 5: IMPACTOS.....	299
5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	299
5.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	301
5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA.....	302
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	304
CONCLUSIONES.....	304
RECOMENDACIONES.....	305
BIBLIOGRAFÍA.....	306
ANEXOS.....	315
Anexo 1. Instrumentos de recolección de Información.....	315
GUIA DE OBSERVACION.....	315
ANEXO 2. Entrevista.....	316

ANEXO 3. Encuesta Tipo Escala de Likert Variable Y: Desarrollo Organizacional .....	317
ANEXO 4. Encuesta Tipo Escala de Likert Variable Y: Desarrollo Organizacional .....	319
ANEXO 5 LISTADO DE CAMARONERAS EN LA PROVINCIA DE EL ORO – ECUADOR.....	320
ANEXO 6 LISTADO DE COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN EN LAS CIUDADES DE MACHALA Y SANTA ROSA – PROVINCIA DE EL ORO – ECUADOR. ....	322
ANEXO 7 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	323

## Lista de Tablas

Tabla 1 Código de diligenciamiento de la matriz de análisis estructural.....	52
Tabla 2 Código de diligenciamiento de la matriz de actores por objetivos .....	54
Tabla 3 Código de la matriz de posiciones valoradas .....	54
Tabla 4 Código de la Matriz de los medios de acción directo.....	55
Tabla 5 Escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis ....	57
Tabla 6 Representaciones del Futuro .....	111
Tabla 7 Modelo Prospectivo .....	116
Tabla 8 Variables a Análisis del Modelo Prospectivo .....	179
Tabla 9 Artificio Estadístico de los Factores de la Variable Independiente.....	186
Tabla 10 Análisis de los Factores de Análisis en la Empresa CHRISMARCOR S.A. ....	188
Tabla 11 Análisis de los Sub-factores en la Empresa CHRISMARCOR S.A. ....	189
Tabla 12 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 1RA PARTE .....	190
Tabla 13 Análisis de la Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 2DA PARTE .....	190
Tabla 14 Análisis de las Variables en la Empresas CHRISMARCOR S.A. 3RA PARTE .....	191
Tabla 15 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 4TA PARTE .....	191
Tabla 16 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 5TA PARTE .....	192
Tabla 17 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 6TA PARTE .....	192
Tabla 18 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 7MA PARTE .....	193
Tabla 19 Análisis de los Factores en la empresa URBAROSA .....	194
Tabla 20 Análisis de los Sub-Factores en la Empresa URBAROSA .....	194

Tabla 21 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 1RA PARTE .....	195
Tabla 22 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 2DA PARTE .....	195
Tabla 23 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 3RA PARTE .....	196
Tabla 24 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 4TA PARTE.....	196
Tabla 25 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 5TA PARTE.....	197
Tabla 26 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 6TA PARTE.....	197
Tabla 27 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 7MA PARTE.....	198
Tabla 28 Análisis de los Factores en la Empresa EXPORTCAMBRI .....	199
Tabla 29 Análisis de los Subfactores en la Empresa EXPORTCAMBRI .....	200
Tabla 30 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 1ra Parte..	200
Tabla 31 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 2da Parte	201
Tabla 32 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 3ra Parte..	201
Tabla 33 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 4ta Parte ..	202
Tabla 34 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 5ta Parte ..	202
Tabla 35 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 6ta Parte ..	203
Tabla 36 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 7ma Parte	203
Tabla 37 Análisis de los Factores en la Empresa EXCALNOB .....	204
Tabla 38 Análisis de los Sub-factores en la Empresa EXCALNOB .....	205
Tabla 39 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 1ra Parte.....	205
Tabla 40 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 2da Parte .....	206
Tabla 41 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 3ra Parte.....	206
Tabla 42 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 4ta Parte .....	207
Tabla 43 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 5ta Parte .....	207
Tabla 44 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 6ta Parte .....	208
Tabla 45 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 7ma Parte .....	208
Tabla 46 Análisis de los Factores en la Empresa MARCOS WILCHES .....	209
Tabla 47 Análisis de los Sub-factores en la Empresa MARCOS WILCHES.....	210
Tabla 48 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 1ra Parte	211
Tabla 49 Análisis de las Variables en la Empresa Marcos Wilches 2da Parte .....	211
Tabla 50 Análisis de las Variables en la Empresa 3ra Parte .....	212
Tabla 51 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 4ta Parte	212
Tabla 52 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 5ta Parte	213
Tabla 53 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 6ta Parte	213
Tabla 54 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 7ma Parte .....	214
Tabla 55 Análisis de los Factores en la Empresa EMNAG.....	215
Tabla 56 Análisis de los Sub-factores en la Empresa EMNAG .....	215
Tabla 57 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 1ra Parte .....	216
Tabla 58 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 2da Parte .....	216
Tabla 59 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 3ra Parte .....	217
Tabla 60 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 4ta Parte .....	217
Tabla 61 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 5ta Parte .....	218
Tabla 62 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 6ta Parte .....	218
Tabla 63 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 7ma Parte .....	219
Tabla 64 Análisis de los Factores en la Empresa MAREST .....	220
Tabla 65 Análisis de los Sub-factores en la Empresa MAREST .....	221
Tabla 66 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 1ra Parte .....	222
Tabla 67 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 2da Parte.....	222

Tabla 68 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 3ra Parte .....	223
Tabla 69 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 4ta Parte.....	223
Tabla 70 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 5ta Parte.....	224
Tabla 71 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 6ta Parte.....	224
Tabla 72 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 7ma Parte.....	225
Tabla 73 Análisis de los Factores en la Empresa CPCE.....	226
Tabla 74 Análisis de los Sub-Factores en la Empresa CPCE .....	227
Tabla 75 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 1ra Parte .....	228
Tabla 76 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 2da Parte .....	228
Tabla 77 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 3ra Parte .....	229
Tabla 78 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 4ta Parte .....	229
Tabla 79 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 5ta Parte .....	230
Tabla 80 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 6ta Parte .....	230
Tabla 81 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 7ma Parte .....	231
Tabla 82 Análisis de los Factores en la Empresa GRUVALMAR .....	232
Tabla 83 Análisis de los Sub-factores en la Empresa GRUVALMAR .....	233
Tabla 84 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 1ra Parte.....	234
Tabla 85 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 2da Parte .....	234
Tabla 86 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 3ra Parte.....	235
Tabla 87 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 4ta Parte.....	235
Tabla 88 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 5ta Parte.....	236
Tabla 89 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 6ta Parte .....	236
Tabla 90 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 7ma Parte .....	237
Tabla 91 Análisis de los Factores en la Empresa CORPBOOMERANG .....	238
Tabla 92 Análisis de los Sub-factores en la Empresa CORPBOOMERANG.....	239
Tabla 93 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 1ra parte .....	240
Tabla 94 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 2da Parte .....	240
Tabla 95 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 3ra Parte .....	241
Tabla 96 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 4ta Parte .....	241
Tabla 97 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 5ta Parte .....	242
Tabla 98 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 6ta Parte .....	242
Tabla 99 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 7ma Parte .....	243
Tabla 100 Análisis de los Factores en la Empresa MARECUADOR .....	244
Tabla 101 Análisis de los Sub-Factores en la Empresa MARECUADOR.....	245
Tabla 102 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 1ra Parte.....	246
Tabla 103 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 1ra Parte.....	246
Tabla 104 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 2da Parte ....	247
Tabla 105 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 3ra Parte.....	247
Tabla 106 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 4ta Parte .....	248
Tabla 107 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 5ta Parte .....	248
Tabla 108 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 7ma Parte ...	249



Tabla 109 Tabla sobre el Grado de Influencia del Desarrollo Organizacional y Entorno Externo.....	250
Tabla 110 Análisis Estadístico por peso de los factores de mayor influencia .....	252
Tabla 111 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional	254
Tabla 112 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Entorno Externo .....	257
Tabla 113 Descripción de los Escenarios Prospectivos .....	261
Tabla 114 Análisis de Actores Sociales Involucrados del Sector Camaronero .....	263
Tabla 115 Escenario Realista .....	265
Tabla 116 Escenario Relativo .....	266
Tabla 117 Escenario Optimista .....	267
Tabla 118 Escenario Futurista .....	269
Tabla 119 Resumen de tabulación de los factores que componen las variables independientes .....	272
Tabla 120 Resumen de tabulación de los factores que componen las variables dependientes .....	274
Tabla 121 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{11}$ )*Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ ) .....	276
Tabla 122 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{12}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ ) .....	278
Tabla 123 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{13}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{12}$ ) .....	280
Tabla 124 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{15}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{16}$ ) .....	282
Tabla 125 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{17}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{12}$ ) .....	284
Tabla 126 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{17}$ ) * Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos ( $Y_{41}$ ) .....	286
Tabla 127 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{18}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ ) .....	288
Tabla 128 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{18}$ ) * Desarrollo de Estrategias ( $Y_{31}$ ) .....	290
Tabla 129 Prueba de correlación: Establecimiento de estrategias ( $X_{31}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ ) .....	292
Tabla 130 Prueba de correlación: Establecimiento de estrategias ( $X_{32}$ ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ ) .....	294
Tabla 131 Costos de Implementación .....	301
Tabla 132 Listado de camaronerías en la Provincia de El Oro - Ecuador .....	320
Tabla 133 Listado de comercializadoras de camarón en las ciudades de Machala y Santa Rosa - Provincia de El Oro - Ecuador .....	322

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Modelo de LICONA.....	28
Gráfico 2 MODELO DE LUPARELLI & MONTERO .....	44
Gráfico 3 Modelo de Del Rio & Julio .....	45
Gráfico 4 MODELO PROSPECTIVO DE ALEXANDRA CELY.....	58

Gráfico 5 CGEE - Estructura Metodológica .....	62
Gráfico 6 CGEE - Modelo Prospectivo .....	63
Gráfico 7 Modelo de Aguilar & Otros .....	67
Gráfico 8 Modelo de Gallardo .....	74
Gráfico 9 Modelo de Ureña, Jimenez, Mejía & Vilarete .....	76
Gráfico 10 Análisis Gráfico de los Sub-factores en la Empresa CHRISMARCOR S.A. ....	181
Gráfico 11 Análisis Gráfico de los sub-factores de la empresa URBAROSA.....	181
Gráfico 12 Análisis Gráfico de los Sub-Factores de la Empresa EXPORCAMBRIT .....	182
Gráfico 13 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa EXCALNOB .....	182
Gráfico 14 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MW .....	183
Gráfico 15 Análisis Gráfico de los Sub-Factores de la Empresa EMNAG .....	183
Gráfico 16 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MAREST S.A.....	184
Gráfico 17 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa CPCE.....	184
Gráfico 18 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa GRUVALMAR.....	185
Gráfico 19 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa CORPBOOMERANG .....	185
Gráfico 20 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MARECUADOR S.A. ....	186
Gráfico 21 Análisis de los Factores de la Variable Independiente .....	187
Gráfico 22 Grado de Influencia del Desarrollo Organizacional.....	250
Gráfico 23 Grado de Influencia del Análisis del Entorno Externo.....	251
Gráfico 24 Análisis de los Factores de la Variable Dependiente.....	252
Gráfico 25 Grado de Influencia de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional .....	253
Gráfico 26 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional	255
Gráfico 27 Grados de Influencia de los Sub-factores del Entorno Externo .....	256
Gráfico 28 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Entorno Externo .....	258
Gráfico 29 Artificio Estadístico de las Variables del Desarrollo Organizacional .....	259
Gráfico 30 Artificio Estadístico de las Variables del Entorno Externo .....	260
Gráfico 31 Análisis de los Actores Sociales Involucrados .....	264
Gráfico 32 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>11</sub> )*Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>13</sub> ).....	277
Gráfico 33 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>12</sub> ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>13</sub> ).....	279
Gráfico 34 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>13</sub> ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>12</sub> ) .....	281
Gráfico 35 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>15</sub> ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>16</sub> ) .....	283
Gráfico 36 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>17</sub> ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>12</sub> ) .....	285
Gráfico 37 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>17</sub> ) * Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos (Y <sub>41</sub> ) .....	287
Gráfico 38 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X <sub>18</sub> ) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y <sub>13</sub> ).....	289

Gráfico 39 Representación Gráfica de la Relación: Estado actual de la empresa (X18) * Desarrollo de Estrategias (Y31) .....	291
Gráfico 40 Representación Gráfica de la Relación: Establecimiento de estrategias (X31) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y13) .....	293
Gráfico 41 Representación gráfica de la relación: Establecimiento de estrategias (X32) * Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y13) .....	295

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Modelo de Planeación según Milkos y Tello .....	46
Figura 2 Proceso de Planificación Estratégica .....	102
Figura 3 Paradigma del Proceso de Planeación Prospectiva .....	115
Figura 4 MODELO PROSPECTIVO DE MICHEL GODET (1993).....	125
Figura 5 MODELO BÁSICO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA POR F. MOJICA (2010).....	128
Figura 6 MODELO AVANZADO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA POR F. MOJICA (2010).....	129
Figura 7 MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	299

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo central abordar el tema de la prospectiva estratégica como una herramienta influenciadora para mejorar el desarrollo organizacional de las empresas. Se tomó como referencia las comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa, de la Provincia de El Oro, Ecuador. Para llegar a los resultados estadísticos se aplicaron herramientas y técnicas de investigación que fueron aplicados a 25 empleados de 11 comercializadoras de camarón de las ciudades antes mencionadas. El total de la población a encuestar fueron de 275 trabajadores y 11 Gerentes, en total 286 personas. Cabe recalcar, que las encuestas aplicadas fueron con el estilo de Likert; y, fueron elaboradas en base a las variables independientes (X) y dependientes (Y). La variable X es sobre la prospectiva estratégica y la variable Y es sobre el desarrollo organizacional. Cada variable fue medida en base a los indicadores identificados en las entrevistas y hojas de observaciones. Se dio tratamiento a los datos obtenidos mediante el uso de modelos estadísticos como la correlación de SPEARMAN, el ALFA de CRONBACH, y pruebas de hipótesis. El Alfa de CRONBACH dio como resultado una fiabilidad de 0,896 de 11 elementos estudiados y 850 casos validados. La correlación de SPEARMAN dio como resultado una correlación negativa moderada entre las variables estudiadas, en las que se obtuvo que las de mayor influencia entre las variables fueran los indicadores del Desarrollo de la Gestión Administrativa y el Desarrollo Profesional del Personal. Con los resultados obtenidos se construyó el modelo prospectivo para el análisis del desarrollo organizacional en las empresas comercializadoras de camarón, cuya metodología fija cuatro pasos importantes antes de retroalimentarse, primero un análisis de la situación actual, segundo la construcción de escenarios futuribles, tercero el establecimiento de estrategias y al final como cuarto el control estratégico. Se debe tener en cuenta que el modelo puede servir para el estudio de cualquier tipo de empresas que quiera conocer su situación a futuro y establecer estrategias, así como para futuras investigaciones sobre el tema propuesto.

**Palabras claves:** Planificación estratégica, Prospectiva Estratégica,

## ABSTRACT

This Research aims to understand the strategic perspective as an influential tool to improve the organizational development of the businesses. The references for this research were the companies that produce shrimp from Machala and Santa Rosa, located in El Oro Province in Ecuador. To achieve these statistical results, Research techniques and tools were applied to 25 employees and 11 companies in the cities mentioned before.

The total population that took the survey was 275 employees and 11 managers, in total 286 persons. The surveys were applied on the Likert scale and were elaborated based on independent (X) and dependent (Y) variables. The variable X is about the strategic perspective and the variable Y is about the organizational development.

Each variable was measured based on indicators identified on the interviews and observation sheets. The data was manipulated through the statistical methods like the SPEARMAN correlation, CRONBACH's alpha, and hypothesis tests.

The CRONBACH's alpha gave as a result a reliability of 0.896 of 11 elements studied and 850 validated cases. The SPEARMAN correlation gave as a result a modest negative correlation between the variables, where the most influential variables were the Management Development and the employee personal development. The perspective model was built with the results obtained for the organizational development analysis of the shrimp companies; the methodology set four important steps. The first one is an analysis of the actual situation, second one is the construction of the future scenarios, third is the establishment of strategies and the last one is the strategic control.

To conclude we understand that this model could be used for the study of any type of organization that would like to know their future situation and establish strategies.

**Keywords:** Strategic Planning, Strategic Foresight, Shrimpers, Correlation, Organizational Development.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El hombre a través del tiempo ha tenido un deseo incontrolable de predecir su futuro, ya sea por intuición, subjetividad o adivinación. En la edad Antigua según lo escrito por Bastos (2015), la humanidad tenía creencias en la magia, ritos o adivinación para conocer sobre lo que pasaría si iban de viaje o tenían una campaña de guerra. En el siglo IV A.C., las personas que tenían altas pretensiones de conocer el futuro, acudían a los oráculos. Por otro lado, en la misma biblia se habla de los profetas que hacían alusión a fenómenos que iban a ocurrir con la llegada del hijo de Dios. En el siglo V A.C. Tucídides y Platón (428-348 A.C.), establecían que la sociedad griega tiene un modo de vivir únicos, que se transformaba a través del tiempo. Probablemente, a lo que se referían Tucídides y Platón, es que una colectividad puede formarse en base a la construcción de sus propias leyes y políticas en temas culturales, filosóficos y sociales para transformarse en algo mejor. Lo que actualmente se refiere a la Prospectiva. (Baztos, 2015)

De acuerdo a lo escrito por (Soms, Prospectiva y Construcción de escenarios para el desarrollo territorial, 2005), determina que la prospectiva nació y se ha desarrollado en permanente batalla con posiciones escépticas, deterministas o fatalistas acerca del futuro. Es un campo de investigación interdisciplinario que surge a finales de los años cincuenta del siglo pasado, como respuesta a una sensación muy generalizada de aceleración del tiempo histórico y de percepción del futuro como riesgo. Se le concibe como herramienta de planeación con el propósito de incrementar la capacidad del ser humano de prever y modelar el desarrollo futuro de las sociedades.

La actualidad de los problemas existentes en las empresas comercializadoras ecuatorianas se refleja en el desinterés de realizar una buena administración, muchas de ellas ni siquiera realizan una planificación estratégica adecuada basada en parámetros de alto rendimiento, que busque la eficiencia en la productividad de la misma.

Dentro de la investigación que se va realizar cuando se habla de empresas se refiere a las comercializadoras de camarón el cuál será la unidad de investigación para esta propuesta, la misma que se llevará a cabo en la ciudad de Machala y Santa Rosa.

Las comercializadoras de camarón llevan una planificación en base a proyecciones de presupuestos, inventarios, ventas, y estrategias de comercialización, de manera errónea; la cual, nunca se logran o se quedan a medio camino, la cuestión en sí está en preguntarse si el modelo de la planificación estratégica está siendo utilizado de manera eficiente, o es que este modelo no cumple con los parámetros establecidos para obtener la productividad y la excelencia administrativas de las comercializadoras.

Aunque el problema radica en que las comercializadoras de camarón no saben establecer una buena planificación estratégica en sus empresas, es muy probable que esto se desarrolle por la falta de conocimiento de los directivos en relación a este tema. Por lo general, el gerente y dueño de una exportadora de camarón es un biólogo o un acuicultor, el cual solo conoce de las actividades de su profesión pero no de la administración en sí de una empresa. Para poder establecer bien las estrategias que es lo que permitirá alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa, la misma debe realizar un análisis de su entorno, en este caso económico, político, social y tecnológico; así como de realizar un análisis FODA que permita la verificación de cómo se encuentra la empresa en relación a la competencia y al mercado en sí.

Dentro de la gestión estratégica de las empresas existe un modelo novedoso e innovador conocido como la prospectiva estratégica, que se maneja como una alternativa de gestión que permita anticipar los cambios y las nuevas tendencias en el mercado de competencia.

La diferencia entre la prospectiva y la planificación es que la primera busca mejorar la administración de la empresa por medio de escenarios, donde se establecen las futuras estrategias para saber a dónde llegar en un tiempo más adelante. En cambio, la planeación requiere del análisis de información pasada para dar una interpretación de la misma, y que esta permita sacar

conclusiones y la toma de decisiones; entendiendo que las estrategias se establecen en base a una estimación o la probabilidad de que algo va pasar o se va hacer para alcanzar un objetivo. Pero queda el riesgo de que existe la posibilidad de que una estrategia no se dé, o probablemente un cambio en el entorno afecte de una manera importante todo lo planeado. En cambio la prospectiva analiza todos los escenarios posibles donde permite al gerente a tomar de una mejor manera decisiones, en la solución de problemas externos e internos.

El interés se encuentra en que la prospectiva estratégica no se basa en parámetros de proyección o de estimación, donde los resultados se esperan obtener en la etapa de operación; sino que más bien esta se basa en las decisiones que las personas tomen en el momento de aplicar las estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

La importancia de reconocer que la prospectiva estratégica es la nueva tendencia revolucionaria de las empresas en el siglo XXI está dada desde hace tiempo, las empresas colombianas la están aplicando obteniendo un margen de eficiencia muy alto de cumplimiento en los objetivos y de tener en mente hacia donde quieren estar en los próximos diez años.

De ello, se refiere que la prospectiva estratégica apoya la lógica de que las decisiones que se tiene en el presente va ser la consecución de sucesos en el futuro, por tal razón se debe medir las consecuencias que se van a dar para así manejar mejor la viabilidad de los objetivos propuestos y del logro de los mismos.

La novedad radica que la prospectiva estratégica diseña escenarios donde se puede determinar las futuras tendencias de mercado en el sector de competencia de las comercializadoras, creando una visión de desarrollo de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes.

Las empresas deben estar constantemente informándose de las actividades que se realizan en el mercado de competencia, tratando de anticiparse a los cambios que se generen en la misma, y que esta permita crear una ventaja competitiva y una oportunidad de desarrollo empresarial.



Al existir este tipo de problemas se hace necesario desarrollar una investigación para verificar si realmente la prospectiva estratégica ayuda a mejorar las actividades administrativas y este sea un péndulo para el alcance de objetivos a largo plazo.

Hasta el momento existen en la Provincia de El Oro, alrededor de 39 camaroneras consideradas como grandes inscritas y censadas por el MAGAP y la intendencia de compañías de Machala. En este caso, existen 12 comercializadoras de camarón en la misma situación de las camaroneras; en la que existían 20 pero 8 quebraron debido a malas administraciones y por la recesión que vivió el País a principios del siglo XXI. Al dar seguimiento la investigación en el 2014 quebró una comercializadora de camarón quedando un total de 11 a nivel de las ciudades de Machala y Santa Rosa.

A nivel nacional, en marzo de 2015 el empleo adecuado representa el 43,7% de la PEA; se observa una disminución de 1,8 puntos porcentuales con respecto al 45,5% de marzo de 2014. El empleo inadecuado nacional se encuentra en 52,1% en marzo 2015, a comparación del 49,4% del mismo periodo del 2014; un incremento anual de 2,65 puntos porcentuales. Finalmente, la tasa de desempleo nacional, a marzo 2015, se ubica en 3,8% frente al 4,9% del mismo periodo de 2014. La reducción del desempleo y el incremento del empleo inadecuado son estadísticamente significativos al 95% de confianza.

Con referencia a las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo presenta una variación estadísticamente significativa sólo en Guayaquil, donde cae 2,35 puntos porcentuales con respecto a marzo 2014. La tasa de empleo adecuado presenta variaciones estadísticamente significativas para Guayaquil, con un incremento de 4,5 puntos porcentuales; para Cuenca y Machala se registran reducciones de 5,9 y 6,1 puntos, respectivamente. El empleo inadecuado presenta variaciones (incrementos) estadísticamente significativas en las ciudades de Cuenca y Machala, con 6,2 en ambos casos.

En el gráfico 1 (ver anexo 7), se muestra la población en edad de trabajar (PET) y la población económicamente activa (PEA) de las ciudades auto-

representadas: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. En Guayaquil y Quito, la PET es más alta, con 1,8 y 1,3 millones de personas, respectivamente; mientras que la PEA en Guayaquil es de 1,08 millones de personas y en Quito es de algo más de 829 mil personas.

Para marzo 2015 (ver anexo 8), la ciudad de Quito tiene la mayor tasa de empleo adecuado, con el 67,1%, seguido de Guayaquil con 63,5%; mientras que en Machala se registra un 47,3%, siendo ésta la tasa más baja de las cinco ciudades auto-representadas. Las mayores variaciones anuales de la tasa de empleo adecuado se registran en Machala (-6,1 puntos porcentuales), Cuenca (-5,9 puntos porcentuales) y Guayaquil (4,5 puntos porcentuales); estas variaciones son estadísticamente significativas, a un nivel de confianza del 95%.

Complementando el análisis previo (ver anexo 9), la tasa de empleo inadecuado es mayor en las ciudades donde el empleo adecuado es bajo. Así, Machala es la ciudad que registra la mayor tasa de empleo inadecuado (49%), seguida de Ambato (39,5%) y Cuenca (39%). De entre las cinco ciudades, sólo Cuenca y Machala tienen variaciones estadísticamente significativas de la tasa de empleo inadecuado; en ambos dominios ésta se incrementa 6,2 puntos porcentuales.

En este caso, la ciudad de Machala tiene un nivel de desempleo inadecuado muy alto en relación con las otras ciudades del Ecuador. (Granda, 2015)

Este supuesto subsidio según los demandantes les permite a los productores a través de los exportadores ofertar producto en el mercado americano de menor valor, que el que se produce en ese país, afectando así a la industria local. El 13 de agosto del presente año el departamento de comercio de EEUU emitió una determinación final en el proceso de investigación por derechos de compensación en contra de los 7 países, el arancel impuesto para el caso ecuatoriano era del 11,68% (CNA). El trabajo conjunto, entre el gobierno y la empresa privada dio sus frutos, el 20 de Septiembre de 2013 la embajadora de Ecuador en EEUU Nathalie Cely dio a conocer a través de su cuenta de Twitter que el camarón ecuatoriano no tendrá imposición de derecho compensatorio. Según la noticia difundida por

la CNA, con una votación de 4 a favor y 2 en contra la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos decidió dejar sin efecto la medida impuesta al camarón ecuatoriano y a otros 4 países asiáticos por considerarla improcedente. Gracias al esfuerzo del Gobierno y la empresa privada la industria en el país no se vio afectada por esta demanda. Hemos visto la importancia de la industria en el país y el problema de competitividad que hubiera significado la imposición de un arancel tan elevado para la misma y el Ecuador, más aun cuando el sector camaronero ecuatoriano no tiene subsidios. (Comercio, 2013)

En Octubre del 2008, una vez expedido el Decreto Ejecutivo 1391 (15 de Octubre 2008), comenzó el censo camaronero en el que se busca establecer el sitio exacto así como el número de hectáreas que posee cada camaronera que este en la zona de playas y bahía, además de la regularización del todo el sector. Según datos proporcionados por José Antonio Camposano presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), Ecuador posee aproximadamente 191000 hectáreas (ha) que están dedicadas a la producción de camarón en cautiverio, esto incluyendo caminos, campamentos y demás instalaciones. Si tomamos en cuenta solo a las piscinas de camarón estaríamos hablando de 175000 ha. De estas hectáreas, 44600 se encuentran en zonas de playas y bahías de las cuales 24000 se encuentran todavía en proceso de regularización.

Si hablamos del rendimiento por hectárea obtenido en el cultivo del crustáceo por el sector camaronero, encontramos que los niveles de eficiencia mejoran en una tasa promedio anual que bordea entre el 6% y 7%, cabe recalcar que no es que en el país no se han construido nuevas camaroneras, si no como dijimos en líneas anteriores lo que ha mejorado es la producción por hectárea, estos datos fueron proporcionados por la CNA.

Según el distributivo dado por el Ministerio de la Producción, El Oro cuenta con tan solo el 25% del total de hectáreas, sin embargo y pese a ello es la provincia que más produce en todo el país (40%), esto pese a que la provincia de El Guayas es la más grande con el 55% del hectárea total de camaroneras. (Carvajal, 2014)

Es por ello que el trabajo en desarrollo es una propuesta de gran de interés ya que las comercializadoras de camarón podrán conocer lo que pasaría en futuro proponiendo estrategias en varios escenarios que ayudaran a disminuir cualquier amenaza dentro de su mercado de competencia.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La mayoría de los fracasos existentes en la administración de una empresa, son porque todo se basa en proyecciones o estimaciones, que en muchas ocasiones resultan errados, o nunca se dan en la realidad, por lo que las estrategias planteadas fallan, por tal razón para la elaboración de la investigación se percibe el siguiente problema general:

¿En qué nivel el diseño de un modelo de prospectiva estratégica por escenarios influye el desarrollo organizacional de las comercializadoras del sector camaronero en las ciudades de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?

En base a ello se puede obtener los siguientes problemas específicos:

¿Cuál es la relación del estado actual de la empresa y el desarrollo organizacional de las comercializadoras del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?

¿En qué nivel la construcción de escenarios influye en el desarrollo organizacional de las comercializadoras del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?

¿Cómo el establecimiento de estrategias incide en el desarrollo organizacional de las comercializadoras del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El presente estudio contribuiría a las comercializadoras de camarón, en el sentido que orientará a desarrollar tendencias hacia el futuro acertadas en base a escenarios que integren las aspiraciones y expectativas de los actores involucrados. Por otro lado, se presentará una metodología que se

podrá aplicar a sectores similares, siempre y cuando se tomen en consideración las diferencias existentes. Esta cualidad de replicar la investigación propuesta, parte de la premisa de la planeación prospectiva empresarial de que el futuro no se adivina sino que se construye.

Los principales beneficiarios de la investigación sobre la prospectiva estratégica serán las comercializadoras de camarón de manera directa. Por otro lado, otros beneficiarios de los mismos serían los camaroneros, autoridades locales, asociaciones de productores de camarón, población local cercana a las comercializadoras de camarón y laboratorios de larvas de camarón

Evidentemente los gerentes de las comercializadoras de camarón tienen serios problemas para administrar de forma eficiente la estructura organizacional y comercial de la misma, ya que las proyecciones que se realizan por lo general no se cumplen debido a la incertidumbre que se maneja en el país, se tiene conocimiento que la mayoría pierde sus proyecciones debido a factores externos del mercado en variables como alza de impuestos, creación de nuevas leyes, y cambios radicales en las tecnologías.

Por tanto se debe analizar las actividades de acuerdo a la realidad dentro de un contexto de la ciencia absoluta y no de la relativa, por tanto esta se convierte en lineal o plural, pero lo mejor es tratar de convertirla en plural, ósea, leyendo diferentes escenarios que permitan ver anticipadamente los cambios en el mercado de competencia de las comercializadoras de camarón.

Por tanto, la necesidad de que las empresas utilicen esta herramienta que permita desarrollar oportunidades de crecimiento y ventaja competitiva en el mercado de las exportaciones de camarón.

Cuando los gerentes tengan en mente que el futuro no es predeterminado, y que no se desarrolla en base a lo que perciben y lo que podría ser, sino más bien en que se puede crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes para una institución, más factibles y más

deseables. Para esto el instrumento más pertinente dentro del contexto de planeación sería la prospectiva.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La prospectiva propone que el mundo está regido por variables que determinan el pasado, presente y futuro de las actividades de la empresa y esto es debido a las decisiones tomadas en el presente, ya haya sido esta acertada o errónea.

La prospectiva propone analizar varios escenarios posibles de acuerdo a la acción de estrategias, el diseño de variables interdependientes que permitan la comprobación de los escenarios y de los futuros posibles; cabe recalcar, que con la prospectiva el futuro no se estima, sino que se construye.

De acuerdo, con la propuesta se pretende obtener mejores resultados en base a la productividad y rentabilidad de la empresa, solucionando problemas como el ineficiente uso de la planeación estratégica, y los falsos pronósticos que se proponen obtener en base a estimaciones.

Con tales problemas, el modelo prospectivo propondrá una mejor alternativa para analizar escenarios, en concordancia con la realidad de la empresa; esto, permitirá construir un futuro deseado, el cual es obtener resultados eficientes y productivos para las comercializadoras de camarón.

Es necesario resaltar que esta investigación tendrá como resultado tener una línea base en la que las comercializadoras de camarón podrán seguir este modelo para medir y construir un mejor futuro posible, en base a escenarios. Lo importante es que este modelo podrá ser aplicado no solo por las comercializadoras sino que su información podría ser utilizada para futuras investigaciones, así como entidades e instituciones en general.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de prospectiva estratégica por escenarios que optimice el desarrollo organizacional de las comercializadoras del sector camaronero en las ciudades de Machala y Santa Rosa, en la Provincia de El Oro, Ecuador.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la relación del estado actual de la empresa y el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
- Determinar en qué nivel la construcción de escenarios influye en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
- Identificar como el establecimiento de estrategias incide en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

El diseño de un modelo de prospectiva estratégica por escenarios influye significativamente en el desarrollo organizacional de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa en la Provincia de El Oro, Ecuador.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Después de identificar la hipótesis general se pueden obtener las siguientes hipótesis específicas:

1. El estado actual de la empresa se relaciona directamente con el desarrollo organizacional de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
2. La influencia de la construcción de escenarios es significativa en el desarrollo organizacional de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
3. El establecimiento de estrategias incide positivamente en el desarrollo organizacional de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador

### **1.6.3. Combinaciones de Hipótesis**

1. El estado actual de las empresas influye en el desarrollo de la Gestión Administrativa de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
2. El estado actual de las empresas influye en el desarrollo profesional del personal de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
3. El estado actual de las empresas influye en el desarrollo de estrategias de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
4. El estado actual de las empresas influye en el desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
5. La construcción de escenarios influye en el desarrollo de la Gestión Administrativa de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador



6. La construcción de escenarios influye en el desarrollo Profesional del Personal de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
7. La construcción de escenarios influye en el desarrollo de estrategias de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
8. La construcción de escenarios influye en el desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
9. El establecimiento de estrategias influye en el desarrollo de la Gestión Administrativa de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
10. El establecimiento de estrategias influye en el desarrollo Profesional del Personal de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
11. El establecimiento de estrategias influye en el desarrollo de estrategias de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador
12. El establecimiento de estrategias influye en el desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Morín (1982), la epistemología es una rama de la filosofía que busca tener como resultado el conocimiento en los aspectos multisectoriales o multidisciplinarios en los que actúa el hombre en sus diferentes etapas de la vida. En el caso de la administración el enfoque se profundiza basado en el conocimiento de las técnicas hipotético y racional, en la que se plantean primeramente hipótesis para luego experimentar y obtener un resultado al final. Es lo que debe realizar un administrador basados en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias pertinentes para saber liderar una empresa determinada.

Interpretándose que la epistemología es la ciencia que trata sobre el conocimiento, entonces la misma plantea que los objetos tienen una razón de ser para ser estudiados por tanto al realizar la misma dentro de un avance investigativo este generará una solución o resultado que de algún modo mejorará un problema o verificará la hipótesis que se obtenga. Se dice que la administración carece de especialistas o científicos administrativos que generen conocimiento científico basado en un objeto predominante en las ciencias administrativas. Para ello se debe conocer la historia de la ciencias administrativa desde donde proviene, es ahí donde entran los Chinos, los Griegos, los Romanos y las tribus en general que ya mantenían una organización social bien definida en donde existía un líder que los manejaba a cada uno de ellos, dándole recursos y funciones para mantener esos lugares para el bien de toda la comunidad. Es ahí donde se ve la administración ya que la misma trata de manejar de forma eficiente los recursos de una comunidad, organización o institución para el logro de los objetivos.

Según el paradigma de la Complejidad, el dinamismo con el que se presentan los cambios en la educación, obliga a los docentes a entrar en ese campo tan complejo y estar integrados a través de las tecnologías, para

poder generar nuevos conocimientos que estén relacionados a los actuales paradigmas, tales como el paradigma de la complejidad, que plantea.

Dicho paradigma “Incita a distinguir y hacer comunicar en lugar de aislar y poner en disyunción, a reconocer los rasgos singulares, originales, históricos del fenómeno en lugar de unirlos pura y simplemente a determinaciones o leyes generales, a concebir la unidad / multiplicidad de toda entidad en lugar de heterogeneizarla en categorías separadas o de homogeneizarla en una totalidad indistinta. Incita a dar cuenta de los caracteres multidimensionales de toda realidad estudiada”. (Morín, 1982)

La epistemología es posible comprenderla en base a la esencia y la metodología del conocimiento en Administración.

El desconocimiento de la epistemología impediría la evolución de la enseñanza de la administración e imposibilitaría la comprensión de los fenómenos administrativos así como su investigación científica, debido a que sin paradigmas la investigación sobre la administración se transforma en un recetario de estudios de casos, incompleto e insuficiente.

Sin un enfoque desde la metodología científica, el conocimiento se reduce a la casuística y pierde su capacidad justificativa y predictiva. En circunstancias propias de la postmodernidad basados en la alta incertidumbre, los modelos ejemplificadores tampoco ofrecen garantías de eficiencia debido a las modificaciones de las condiciones contextuales y de los objetivos organizacionales. Esos modelos exitosos, en sus resultados determinísticos en sus estructuras como FORD, PHILLIPS, CITIBANK, se ven superados por una realidad social y económica que podemos asimilar a lo que *PRIGOGINE* define como estructura disipativas de final abierto.

Por identificar dos ejemplos, el Taylorismo y su continuador el Fordismo, resultan hoy insuficientes como método para enfrentar las realidades cambiantes. Sin embargo, algunos de sus principios se presentan en algunos modelos actuales, como los de adaptación de competencias y esquemas de aprendizaje organizacional, que muestran mejor adaptabilidad a entornos cambiantes. Años atrás hubiera sido absolutamente esotérico

plantear modelos y dentro de unos años serán superados por otras concepciones.

A pesar de reconocer que la ciencia no se desarrolla por medio de la acumulación de descubrimientos e individuales, la Administración no ha logrado directrices metodológicas para dictar, por sí mismas, una conclusión sustantiva única a muchos tipos de preguntas científicas. Las creencias de la profesión de los administradores se basan más en elementos arbitrarios, ejemplos individuales, y anécdotas personales. Los paradigmas en administración tienen una función relevante: permiten al estudiante entrar a formar parte como miembro de la comunidad profesional y científica.

La inexistencia de paradigmas no bloquea las posibilidades de investigación, pero limita sus alcances e imposibilita el desarrollo de programas. El problema de la falta de un paradigma en administración, genera que todos los hechos pudieran ser pertinentes tienen posibilidades de parecer igualmente importantes. (Velez, 2010)

Todo aquello que se desarrolla para el encuentro del investigador con los fenómenos o situaciones del problema son elaborados en el conocimiento dentro del pensamiento filosófico de donde proviene dicha terminología, por ello es importante tener en cuenta que se debe realizar un análisis de los acontecimientos fundamentales e importantes que llegaron a ser historia dentro la nuevas facetas modernas y postmodernistas de la política y economía de los sectores productivos de un país. Es por ello, que para poder llegar a entender ese análisis se debe tener en cuenta primordialmente de donde se originó tales acontecimientos y cómo surgió el conocimiento de esa variable que forma parte del fenómeno investigado en la presente investigación.

La modernidad lleva al cambio del orden, considerando los niveles jerárquicos para su desarrollo organizacional. En la era de la modernidad, lo que prevalece es la utilización de los recursos como fuentes de riqueza importantes dentro de leyes capitales y económicas de una sociedad en general. Es por ello que el Modelo económico es basado en la industrialización de los recursos utilizando maquinaria y tecnología de alta

generación para el desarrollo productivo, en las mismas predominan las actividades políticas, sindicatos, la religión y los recursos identificados como humanos y productivos para el crecimiento de un modelo económico de un país.

Por otro lado, las utilidades generadas por el crecimiento de un modelo económico equiparan el desarrollo organizacional determinados por en función de la utilidad económica, que es una relación causa y efecto y que es medible en términos cuantitativos sobre paradigmas deductivos. Aunque la misma tenga medios que no son del todo razonables para alcanzar el éxito es por ello que la competencia de mercado es tan cruel y sistemática en el que la gran empresa se come a pedazos a las pequeñas empresas, aun sabiendo que los factores de mercado como el precio, percepciones de los consumidores, o aspectos legales y políticas establecidos tanto a nivel nacional como internacional son causas que generaran la quiebra o la perdida de una empresa que haya generado utilidad en la actualidad.

La postmodernidad por su parte toma conciencia sobre la crisis que genera la modernidad por el uso y reúso de los recursos de una manera indiscriminada, en este caso la misma pone en consideración el modelo cultural en el que las empresas ha desarrollado su modo de pensar tan débil y disminuido sobre la utilidad de los recursos, en este caso se pone más en énfasis la relación del capital humano con sus directivos, buscando la ética, la razón, el conocimiento, el talento, la producción, el desempeño laboral, la creatividad humana, los valores, el uso de la tecnología para obtener mayores ventajas competitivas, a fin de entender e internalizar el modelo y mejorarlo para el desarrollo productivo de una sociedad.

Se puede entender que la actualidad de la producción camaronera en el Ecuador, ha resurgido como el ave fénix después de diez años de malos resultados económicos por enfermedades y precios bajos del mercado. Aunque ha existido un mejoramiento en la actividad camaronera se puede decir que no es tan alentadora porque las nuevas reglas y políticas impuestas por el actual Gobierno hacen que de alguna manera se vea afectado la exportación del camarón hacia países que son muy distantes y

que el precio del mismo es muy bajo, eso genera que el mercado interno se dispare en precios, y que para la exportación sea muy baja, por otro lado las nuevas preferencias arancelarias de la Unión Europea no son tan alentadores como se ven, y además la falta de atención del Gobierno ecuatoriano hacen que las empresas no tengan capital suficiente para poder subsistir, por lo que el panorama para los siguientes diez años no se ven tan buenos para sector productivo camaronero en el Ecuador.

### **2.1.1. Orígenes de la Planeación**

Desde los orígenes del ser humano, hasta las primeras manifestaciones de la cultura de 5 a 6 millones de años a 50,000 años A.C.; cuando, aparentemente, no se registran muestras de previsiones futuras racionales, más allá de las normales o intuitivas, del resto de los demás animales.

Entre los ejemplos que se pueden citar son aquellos descritos por los insectos; en este caso las abejas y sus colmenas, las hormigas y sus nidos, redes de arañas; en otro de los casos están los roedores; como los castores con sus presas, y los zorros con sus madrigueras; todo ello realizado sin una forma racional de planeación sin desarrollo previsivo en el tiempo.

Desde las primeras manifestaciones humanas de previsión futura se puede contar con la situación de que las regiones de Roma, Egipto, Mesopotamia, China; entre otras, ya realizaban construcción grandes y magníficas; entre los antecedentes están manuscritos de cómo se edificaron las mismas; sin tenerlo en cuenta habían planificado su desarrollo, y propuesto recursos que previsiblemente ellos necesitarían en la construcción de los edificios y monumentos, sumamente perfectos y magistrales para esa época. (Cárdenas Elorduy, 2010)

En otra de las conjeturas sobre la historia de la planeación estratégica está que se deriva de la gestión y es tan antiguo como la guerra e incluso se puede decir que tiene origen militar, en Grecia y durante el siglo XX hasta llegar a las modernas prácticas corporativas y recientes esfuerzos del sector público. El término estrategia se deriva del griego “strategos” que significa general del ejército. Cada una de las diez tribus griegas de la antigüedad

elegía anualmente un “stratego” que dirigiera una comunidad tribal. En la batalla de Marathon (490 a.c.) el “stratego” fue nominado como dirigente político y como tal participó en el consejo político. Su papel consistía en dar consejos tácticos de manejar tropas.

Con el paso del tiempo el trabajo de los strategos incluyó un papel legislativo, debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares la planificación estratégica ha estado relacionada con los grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados en menor grado en las actividades.

En los primeros años de 1920 la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. Según este modelo la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a la compañía y su administración. Entre los propósitos y políticas que mantienen unida a una empresa están los recursos, la administración, la información de mercado y las obligaciones sociales. Las estrategias determinan la estructura organizacional; las estrategias adecuadas permiten mejorar el desempeño económico de la empresa.

En los últimos años de la década de los 50 el interés de la Planificación Estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado.

Las estrategias competitivas están determinadas por el poder relativo de consumidores y proveedores, por las amenazas de productos y servicios sustitutivos, por el ingreso de nuevas industrias y mercados rivales. En los años 60 la planificación estratégica se convirtió en herramienta de administración casi generalizada en todas las compañías.

Hasta mediados de los años 80 la planificación estratégica fue una práctica básicamente del sector privado. (Burgwal & Cuéllar, 2010)

La prospectiva inicia sus pasos como pensamiento filosófico y científico desde 1957 que es cuando se acuña por primera vez sus terminología en el idioma francés “prospiciere” develado por Gastón Berger; luego un artículo

suyo “la actitud prospectiva” en el mismo año expone las bases de lo que hoy se conoce como la Prospectiva.

Cuando apareció la investigación del futuro o futures research, la cual heredó esta misma tradición y pasó a considerarse el enfoque más serio y científico. Por esta razón, la Asociación Internacional de Sociología se fundó en 1974 el Comité de Investigación de Futuros. En los años setenta estas dos grandes corrientes se fueron desdoblando en otras dos vertientes, que son el pronóstico tecnológico (Technological forecasting) y la planificación por escenarios (scenarios planning), las cuales marcaron autónomamente su propia senda de desarrollo.

En Europa, alrededor de 1943 apareció la futurología, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. Esta voz, propuesta por el alemán Ossip Flechteim, no tuvo mayor fortuna y fue bastante criticada y debatida en los años sesenta. Por su parte, en un contexto independiente, el francés Gastón Berger (1957) inventó la prospectiva. Este ser singular, filósofo y hombre de empresa a la vez, oponía esta palabra a la de retrospectiva, en virtud de que pretendía fundamentar una forma filosófica de ver la realidad, caracterizada por su orientación hacia el futuro. Buscaba que el futuro fuera diferente al presente y al pasado, que no fuera una simple extrapolación de la experiencia conocida, y sustentó su reflexión a partir fenomenología. Posteriormente el también francés Bertrand de Jouvenel (1967) entendió la prospectiva como el arte de la conjetura por autonomasia y polemizó arduamente a Flechteim. Proponía la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único.

Con el tiempo la corriente de la prospectiva alcanzó difusión y notoriedad, de modo que después se transformó en dos grandes vertientes. La primera y más conocida es el de la *prospectiva estratégica*, liderada por Michel Godet y otros autores, y la segunda es la previsión humana y social. La primera está directamente relacionada con la estrategia de la empresa y su principal fortaleza ha sido el desarrollo de una caja de herramientas. Por su parte, la previsión humana y social recupera la tradición humanista de la primera



generación de la prospectiva y desarrolla áreas y temáticas de carácter ético-cultural, siendo liderada por Eleonora Masini y un grupo de futuristas provenientes de diversos países en vías de desarrollo, fuera del contexto eminentemente francés de la prospectiva estratégica.

De otra parte, hacia los años setenta surgen corrientes independientes, una relacionada con el desarrollo de las visiones de futuro o visioning y otra centrada en los estudios de la problemática por global studies, los cuales fueron fuertemente impulsados por el Club de Roma, fundado por Aurelio Peccei. Esta institución, compuesta por industriales, gobernantes y académicos de diversas naciones, periódicamente patrocina diversas investigaciones e informes que estimulan el debate público alrededor de los futuros posibles de la humanidad. Producto de sus estudios se han generado interesantes discusiones, como el crecimiento económico, geográfico y demográfico y sus impactos en la seguridad alimentaria y el desarrollo de los pueblos.

La planificación por escenarios es un enfoque conocido sobre todo en el medio empresarial, a partir del intenso trabajo desplegado por el Grupo de Planificación de la multinacional Royal Dutch/Shell, desde principios de los años 70's. Tal práctica ha sido exitosa con la anticipación de la crisis petrolera en 1973 en la ex Unión Soviética. (Ortegon, 2006)

Se dice que la prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel y Gastón Berger, quien acudió a la filosofía husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro. Berger (1964) básicamente pensaba en la necesidad de construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas, y facilitar el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales. Luego, partir del trabajo de Pierre Massé en la Délégation D'Amenagement du Territoire et de l'Action Regionale (DATAR) antes de 1970 y otros pioneros, se efectuó una importante difusión de la prospectiva en el sector público francés.

Con el tiempo instituciones como Electricidad de Francia, el Ministerio de la defensa, el Commissariat General du plan y otras, facilitaron el desarrollo de

un enfoque que tomó distancia respecto al tradicional pronóstico de origen anglosajón. En los años setenta Michel Godet y otros tradujeron la prospectiva un tanto literaria de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. A partir de los métodos creados por expertos norteamericanos como Theodoro Gordon Y Olav Helmer en los años sesenta, se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterios, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, entre otros. A través del desarrollo de tales herramientas informáticas se dio impulso a una nueva ola de aplicaciones de la prospectiva en la industria, las organizaciones del sector público y la administración territorial, en Francia y en otras latitudes.

Este proceso tomó fuerza en los años ochenta e involucró a grandes empresas estatales y los Centros de Prospectiva y Evaluación de diversos ministerios franceses. Un aspecto central de este período es que la prospectiva terminó por ponerse al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa, razón por la cual Michel Godet comenzó a difundir el concepto de prospectiva estratégica, apoyado sobre la base conceptual de la economía industrial y de la estadística, así como de la escuela clásica de estrategia derivada de la escuela de la Universidad Harvard. A mediados de los noventa, A.E. Saab (1996) hizo un balance en entidades como L'Oréal, Elf Aquitaine, La Poste, France Telecom, o empresas públicas como Electricidad de Francia (EDF), Ferrocarriles de Francia (SNCF), y el Ministerio de la Defensa.

Sin embargo, una intensa autocrítica hacia finales de los noventa ha contribuido a gestar una renovación de la prospectiva francesa, de la cual puedan ya delinearse algunos trazos básicos. Hechos como los contratos de Plan entre el Estado y las Regiones, el importante informe Bailly (1998) producido por el Consejo Económico y Social, los coloquios del Cerisy (1998-2000), el libro en homenaje a Jacques Lesourne (2000) y la Bienal del futuro realizada a finales del año 2000, permiten establecer que en el campo de la

prospectiva territorial las cosas están cambiando, asuntos como la competitividad territorial, el desarrollo sostenible, la gobernanza urbana y al gestión de las relaciones entre lo local y lo global han puesto en el centro de interés concepto como auto organización, decisión publica e inteligencia colectiva, en contraste con el énfasis que se había hecho anteriormente en la economía industrial y la estadística.

Con gran influencia de las ciencias políticas y otras disciplinas, se han desarrollado otros métodos orientados a facilitar la movilización colectiva de los ciudadanos y el trabajo con los actores a nivel local. Métodos como las auditorías de los actores concernientes, rejillas de lectura y otros, han facilitado la participación de los ciudadanos, el arbitraje de sus conflictos, y la reunión de los responsables en la toma de decisiones. Todo ese movimiento se plasma en ejercicios recientes como un grupo creciente de funcionarios públicos y consultores han contribuido decisivamente en esta nueva etapa.

### **2.1.2. Epistemología de la prospectiva estratégica**

De acuerdo a la tesis de (Chung A. , 2012), el pensamiento prospectivo surge gracias a la publicación del artículo “la actitud prospectiva” en el año 1957 en la revista *Revue Prospective* por Gaston Berger, en dicho artículo el autor expone las bases de lo que hoy es la prospectiva.

Es importante mencionar la diferencia entre retrospectiva y prospectiva, si se considera el sentido en que se dirige el estudio, Berger (1957), explica que en el primer caso (retrospectiva) el estudio se dirige hacia el pasado, sin embargo, la prospectiva dirige su campo de estudio hacia el futuro, por lo tanto en la retrospectiva sólo se pueden examinar los hechos más no alterarlos ya que estos se han realizado. Por otro lado, en la prospectiva el mañana está lleno de proyectos y nuevas ideas sobre los cuales se puede actuar. Por lo tanto, como se analizará posteriormente, la prospectiva supone una acción transformadora del futuro.

Una característica fundamental a considerar es que la prospectiva es en esencia el estudio del futuro lejano (Berger, 1957); este concepto es de

vital importancia porque permite establecer la diferencia con otros estudios como por ejemplo el plan estratégico. Además, otorga a la prospectiva la cualidad de poder ser una guía que oriente el rumbo de una determinada organización y la diferencia de los estudios de corto plazo, sin embargo la prospectiva no supone con conflicto con este tipo de estudios, sino por el contrario, supone una asociación o un complemento entre ambos, ya que la prospectiva brindará el horizonte lejano y los estudios de menor horizonte de tiempo, indicarán el camino que se seguirá para llegar a dicho horizonte.

### **2.1.2.1. Ciencia y Prospectiva**

Una de las primeras preocupaciones que surge en torno a la prospectiva es la duda acerca de su cientificidad, si la ciencia debe contar con un objeto de estudio y una metodología definida, entonces al parecer habría una complicación con la prospectiva en este punto, más aún también podría surgir la siguiente interrogante ¿la prospectiva es una ciencia o una pseudociencia?

Considerando el primer requisito para verificar su carácter científico, es decir contar con un carácter científico, aparentemente se produciría un problema con la prospectiva. Porque si su objeto de estudio es el futuro, este no existe como tal, porque cuando el futuro llegue a realizarse éste ya deja de serlo para convertirse en presente.

En efecto, el argumento sobre el futuro anteriormente expuesto es totalmente cierto, sin embargo en lo que se refiere a prospectiva y a su objeto de estudio, existe pues una concepción errónea ya que la prospectiva no estudia el futuro como tradicionalmente se conoce sino “la información sobre el futuro de la que ya disponemos en el presente en forma de imágenes del futuro, tendencias, sucesos, balizas temporales, y planes. Caso similar a la historia, la cual no estudia el pasado sino lo que ha llegado de él o los restos.

La prospectiva no busca “predecir” el futuro, sino más bien actuar sobre él, crear imágenes de futuros o inclusive anti-futuros lo que se conoce

como futuribles; este desconocimiento de la prospectiva hace que muchas veces sea confundida como algo de poca importancia.

Así pues, es necesario indicar que los escenarios futuribles serán consecuencia de las decisiones que se tomen, entonces la prospectiva tiene también como objeto la conjetura.

En efecto, la definición de conjetura según la Real Academia Española es la siguiente: “Juicio que se forma de las cosas o acaecimientos por indicios y observaciones, de ahí que proviene el concepto del arte de la conjetura, es decir la prospectiva en base a indicios y observaciones que en este caso estarían dados por los diferentes datos extraídos de los expertos, puede construir escenarios futuribles que tengan la posibilidad de realizarse, sin embargo, hay que tener bien clara la siguiente diferencia: un escenario futurible es un posible futuro, pero no es el futuro porque este no existe. Por lo tanto lo que también se busca es reducir las incertezas acerca de periodos futuros, tomando como base el conocimiento de las personas que serán prospectadas.

La prospectiva también cumple con las siguientes características importantes de la ciencia:

- Aspira a ser un saber crítico, racional y riguroso
- Busca constituirse en un saber metódico sistemático
- Posee consistencia lógica
- Está fundamentada empíricamente
- Es objetiva
- Es falible, puede equivocarse
- Es naturalista
- Es comunicable.

Según Piganiol (citado en Medina, 1998), la prospectiva tiene cuatro ejes fundamentales: lucidez, libertad, voluntad y poder; sin embargo la prospectiva se sostiene por tres columnas fundamentales: libertad, poder y decisión. Los dos enfoques mostrados, si bien aparentemente sólo coinciden en dos aspectos fundamentales como son libertad y poder, en realidad son

complementarios y proporcionan una visión integral de lo que es la actitud prospectiva. (Rivera, 1997)

La ciencia es un conjunto integrado de teorías, metodologías y herramientas. Si los métodos de las ciencias y la prospectiva contemplaran solamente los aspectos cuantitativos, relacionando las dimensiones, sus características físicas, etc., en este caso simple, se podría aceptar que no se requiere vincular el objeto con el texto (las teorías) y el contexto (las realidades). Pero el mundo es más complejo y se debe abandonar esa cajita de la simplicidad.

Con relación, a la prospectiva, Fred Polak, determina que el principal dinamismo de la historia ha sido aportado por las imágenes de futuro. Sugiere que la dificultad de crear nuevas imágenes puede desembocar en lo que se llama “tiempo sin tiempo”, una situación uniforme en la que las innovaciones se aplican a los medios y no a los fines.

La prospectiva se nutre también de experiencias plasmadas en libros de autores que visualizan mega tendencias de evolución en la economía, la sociedad, la técnica y la cultura, desarrollada por los esposos Tofler, Naisbbit, Calvino y Thurow.

Otra vertiente conceptual de la prospectiva proviene de los modelos futuristas desarrollados a partir de técnicas econométricas, entre los que se destacan el Club de Roma, modelo Sarum.

Con las teorías de la prospectiva, se exploran las ciencias relacionadas para crear una visión de futuro, incorporando el tiempo de un porvenir no determinado, en el enriquecimiento del proceso empresarial. En palabras de Ilya Prigogine, “El hecho de que llegamos a un mundo que está abierto, donde el pasado está presente y se añade al presente, donde el presente está ahí pero el futuro no lo está, es una respuesta a la pregunta de la significación del aprendizaje y el valor moral de la ciencia. Cuando se habla de

aprender, no se habla ya de aprender lo que ha sido el pasado. Se entiende por eso también descubrir el futuro.

Se busca tender un puente entre la teoría y la práctica, entre el presente y el futuro, que articula aspectos no imaginados e incorpora a los análisis de construcción de una visión compartida de valores con un a imagen-guía. (Soler, 2004)

De acuerdo a (Medina, 2016), se ha realizado una investigación entre 1972 y 1975 relacionada al tema de un Modelo Mundial Latinoamericano, que fue coordinado por el científico argentino Amilcar Herrera, de la Fundación Bariloche con apoyo de un grupo de investigadores argentinos y de otras partes de Latinoamérica. Acorde a Medina et al (2016), se podría decir que Amilcar Herrera vendría ser el “padre” de la prospectiva estratégica en Latinoamérica. Luego fueron apareciendo otros autores de la prospectiva como Henrique Rattner de Brasil y Víctor Urquidi de México como pioneros de los futuros en la región Latinoamericana.

Durante las siguientes décadas existen un sin número de investigaciones y aportes de la prospectiva usado por varios gobiernos de la región latinoamericana, e incorporadas también a compañías para el diseño de escenarios futuros, en este caso lo usan para establecer estrategias futuros en temas financieros, técnicos, organizativo y logístico.

En la Tesis Doctoral realizado por (Cordeiro, 2016), establece algunas instituciones que han aportado importantes hallazgos académicos en el tema de los escenarios prospectivos. Durante los últimos años, la Red Iberoamericana de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica (RIAP), el Capítulo Iberoamericano de la WFSF y el Millennium Project también han publicado excelentes materiales. Las obras prospectivas en América Latina, Evolución y Desafíos (2008), Latinoamérica 20300: Estudio Delphi y Escenarios (2012), Planeación Prospectiva Estratégica: Teorías, Metodologías, y Buenas Prácticas en América Latina (2015), y Prospectiva Estratégica: Historias, Desarrollos y Experiencias en América del Sur (2015) son algunos de los libros elaborados en la temática de la presente investigación.

La Tesis Doctoral desarrollado por (Mitre, 2010), expone que la administración estratégica en las actuales organizaciones es muy importante ya que optimizan la gestión necesaria para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección. Pero para ello debe estar a la par con las nuevas tendencias tecnológicas que le permitan dar mayor eficiencia en los procesos productivos y administrativas en las organizaciones dentro de un mercado de competencia en particular.

## **2.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. Prospectiva estratégica**

La Tesis Doctoral elaborada por (Licona, 2003), titulada: Planeación estratégica y prospectiva de una unidad académica: El caso de la Facultad de Economía 2002-2003; quien concluye que la planeación es una herramienta que permita identificar los fenómenos que existen en una determinada situación en las que se analizan aspectos fundamentales de una realidad presente, en las que se realiza una proyección mediante el diseño de estrategias que busque alcanzar un objetivo propuesto.

En este sentido la planeación estratégica apoyada con la prospectiva estratégica se podrían convertir en una herramienta muy importante para las empresas, ya que esta permita realizar un análisis de las variables externas e internas, para ello los directivos deben tener en cuenta que es lo que quieren y adonde quieren llegar, por ello es la importancia de que la empresa tenga una misión, visión y objetivo general; que le permita orientarse en las actividades que debe realizar para ser competitivo. Por lo general en una planeación lo que se realiza es el análisis de las situaciones internas de la empresa por medio de las fortalezas y debilidades; y por otro lado de las situaciones externas de la empresa por medio de las oportunidades y amenazas.

En este caso, observando las nuevas tendencias tecnológicas, la facilidad de conseguir información, la velocidad de la comunicación; todo esto, son aspecto que mantendrán a una empresa competitiva, por lo que es



prescindible detectar la situación actual de la empresa por medio de la planeación estratégica; además, con el apoyo de la prospectiva los directivos se pueden anticipar al futuro por medio del estudio de escenarios que permita construir una situación deseable, y ventaja competitiva a la organización.

La prospectiva es una manera de realizar varias simulaciones por medio del estudio de variables que midan la tecnología, el desempeño y rendimientos de la empresa, para alcanzar una situación deseada por medio de la construcción del futuro.

El análisis prospectivo no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de las acciones del hombre se explican mutuamente, lo cual nos lleva a decir que el futuro no está escrito, está por hacerse.

El modelo que utiliza la prospectiva es el MICMAC (Matriz de impactos cruzados, Multiplicación aplicada a una clasificación) y el MACTOR (Matriz de alianzas y conflictos: Tácticas, objetivos y recomendaciones), que permita realizar un análisis estructural a través de un estudio del entorno y variables claves para su desarrollo.

**Gráfico 1 Modelo de LICONA**



La Tesis Doctoral realizado por (CAMACARO, 2009), realizó una investigación sobre un modelo de gerencia estratégica basados en la gestión del conocimiento con su influencia en el desarrollo organizacional en la Universidad Centro occidental “Lisandro Alvarado” periodo de 1997-2008; en la misma se orientó a una investigación con un paradigma cualitativo-cuantitativo-interpretativo, utilizando un modelo no experimental o expofacto. En la población y muestra la dividió en tres estratos fundamentales como: primer estrato A, representado por las Autoridades de la Universidad, el estrato B, representado por los decanos, y el estrato C, por docentes. Para la obtención de información primaria pertinente para la investigación propuesta en el modelo de la gerencia estratégica, se utilizó cuestionario estructurado al método de las escalas de Lickert y selección simple. Estos instrumentos los validó con el juicio de expertos y su confiabilidad se determinó utilizando la fórmula Alpha de Cronbach. El resultado obtenido fue un modelo basado en componentes, en este caso se los propuso como:

- **Primer componente: El Docente y el conocimiento.-** el mismo que analiza al docente en su espacio de trabajo ya sea en su enseñanza o bases investigativas.
- **Segundo componente: Metodología de Auditoría del Conocimiento.-** el cual consiste en el diseño del programa general y los programas de específicos para auditar las fuentes del conocimiento, el capital intelectual y la administración del conocimiento electrónico.
- **Tercer Componente: Aplicación de la Metodología de Auditoria del Conocimiento.-** es la aplicación de la metodología de las Universidades Públicas, afín de lograr una sistematización del conocimiento a través de los resultados obtenidos, con la utilización de la matriz de indicadores para la medición del conocimiento y la definición del mapeo del conocimiento.
- **Cuarto Componente: Sistema de Inversión para la Gerencia del Conocimiento.-** Consiste en la fijación de los medios para la delineación del sistema de inversión para la gerencia del

conocimiento y poder convertir lo intangible del conocimiento en un beneficio tangible para las Universidades.

El modelo utilizado por CAMACARO (2009) opera basado en cuatro fases simultáneas en la que se desarrollará determinándose de la siguiente manera:

- Fase I: Sistematización del Conocimiento
- Fase II: Sistema de Inversión para la Gerencia del Conocimiento
- Fase III: Estrategias de implantación del Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento
- Fase IV: Mecanismos de Difusión del Modelo.

En este caso se desarrolló los varios escenarios ponderando en ecuaciones operativas cada una de las variables determinándose de la siguiente manera: **GEC: CH + CE + CR + CT + CN**

Para la Variable Dependiente se utilizó la siguiente ecuación:

**GEC: Gerencia Estratégica del Conocimiento.-** La que se refiere a las estrategias de la Administración del Conocimiento.

Para la Variable Independiente se utilizó la siguiente ecuación:

**CH: Capital Humano:** comprende las fuentes de generación de valor para la institución.

**CE: Capital Estructural:** La infraestructura que ayuda a incorporar, formar y mantener el capital humano adicional.

**CR: Capital Relacional:** recursos intangibles, capaces de generar valor relacionados con el entorno de la institución.

**CT: Capital Tecnológico:** Comprende la existencia de conocimiento procedimental y explícito sobre Tecnología de Información y Comunicación.

**CN: Capital del Negocio:** La existencia de activos del conocimiento provenientes de: sus productos, resultados, imagen, estrategias (I+D+I), Fórmulas Copyright, Capacidad de Aprendizaje.

El autor desarrolla un factor de factibilidad sobre el modelo en la que establece su estructura planteada, basados en el Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento es factible puesto que puede contribuir con las Universidades Públicas en el diseño de políticas y estrategias gerenciales que apoyen e incentiven la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso, ya que las mismas representan la base fundamental para el desarrollo de la educación y por ende del futuro económico, empresarial y organizacional del país. Por otro lado el modelo puede contribuir a la renovación de los estilos gerenciales de las Universidades.

Por otro lado, proporciona nuevas herramientas para el registro del conocimiento de las Universidades, para la administración e inversión en los productos del conocimiento y contribuye a otras cosas con desarrollo tecnológico, por lo que se recomienda altamente su actividad.

En el artículo desarrollo por (De Elizagarate, 2012), determina que los EEUU es el país pionero en el establecimiento de planes estratégicos a nivel empresarial, y nadie ponía en duda su liderazgo económico empresarial ante un enemigo tan insignificante en los años cincuenta como lo era Japón. Sin embargo, 25 años después, cuando ya la planificación estratégica está generalizada en todas empresas americanas, Japón llegar a ser su más temido y recio enemigo comercial.

Cuando Japón ganó terreno a las empresas americanas en su propio mercado, los empresarios empezaron a preguntarse por qué sus empresas han perdido su ventaja competitiva. Muchas opiniones se han centrado sobre la planificación estratégica y sobre aspectos perjudiciales del adecuado funcionamiento de estos planes. En este sentido, muchos directores americanos consideran anualmente que la pérdida de la ventaja competitiva se debe al funcionamiento de los planes estratégicos, señalando, entre otras razones que por lo general estos planes exigen que le empresa realice grandes inversiones en

otras áreas, como invertir en montar otras fábricas en otro lugar, crear nuevas líneas de negocios, pero olvidando demasiado a menudo que la dirección de la empresa debe preocuparse directamente u obtener beneficios a corto plazo en una gestión centrada.

Para poder reflexionar sobre el nuevo dimensionamiento que está teniendo la planificación estratégica en la actualidad verificando su metodología más utilizada debe estudiar sobre la lógica del funcionamiento del proceso.

El proceso tradicional de la planificación estratégica se basa en el modelos de los FINES (objetivo) – FORMAS (estrategias) – MEDIOS (recursos). Es decir, la empresa establece los objetivos que desean alcanzar y en función de estos objetivos desarrolla una estrategia (formas) para alcanzarlos. Para desarrollar esta estrategia la empresa dispone de los recursos (medios) necesarios. Para poder efectuar un correcto análisis de dicha metodología, es por ello que se debe tener en cuenta los tres aspectos fundamentales de la planificación: la elección de los objetivos, la selección de estrategias, y la disposición de los recursos necesarios.

En la *elección de los objetivos*, se deben proceder de las formas. Es decir, un directivo debe saber antes que objetivo debe alcanzar la empresa y COMO debe alcanzarlo. Hoy en día, las críticas se centran en que la mayoría de las empresas seleccionan objetivos, que aun siendo considerados en la terminología económica como objetivos a largo plazo (5 ó 10 años), son excesivamente cortos como para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En un periodo de tiempo de 5 ó 10 años, las empresas solo podrán fijarse unos objetivos muy elementales, objetivos que también serán fácilmente alcanzables por sus competidores y que generalmente hacen referencia a aspectos relacionados con la compra de alguna empresa en el interés de su línea de productos o la compra de determinada maquinaria para reducir costes.

Otra crítica vertida sobre este aspecto de la fijación de objetivos es que además de ser a corto plazo, son básicamente cuantitativos. Es decir, objetivos del tipo <cual será el porcentaje de crecimiento de la rentabilidad anual> o bien <cuál será el porcentaje de incremento de la cuota de mercado>. Este tipo de objetivos, siendo importantes para la planificación estratégica no son los únicos. Junto a estos objetivos cuantitativos se debe fijar objetivos de tipo cualitativo, que lleven a involucrar a todo el personal de la empresa. Por tal motivo es necesario que las empresas empiecen a generar objetivos basados en formatos anteriores como los propuestos por Peter Drucker, con su método de Dirección de Objetivos (D.O.P) como otros autores lo llaman la administración por objetivos (APO), propuesta que permite establecer objetivos tantos de naturaleza cuantitativa como cualitativas, necesarios para medir los resultados de todas las áreas de la empresa, como los objetivos cualitativos del tipo <mejora de la calidad de un determinado producto> u otro como <mejora de los plazos de entrega del producto>; la D.P.O es un sistema de control basado en la autodirección y el autocontrol, que permite al personal trabajar en un ambiente de colaboración, ya que además obliga al personal de las diferentes áreas de la empresa a trabajar de manera sincronizada en función de este tipo de objetivos que no siempre deben ser financieros sino más bien del tipo comercial y de producción.

En la otra parte de la planificación que es la selección de estrategias (FORMAS) se pone en manifiesto que al igual que los objetivos se observa que las empresas adoptan dos tipos de estrategias que son completamente opuestas: la planificación estratégica mediante <saltos estratégicos> y la planificación estratégica mediante <mejoras incrementales>.

La primera la planificación estratégica mediante saltos estratégicos hace referencia al progreso empresarial basado en la realización de grandes saltos. Saltos adoptan la forma de una integración vertical de la empresa proveedora de materias primas, o bien, la expansión a

gran escala de la empresa, o la modernización de determinados procesos de producción. En este caso, la empresa debe prepararse para dar saltos de expansión y grandiosidad en cuenta se presente la más pequeña oportunidad.

El análisis del otro sistema sobre la planificación estratégica mediante mejoras incrementales la misma que basa en saltos cortos, cuya acumulación permite a la empresa progresar y crear ventaja competitiva sensible. La empresa que emplea este sistema lucha por mejorar constantemente la ventaja, mediante pequeñas mejoras que se van acumulando y que tiene como resultado grandes cambios en todas las áreas de la empresa.

Los dos métodos pueden permitir a la empresa alcanzar los objetivos previstos. Sin embargo, exigen medios muy diferentes y, lo más grave, someten a la organización a riesgos muy diferentes. En el caso de la planificación estratégica mediante saltos estratégicos exige un importante desembolso de capital, una gran cantidad de recursos que quedan comprometidos en estas acciones y en muchas ocasiones a que dé lugar a crear pocos beneficios en vez de incrementarlos.

En cambio, la planificación estratégica mediante mejoras incrementales, no aplica grandes cantidades de recursos para alcanzar los objetivos propuestos, o lograr el desarrollo de un proyecto concreto. Las mejoras incrementales se consiguen con el presupuesto anual de la empresa. En este sistema, todo el personal de primera línea, pasando por los mandos medios, está comprometido en mejorar el funcionamiento de sus áreas respectivas.

El tercer y último elemento es la obtención de los recursos o MEDIOS, que básicamente es la forma en la que se manejan los recursos económicos en consecuencia de conseguir o alcanzar una estrategia propuesta. Es por ello que muchas empresas que adoptan el criterio de buscar estrategias económicas que buscan mejorar sus ingresos, en muchas ocasiones se han dado cuenta que la adquisición de tecnologías, las técnicas de organización o incluso la formación de

personal, no pueden ser adquiridas cuando la empresa las necesita para poder desarrollar una estrategia determinada. Esta explicación da entender que la planificación estratégica puede ser realizada de manera inversa donde se pueda empezar buscando primero los MEDIOS, en este caso, los recursos; luego se seleccionan las estrategias para establecer los objetivos al final, posiblemente a un único objetivo.

En el artículo escrito por (Moore, 2000), estudio el valor de la planificación estratégica para los museos. Aunque, durante los últimos años, la calidad de la planificación ha mejorado en los museos de muchos países, aún hay amplio espacio para mejorar. En estos procesos, los museos pueden aprovechar las crecientes publicaciones sobre el tema, tanto la que se refiere específicamente a los museos como también la que se dirige al sector más amplio de las organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, la literatura cada vez más frecuente sobre el tema y la creciente gama de oportunidades de formación ha producido a veces confusión en lugar de claridad, ya que los diferentes museos están influenciados por distintos enfoques de la planificación estratégica. Este artículo subraya el valor de la planificación estratégica para los museos, particularmente en una época de rápido cambio en el entorno en el que tienen que funcionar. El artículo empieza analizando la primera etapa de la planificación estratégica: la formulación de una misión.

Este artículo estudio el valor de la planificación estratégica en el contexto del museo. Empieza una consideración detallada de la primera etapa de la misma: el desarrollo de una declaración de la misión, antes de pasar a estudiar el plan estratégico en su totalidad. Los análisis de las declaraciones de la misión, en primer lugar, y de los planes estratégicos, en segundo, se estructuran ambos alrededor de seis preguntas ¿Qué es una declaración de misión y que es un plan estratégico? ¿Por qué poseen un notable valor? ¿Quién debería elaborarlos? ¿Cómo se deberían elaborar? ¿En qué museos tienen valor? ¿Cuándo deben ser elaborados y revisados?



La declaración de la misión en la planificación estratégica indica el comienzo de la misma dentro de una organización, “no imaginé que su plan va conseguir algo por sí solo: no debemos subestimar el papel de las personas que crean y llevan a la práctica el plan, ni sobrestimar la fuerza unos trozos de papel” (Fleming, 1992:7). Un enfoque útil a la gestión es el del Marco de las siete “S” de Mckinsey, que puede sonar algo así como el peor tipo de jerga de la gestión, pero que es una valiosa simplificación para pensar en las variables que intervienen en una buena organización, como se expone en el libro sobre gestión más vendido de todos los tiempos, *In Search of Excellence*, escrito por los principales gurús de este ámbito: Tom Peters y Robert Waterman (Moore, 1997<sup>a</sup>: 7-12; Peters y Waterman, 1982: 8-12). Esta exposición arguye que una gestión efectiva depende del estudio de siete factores, mutuamente interdependientes que empiezan todos por la letra “s”, a saber:

1. Shared value (valores compartidos)
2. Strategy (estrategias)
3. Staff (personal)
4. Skills (aptitudes)
5. Structure of the organization (estructura de la organización)
6. Style of the direction (estilo de la dirección)
7. Systems of the organization (sistemas de la organización)

Las declaraciones de la misión (valores compartidos) y los planes estratégicos (estrategias) son, pues, sólo dos de las siete variables clave. Un estudio a profundidad de las otras cinco variables escaparía al ámbito de este artículo, pero conviene tener presente su interrelación con las declaraciones de misión y planes estratégicos. El punto de partida de la planificación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión, que expone por qué existe el museo y qué es básicamente lo que intenta conseguir. Existen diferencias planteamientos en cuanto a lo que debería incluirse en una declaración de misión, tal como se expone en la mejor publicación específica para los museos dedicada a este tema (Anderson, 1998).

No obstante, parece que la definición más apropiada sería la siguiente, la declaración de la misión deberá contener:

- ¿Por qué existimos? Finalidad
- ¿En qué creemos? Valores
- ¿Qué deseamos conseguir? Objetivos
- ¿Qué hacemos? Función
- ¿Para quién lo hacemos? Audiencia/Interesados (Davies, 1999)

Al principio muchos de los que trabajaban en los museos se sintieron negativos ante la introducción de las declaraciones de misión, considerándolas como los peores aspectos de la importación de la “jerga de gestión”. En particular, los detractores de la introducción de la declaración de misión presentaban dos argumentos: en primer lugar, que sabemos implícitamente para qué sirve cada museo y no es necesario que lo definamos, o es algo que ha sido ya definido en su constitución. En segundo lugar, que la definición tan estricta de la finalidad de un museo limita la creatividad y la exploración de nuevas direcciones y posibilidades.

En respuesta a la primera línea de argumentación, uno de los principales problemas de los museos ha sido en los últimos años una falta de conocimiento público de su objetivo: para qué sirven. La suposición de cuál era su finalidad ha hecho que los museos se encontraran sin posibilidad de presentar argumentaciones en solicitud de apoyo, particularmente en relación con la dotación de fondos. Como escribió en 1989 Neil Chalmers, director del Natural History Museum de Londres: “es imposible esperar que se obtengan los fondos que se necesitan sin una visión de futuro. Los museos no convencerán al gobierno, las compañías, o las particular para que le faciliten dinero suficiente salvo que podamos convencerlos de que tenemos una visión frente el futuro. Sin una visión, el museo carece de futuro” (Chalmers, 1989)

En relación al segundo argumento, el hecho de que la segunda finalidad de un museo sea originalmente limitadora, es muy instructivo examinar la historia de un museo que dejó de definir adecuadamente sus objetivos. La New York Historical Society se fundó en 1804 y construyó un museo, una biblioteca y un archivo, cuya finalidad, tal como se expuso en su constitución original, era la siguiente: “el objetivo de la sociedad era de descubrir, obtener, y conservar cuanto pueda guardar relación historia natural, civil, literaria y eclesiástica de los Estados Unidos en General, y de este estado en particular. La sociedad mantuvo la misma misión hasta 1989 hasta que la cambió por la siguiente: “la misión principal de la New York Historical Society será la de desarrollar, conservar e interpretar para el público más amplio posible materiales que estén estrechamente relacionados con la rica historia, diversidad cultural, y evolución actual de la ciudad y estado de Nueva York y de la región circundante, así como las colecciones que posean una notable importancia nacional intrínseca” (Guthrie, 1996)

En la pregunta de ¿Quién debería intervenir en la creación de un plan estratégico? Se puede interpretar su respuesta en base a la aplicación de la declaración de la misión, donde la intervención más amplia posible de todos los interesados, incluidos los representantes del público actual y potencial del museo. Los planes no deben limitarse al personal del museo. El plan expone los servicios que se prestarán al público, ya se trate del público actual o bien de las generaciones futuras. Esto nos lleva a la idea de que, además de conseguir la intervención de los representantes de los usuarios y no usuarios actuales del museo, debería solicitarse a las distintas personas que intervienen que adoptaran el papel decisivo y previsto para las generaciones futuras. Su rol sería el de asegurar que museo no adopte ahora medidas que sean perjudiciales, para los intereses del público del museo.

Existen historias de planes estratégicos redactados únicamente por directores individuales. Estos planes fueron impuestos al personal, lo

que llevo inevitablemente a un conflicto; o, en algunos casos, cuando se preparaban simplemente para satisfacer los requisitos de organismos exteriores, los planes quedaban usar, acumulando polvo en el archivo del museo. Un plan estratégico no tendrá éxito a menos que, en el proceso de su creación, se hayan involucrado plenamente al personal, el público, y otros interesados exteriores.

En términos de que modelo debería adoptar la planificación estratégica para su elaboración, en este caso, una vez terminado el análisis, las variaciones en el formato de los planes estratégicos varía de un museo a otro, Aunque el contenido de un plan estratégico debe lógicamente variar, las estructuras, si bien no uniformes, deberían mantener un cierto grado de semejanza. Estamos a la espera, de un enfoque definido para el sector museístico. En el National Football Museum, Inglaterra, el plan estratégico contiene los elementos siguientes:

1. Resumen ejecutivo: resumen en una página de la finalidad y contenido del documento.
2. Antecedentes: breve discusión del desarrollo del museo hasta la fecha.
3. La declaración de la misión y los objetivos estratégicos, con discusión y explicaciones.
4. Los objetivos para el primer año del plan, incluidas las medidas específicas de cumplimiento.
5. Una exposición de los objetivos para los años segundo y tercero del plan.
6. Las necesidades del personal: una discusión de las funciones del personal para llevar a feliz término el plan, cualquier personal adicional necesario, y las necesidades de formación y desarrollo del personal.
7. Resumen Financiero: incluido un presupuesto detallado para el primer año y presupuestos aproximados para los años segundo y tercero del plan.

8. Evaluación del riesgo: un análisis de los riesgos que podría correr el museo para alcanzar sus objetivos, y de las medidas adoptadas para evitar o mejorar sus efectos.
9. El futuro: una breve visión del desarrollo a largo plazo del museo.

El período de tiempo que debe tener un plan estratégico debería cubrir los cinco años subsiguientes de la creación del mismo, con una descripción detallada de las actividades planificadas por museo para el período de, por ejemplo, 1985 a 1990. En un mundo en rápido cambio, se comprobó muy pronto que este enfoque era muy problemático, se pudo verificar que los acontecimientos generados entre esos años fueron muy drásticos por lo que no fue muy sostenible el direccionamiento a desarrollar las actividades planificadas para esos cinco años.

El nuevo planteamiento generó que los empresarios adoptaron un plan de cinco años, y frecuentemente de tres años, en el que sólo se describen con detalle las actividades del primer año. Las actividades del segundo año se detallan en forma aproximada, y las del tercero son poco más que un bosquejo, o incluso una sugerencia de posibles opciones. En lugar de tener que esperar tres años para revisar y modificar el plan, este se revisa anualmente. En este caso, al término del primer año, el segundo año, que pasa en ese momento a ser el primero, se describe entonces con mayor detalle las actividades; el tercer año, que es ahora el segundo, se expone de manera aproximada, y el tercer año se realiza un bosquejo nuevo. De este modo, el plan se va desarrollando anualmente. Este enfoque mucho más flexible ha sido adoptado con éxito en una serie de museos, incluido el National Football Museum de Inglaterra.

El artículo de (Luparelli & Montero, 2011), se concentra en la información y en los estudios de futuros. En una primera sección se realiza un análisis retrospectivo de la economía prospectiva que incluye a Adam Smith, Ludwig Von Mises, John Maynard Keynes, Friedrich von Hayek, y Robert

Lucas. Asimismo, se toma el Corpus teórico de la física algunos conceptos similares para definir y afianzar la idea una incertidumbre irreducible. En la segunda sección, se analiza la falta de anticipación ante una crisis que parecía evidente para algunos analistas. Se destacan los fallos, de información, las limitaciones del sistema, y que la estimación de futuros posibles es un desafío a la imaginación de los economistas y científicos sociales. Por último, en una tercera sección se plantean el problema y dos posibles soluciones. Por un lado la Inteligencia Económica que surgió inicialmente como disciplina a disposición de los estados que quisieran contribuir al desarrollo de la industria nacional, y que posteriormente se ha convertido en una necesidad <impuesta> por el mercado. Y por otro lado, la prospectiva como disciplina complementaria a la inteligencia para contribuir con la de reducir incertidumbres, pero también para la elaboración desestructurada de representaciones de futuros posibles basados en la imaginación de los analistas. Este estudio acaba, con unas conclusiones que destacan la necesidad de que ambas disciplinas se complementen, además de señalar que la economía mundial ya no es terreno exclusivo de las empresas, y que los estados. Sean liberales o intervencionistas, participan activamente en la competencia en el mercado.

El estudio de una economía se empieza generalmente en una perspectiva temporal, en este caso se puede decir retrospectiva. Para los clásicos de la economía, el tiempo era una medida de las preferencias de los individuos de poseer bienes en el presente o de retrasar la satisfacción de una necesidad al futuro. Esta distancia entre el presente y futuro generalmente se estima con una tasa de descuento o una de interés.

En este caso, la crisis que se desató en 2008 tuvo algunos precedentes que podrían haber servido para elaborar escenarios futuros. ¿Se hizo? Lo cierto es que sí se hicieron, pero no se les hizo mucho caso. Los economistas creyeron que habían conseguido dominar los ciclos económicos, uno de los fallos del mercado fundamentales y llegaron a considerarlos ajustes temporales de las fuerzas de la oferta y la demanda. Como asimismo habían conseguido

construir una ingeniería financiera de predicción, evaluación, y cobertura de riesgos; con todos estos elementos, el futuro parecía haberse desprendido casi por completo de su intrínseca incertidumbre.

Era cuestión de información y de completar o crear mercados de futuros. La tecnología ya no afectaba a los procesos de producción físicos, sino también a los procesos de captación y producción de información. La máxima de Hayek, sobre la importancia del desconocimiento, fue aplicada en la mayoría de los entornos financieros de futuro. Había que hacer cuentas, estimar un riesgo, y su correspondiente prima de riesgo para operar de manera segura cubriendo ese riesgo o trasladándolo a otro agente.

Pero la crisis se desarrolló debido a que se construyó un modelo basados en principios de capacidad en la determinación de los riesgos, que se desarrollaron mediante modelos matemáticos altamente complejos, evaluación de futuros y elevadísimo nivel de endeudamiento. El fracaso de su ingeniería fue utilizado, y sigue siéndolo, para demostrar que los mercados fallan más allá de toda racionalidad medible.

Este caso hizo reafirmar las nociones clásicas desarrolladas por Keynes por la incertidumbre irreducible, y también la incipiente teoría de los “cisnes negros” desarrolladas por Nicholas Taleb. El determinismo en las ciencias, y en especial la economía, dio paso al indeterminismo y la irracionalidad de las decisiones que toman las entidades que intervienen en los sistemas dinámicos.

Estas distorsiones fueron bautizadas como fallos del mercado por los keynesianos. Lo que para los neoclásicos eran simples ajustes cuyo comportamiento es inherente a un sistema capitalista dinámico y al funcionamiento eficiente de los mercados libres, resultó ser mucho más que simples distorsiones que por otra parte se ajustarían automáticamente. Hubo rupturas en las proyecciones y cambios sustanciales que rompieron con la gran mayoría de los estudios

futuros, y por lo tanto, dieron lugar, a grandes inestabilidades e inseguridades en el sistema.

Una extrapolación es una construcción del futuro que se realiza tomando como referencia retrospectivamente las fuerzas que participan en el sistema y la interacción de los actores. Mientras no haya cambios sustanciales en las fuerzas y los actores, el futuro será una recreación del presente y proyección del pasado sin grandes cambios. Si de alguna forma se prevé las fuerzas que intervienen en el sistema van a cambiar significativamente, entonces la representación del futuro se transforma en una proyección en la que emerge cierto grado de incertidumbre de la ocurrencia de determinado suceso; incertidumbre de si las fuerzas y los actores se comportarán de la manera proyectada.

La inteligencia económica podría parecer la solución de los fallos de información. En cierta medida reducen la incertidumbre, ya que es éste su principal cometido. No obstante, al igual que la mayoría de las construcciones basadas en la observación del sistema, es incapaz de anticiparse a la incertidumbre irreducible. Para ello tendría que complementarse con técnicas de análisis alternativos de prospectiva, en especial en la elaboración de escenarios. El objetivo es trabajar tanto con las probabilidades objetivas de cualquier estimación, como así también con las posibilidades, que además de ser no mensurables, son numerosas, dada la capacidad del analista para recombinar posibles situaciones sociales, económicas, y políticas.



**Gráfico 2 MODELO DE LUPARELLI & MONTERO**



En el artículo descrito por (Del Río & Julio, 2014), se presentan las diferentes posturas desde los no racionales, no prescriptivos enunciando algunas de las corrientes entre las que se destacan posturas de Aprendizaje, Cultural, Poder, Ambiental y Configuración organizacional. Seguidamente se aborda la postura de los racionales prescriptivos entre las que se resaltan las corrientes basadas en Diseño, Planificación y Posicionamiento, y finalmente, se esboza la postura de los no racionales, no prescriptivos enunciando las corrientes basadas en el tejido empresarial y elementos cognitivos. Cada una de las posturas abordadas desde dimensiones tales como, el origen, la cronología, enfoque estratégico, premisas que el ecosistema aborda, contribución social, y restricciones, estas dimensiones permiten identificar las asimetrías y convergencias en el mundo de los negocios.

La planeación prospectiva es un proceso que dirige a la producción de uno o más futuros deseados, que solo ocurrirá si se actúa en el presente (prospectiva y acción) por tanto permite la toma anticipada de decisiones, indispensables para enfrentar un sistema de decisiones o decisiones interdependientes, que influyen y dependen en la consecución de un escenario óptimo.

Este tipo de planeación por efectuarse de manera previa a la planificación estratégica implementa algunos de los métodos de esta última para darle la disciplina a la indisciplina intelectual, es

considerada como un elemento clave en la planeación según apoya el logro de los siguientes objetivos:

- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

**Gráfico 3 Modelo de Del Rio & Julio**



La planeación prospectiva es concebida como el complemento de la planeación estratégica resaltando:

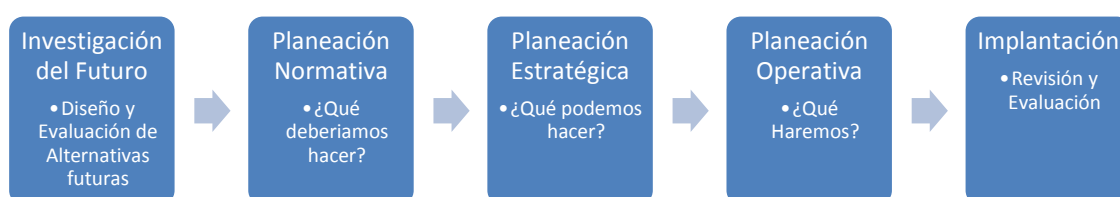
- El tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.
- El tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas

posibles para prepararse a los cambios esperados (pre-actividad) y provocar los cambios deseados (pro-actividad).

También cabe aclarar que la prospectiva, a pesar de las diferencias con la estrategia, permite generar sinergias al interior del ecosistema que le proporcionan al tomador de decisiones diversos escenarios del futuro dejando de ser un sueño, ya que “contemplando el futuro se transforma el presente” y aterriza en la planeación estratégica y operativa, evaluándose de acuerdo a la normativa o prospectiva que previamente marco el camino que debía ser.

El modelo de la planeación según Milkos y Tello (2007) es:

**Figura 1 Modelo de Planeación según Milkos y Tello**



La metodología procedimental introducida por Peter Wack, permite la implementación de métodos cualitativos completamente estructurados, al igual que los de Michael Porter que introduce el término “industry scenarios”, abordando el futuro del mundo desde escenarios macroeconómicos. La restricción encontradas por autores como Wack les da la limitación de los escenarios una sola área, perdiendo otras dimensiones primordiales.

Este modelo propuesto por Porter,, es más flexible al aprendizaje y complementarios a los de la planeación estratégica, acá se abre ante la posibilidad de cambios que afectaran la estructura futura, teniendo en cuenta factores causales, cambios estructurales predeterminados, elementos constantes, y dependientes que de una forma articulada trazan una nueva estrategia para la organización, aunque este aporte

es muy importante en el análisis previo de la creación de escenarios para la industria, se queda corto en el diseño de la estrategia a partir de factores y variables de escenarios futuros.

Para realizar planes verdaderamente estratégicos es necesario que los planificadores de las organizaciones del territorio Colombiano estén dispuestos a cruzar el puente de la planeación estratégica como un único mecanismo existente para prepararse para el porvenir, mirando el pasado y el presente, es posible abrir la mente, cambiar el paradigma que el futuro imposible de proveer, la planeación prospectiva demuestra con sus métodos cualitativos y cuantitativos que combinados con la planificación estratégica logran demostrar que el futuro solo es consecuencia de los sueños que fecundan la realidad.

En el artículo escrito por (Cely A. , 1999), determina que las personas por lo general la constante necesidad de saber lo que sucederá en el futuro siempre ha preocupado al hombre. Desde el principio de la civilización, la especie humana ha intentado acercarse a él de diferentes maneras utilizando la magia, las artes adivinatorias, los oráculos, y finalmente la proyección matemática y la extrapolación de tendencias.

Con el transcurrir del tiempo, el hombre cambió y con él la concepción que tenía del futuro. Dejó de considerarlo como una realidad única y determinada y trató de analizarlo desde un punto de vista humanístico y polifacético, llegando a la conclusión de que era múltiple e indeterminado.

La nueva “manera de abordar el futuro” surgida de este cambio de mentalidad, es la prospectiva, cuya premisa principal se basa en que el futuro no sucede ciegamente, sino que depende de la acción del hombre. Por esta razón, la prospectiva se convierte en una herramienta fundamental de planeación, que además de dilucidar el futuro, permite orientar las acciones humanas que conducirán a la realización del mismo.

La metodología de escenarios se diseñó inicialmente utilizando los conceptos del análisis de sistemas, nacido en los Estados Unidos durante los años cincuenta y sesenta. Posteriormente, dicha metodología demostró ser la mejor forma de expresar los resultados de un ejercicio prospectivo.

Es por ello que la metodología de escenarios tiene tres objetivos fundamentales, determinándose de la siguiente manera:

1. Descubrir y vincular las variables claves que caracterizan al sistema en estudio mediante un análisis explicativo global.
2. Determinar a partir de las variables claves, los actores fundamentales y los medios de que disponen para concretar sus proyectos.
3. Describir, en forma de escenarios, la posible evolución del sistema de estudio a partir de la observación y análisis de las variables claves y de los comportamientos de los actores, respecto a un juego de hipótesis.

Para lograr estos objetivos, la metodología de escenarios se desarrolla en dos fases principales: la construcción de la base analítica y la elaboración de los escenarios.

En la construcción de la base analítica; lo primero que se debe realizar es la situación actual del sistema y su entorno. Incluye la delimitación del sistema, el análisis de motricidad, y dependencia de las variables claves o fundamentales y la descripción de la situación actual del sistema.

Inicialmente se elabora una lista completa de variables que influyen sobre el sistema y que, por tanto, deben ser tenidas en cuenta sin importar si pueden ser cuantificables o no. Esto se hace con el propósito de obtener una visión global del sistema y su entorno consiguiéndose así, una definición bastante precisa del mismo.

Para elaborar este listado de variables se utilizan diferentes métodos tales como las entrevistas con expertos, lluvia de ideas, elaboración

de listas de comprobación, etc. Posteriormente viene el análisis de motricidad y dependencia, cuyo propósito es analizar los efectos directos e indirectos existentes entre las variables y jerarquizarlas de acuerdo a sus índices de motricidad y dependencias. Para realizar estas dos primeras etapas se utiliza el método de análisis estructural.

El análisis situacional actual permite encontrar la evolución de las variables y de las estrategias de los actores. Es por ello que este análisis debe tener en cuenta no solo los datos cuantificables, sino también los datos cualitativos como factores económicos, sociológicos, políticos, ecológicos, etc.

Finalmente se construye el cuadro de estrategias de los actores, que sintetiza el análisis de la situación actual, pone en evidencia los retos futuros y busca encontrar la posición de cada actor con respecto a los proyectos y objetivos de los demás. Esto se hace utilizando el método de análisis del juego de actores.

Una vez que se hace el análisis de la situación actual, se sigue con la siguiente fase que es la construcción de escenarios y la elaboración de las hipótesis. Esto se logra mediante la formulación de hipótesis, las cuales darán origen a los escenarios, estos escenarios deben estar dimensionados en términos de sus componentes esenciales y pueden ser de tipo demográfico, técnico, social, político y económico, etc.

Dado que algunos elementos del sistema, tales como el resultado de los posibles conflictos entre actores, son inciertos futuros del mismo; se deben formular hipótesis que le corresponderá un escenario que se puede construir y cuya realización es más o menos probable.

El método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados) permite, a partir de las probabilidades atribuidas a la hipótesis, obtener una jerarquía de futuros posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y de esta forma elegir el futuro correspondiente al

escenario más probable y los futuros correspondientes a los escenarios posibles y deseados.

Por otro lado, al tener en cuenta la incertidumbre se debe estructurar los escenarios en base a las hipótesis, así como de los diferentes caminos que se pueden tomar desde la situación actual analizada.

El análisis estructural es la primera fase de la metodología de escenarios y su importancia radica en que permite evidenciar de forma clara las relaciones existentes entre las variables que caracterizan el sistema en estudio. Además, permite identificar las variables clave o esenciales en las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro.

El análisis estructural cubre las dos primeras fases de la construcción de escenarios de la base analítica y las desarrolla en tres pasos:

- Identificación de variables y delimitación del sistema
- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural
- Búsqueda de las variables esenciales a través del método MICMAC (Análisis de motricidad y dependencia)

En la identificación de variables y delimitación del sistema se elabora una lista, lo más exhaustiva posible, de las variables que caracterizan el sistema que, como se definió antes, comprende el fenómeno de estudio. Para la elaboración de dicha lista pueden utilizarse uno o varios de los métodos mencionados anteriormente como son la lluvia de ideas, entrevistas con expertos, y elaboración de listas de comprobación. De los tres métodos, las listas de comprobación, es el más utilizado, debido a las ventajas operativas que posee sobre los demás.

Dicho método se basa en el listado de variables que es elaborado por el equipo que realiza el estudio prospectivo y no por los expertos, razón por la cual, para lograr la identificación de la totalidad de las variables que afectan el sistema, es necesario que este equipo realice

un estudio exhaustivo del sistema. Luego se buscará que los expertos sugieran nuevas variables para desarrollar un nuevo listado que refuerce el ya realizado por el equipo.

En la localización de las relaciones de la matriz del análisis estructural, se debe tener en cuenta que el mismo es un cuadro de doble entrada, en el que se interrelacionan las variables, indicando la influencia que pueden tener aquellas que están ubicadas en la fila, sobre las que están ubicadas en la columna.

La influencia que una variable puede ejercer sobre otra puede ser de tres clases:

- **Influencia Directa:** en este caso la variable A influye sobre la variable B; entonces, cuando cualquier cambio modifica A, modifica a B también.
- **Influencia Indirecta:** en este tipo de influencia, sí la variable A afecta a la variable B, y si B a su vez afecta a la variable C; entonces, se puede afirmar que la variable A influye indirectamente sobre la variable C.
- **Influencia Potencial:** en este caso se determina la influencia de una variable sobre otra en términos del poder ser o del deber ser. Esto quiere decir que, en este tipo de relación, se identifica si la variable A podría o debería influir sobre la variable B en el futuro.

Los encargados de precisar la influencia de una variable sobre otra son los expertos que, como se definió anteriormente, son personas que conocen en profundidad del sistema y pertenecen a alguno de los actores.

Para realizar el análisis estructural se debe determinar el siguiente codificado:



**Tabla 1 Código de diligenciamiento de la matriz de análisis estructural**

<b>Tipo de Influencia</b>	<b>Código de Medición</b>
Influencia Potencial	P
Influencia Real	1
Influencia Nula	0

Fuente: Cely (1999)

Este tipo de diligenciamiento permite establecer varios sistemas binarios de oposición. Los de mayor interés son los siguientes:

- **Influencia real (1) vs Influencia nula y potencial (0):** en este caso se le asigna el número uno a las relaciones de influencia real, que corresponde a una influencia directa o indirecta, y el número cero a las relaciones de influencia nula o potencial.
- **Influencia Potencial vs Influencia real y nula:** en este caso se asignará el valor (1) a las influencias potenciales, y el valor (0) a las influencias reales, que pueden ser directas o indirectas, y nulas.

En la búsqueda de las variables claves a través del método MICMAC, el propósito del mismo es identificar las variables claves, que son las más motrices y más independientes, y construir una tipología de dichas variables mediante la clasificación de sus relaciones directas, indirectas y potenciales.

En el análisis del juego de actores (MACTOR), el futuro no está totalmente determinado, ya que sin importar el peso probabilístico de las tendencias provenientes del pasado, se encuentra siempre abierto a múltiples posibilidades.

Esto se debe a que cada uno de los actores que participan en el sistema, dispone de diferentes caminos para realizar sus acciones, alcanzar sus objetivos y realizar sus proyectos.

Sin embargo, el obstáculo principal para la aplicación de esta parte del método prospectivo, radica en la determinación del número óptimo de actores que deben ser considerados.

Generalmente, el número de actores varía de un estudio a otro; sin embargo, es muy importante que todos los actores (poder, saber, producción, y comunidad), que intervienen en la dinámica del sector en estudio, estén equitativamente representados por los expertos.

El método de juego de actores se basa en tres etapas:

En la primera etapa se busca analizar el comportamiento de los diferentes actores sociales frente a las variables claves que fueron obtenidas del análisis estructural. Esto se hace mediante la construcción de un cuadro que relaciona los actores con dichas variables.

La información consignada corresponderá a los objetivos o conductas y a los mecanismos de acción de cada actor, los cuales se verán reflejados en los proyectos, anhelos y temores que dichos actores tienen respecto a cada variable.

En la segunda etapa se analiza la posición que asume cada uno de los actores, frente a las conductas de los demás, con respecto a una misma variable. Esto se hace mediante la utilización de una matriz de actores x objetivos (MAO). Estos objetivos corresponden a las conductas de cada uno de los actores que fueron identificadas en la primera parte.

El método permite que la posición que tome cada actor, frente a una conducta u objetivo de otro, pueda ser calificada como favorable, neutra o desfavorable.

**Tabla 2 Código de diligenciamiento de la matriz de actores por objetivos**

<b>Posición</b>	<b>Código</b>
Posición favorable	1
Posición Neutra	0
Posición Desfavorable	-1

Fuente: (Mojica F. , 1994)

De esta forma se puede determinar la presencia e intensidad de las alianzas y conflictos entre actores asociados a cada objetivo o conducta. Sin embargo, el número de objetivos sobre los cuales pueden aliarse o entrar en conflicto los actores, puede ser muy alto (depende del número de actores y objetivos), y por lo tanto, puede no ser observado directamente sobre la matriz.

La codificación puede ser esta manera también:

**Tabla 3 Código de la matriz de posiciones valoradas**

<b>Posición</b>	<b>Código</b>
Posición muy favorable	3
Posición medianamente Favorable	2
Posición favorable	1
Posición muy desfavorable	-3
Posición medianamente desfavorable	-2
Posición desfavorable	-1

Fuente: (Mojica F. , 1994)

En la tercera etapa se analizan las relaciones de poder entre los actores. Este análisis es muy importante, porque los juegos de alianzas y conflictos posibles dependen de gran parte de la capacidad que posea un actor para imponer sus prioridades a los demás.

Para encontrar estas relaciones de poder se utilizan dos matrices, la matriz de los medios de acción directo (MAD), y la matriz de los

medios de acción indirectos (MAI). El MAD es una matriz de actores x actores en la que la influencia de un actor sobre otro se mide de acuerdo con la siguiente escala:

**Tabla 4 Código de la Matriz de los medios de acción directo**

<b>Tipo de Influencia</b>	<b>Código de Medición</b>
Influencia Fuerte	3
Influencia Moderada	2
Influencia Débil	1
Neutralidad	0

Fuente: (Mojica F. , 1994)

En esta matriz, la suma de las columnas equivale a la influencia global y la suma de las filas equivale a la dependencia global de cada uno de los actores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la influencia o dependencia de un actor sobre otro no siempre es directa; por lo que es necesario analizar la matriz MAI. (Payan & González , 2011)

Una vez realizado esto se debe buscar la elaboración de escenarios, en la que se identifican los diferentes futuros posibles y jerarquizarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia.

Estos futuros se obtienen a partir de un listado de hipótesis que reflejan las tendencias, rupturas, o hechos portadores de futuros que condicionan el comportamiento del sistema; es decir, deben representar a las variables claves que fueron identificadas en el análisis estructural.

La metodología para la elaboración de escenarios implica, inicialmente, transformar las variables claves en hipótesis. Dichas Hipótesis deben estar redactadas en términos que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura.

Para lograr esto es muy importante que cada una de las hipótesis cumpla con las siguientes características:

- Poseer un indicador de la situación actual de la variable, preferiblemente cuantificable.
- Tener un Horizonte de futuro.
- Tener una condición futura, formulada a manera de hipótesis.

Para lograr que las hipótesis estén acordes con las variables claves, es necesario analizar el contexto de estas últimas dentro del sistema, al igual que su comportamiento, expresado en términos de los objetivos estratégicos.

En algunos casos es muy importante conocer la opinión de los expertos respecto al posible comportamiento de las hipótesis al ser afectadas por la presencia de un factor externo. Dichos factores representan opiniones expresadas por la mayoría de los expertos de manera reiterada, a través de todo el estudio prospectivo.

Para realizarlo se toman los factores mencionados anteriormente y se los transforma en hipótesis, que se denominarán preguntas anexas. Estas preguntas anexas serán calificadas por los expertos de la misma forma que lo serán las hipótesis.

Existen varios métodos para la elaboración de escenarios. Los más utilizados son: el método impactos cruzados (SMIC); y, el método Delphi. El método Delphi permite recoger la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis sin hacer alusión a las demás y el método SMIC calcula la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis teniendo en cuenta que los diferentes elementos de un sistema guardan relación unos con otros.

El método SMIC se basa en la evaluación de los cambios de probabilidades de ocurrencia de un conjunto de hipótesis (escenarios), como consecuencia de la aparición de una de ellas.

En general, la conformación de un conjunto de hipótesis en un horizonte de tiempo dado, constituye un escenario. De esta forma, se tendrán tantos escenarios posibles (imágenes finales), como combinaciones de juegos de hipótesis existan. Esto significa que si se

considera un sistema de  $n$  hipótesis se obtiene 2 imágenes finales (escenarios o juegos de hipótesis).

En el SMIC, los expertos deben calificar la probabilidad de ocurrencia del listado de hipótesis, de dos formas:

- Calificar las posibilidades simples de realización de las hipótesis en un horizonte de tiempo dado.
- Calificar las posibilidades condicionales de realización de las hipótesis de la siguiente forma: Probabilidad de A si B se realiza y Probabilidad de A si B no se realiza.

Ambas formas de calificación deben realizarse de acuerdo con las escalas establecidas en el siguiente cuadro:

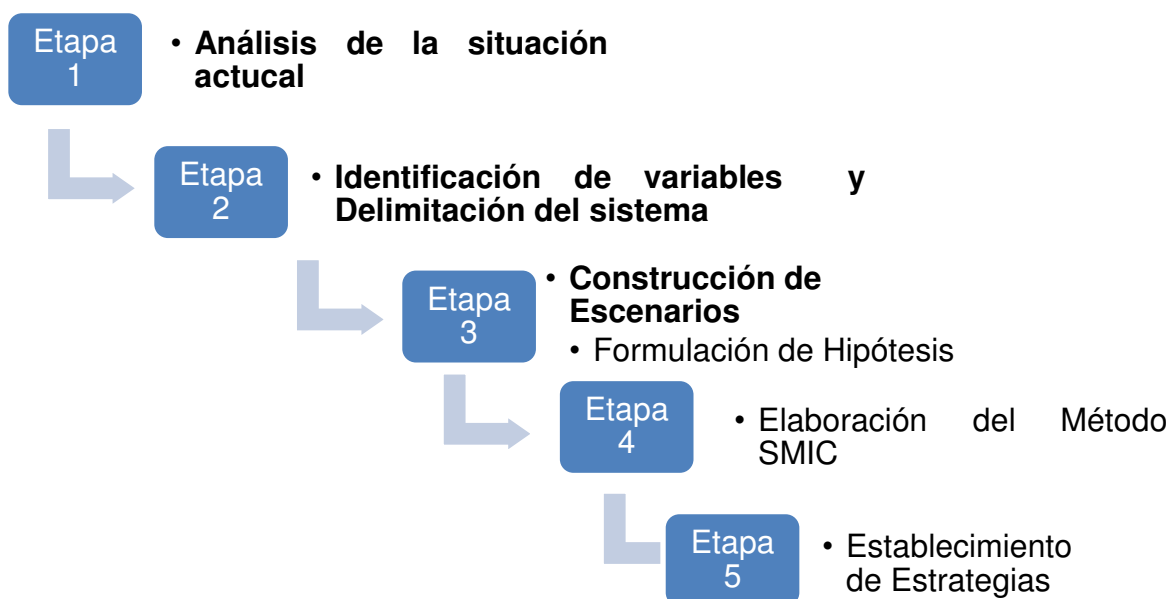
**Tabla 5 Escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis**

Probabilidad	Significado
0.9	Evento muy probable
0.7	Evento probable
0.5	Evento de dudosa ocurrencia
0.3	Evento Improbable
0.1	Evento muy Improbable

Fuente: (Mojica F. , 1994)

De esta forma, el objetivo principal del método SMIC consiste en la corrección de las probabilidades de ocurrencia asignadas por los expertos, de tal forma que los resultados obtenidos sean coherentes; es decir, que satisfagan las restricciones clásicas de las probabilidades. (López, 1998)

**Gráfico 4 MODELO PROSPECTIVO DE ALEXANDRA CELY**



Según la tesis elaborada por (Jauregui, 2000), titulado “Aplicación del Desarrollo Organizacional en el estudio del clima interno de una maquiladora”, en opción al grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales; concluye en su trabajo que el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, están sujetas siempre a la actuación de un elemento por demás importante la fuerza de trabajo.

Los trabajadores, al desarrollar cierto tipo actitudes frente a las transformaciones, el empleo de tecnologías, el seguimiento de ciertas dinámicas de la producción, que determinan en gran medida el avance o retroceso, y en su debido momento, incluso el estancamiento de una empresa, puesto que son ellos los que operan la maquinaria, emplean los recursos materiales, y por tanto dinamizan el mecanismo productivo.

Por ello es de vital importancia que cuando se desea conocer prospectivamente cuál será el avance de una empresa en cuanto a su nivel productivo, debe analizarse el factor humano como punto de partida para la comprensión y análisis del clima organizacional, que es un elemento clave para acceder a un conocimiento sobre las probabilidades de desarrollo de una empresa, como puede ser una maquiladora.

Los Estudios de futuros han estado ligados mayoritariamente al desarrollo económico y a la creación de riqueza, pero el entorno económico y educativo mundial está cambiando de manera drástica. Asia está emergiendo, tal es el caso de los estudios de futuros de la Universidad de Tamkang ocupando un lugar único en el mundo, al tratarse de una Universidad cuya misión es el de referirse al futuro. La formación orientada hacia los futuros constituye uno de los principales objetivos innovadores de la universidad, junto con la internacionalización y la educación orientada hacia la información.

De acuerdo a (Chang, 2011), “no solo una proyección de los cambios que ocurrirán en el futuro, sino también generar esos cambios, especialmente la inteligencia y el valor para lograr que sucedan las cosas que hacen falta para alcanzar el mañana que esperamos tener”.

La filosofía que rige la enseñanza de los futuros son:

- Reconocer, ajustar y crear el futuro
- Cultivar las visiones y las sensaciones del futuro.
- Establecer una visión del mundo caracterizada por una actitud de vocación social y participación.
- Desarrollar un agudo sentido de la observación
- Cuestionar la autoridad y ser un pensador crítico poniendo en tela de juicio los hechos conocidos.
- Dedicar una reflexión a las tendencias a largo plazo
- Adaptarse a las relaciones laborales interdependientes y basadas en el trabajo en equipo.



- Familiarizarse con el conocimiento de productos tecnológicos avanzados.
- Preocuparse por las potencialidades y los impactos de las tecnologías futuras.
- Interesarse por el bienestar del futuro de los colectivos minoritarios.
- Respetar los puntos de vista diversos sobre futuros alternativos
- Defender con firmeza la imperiosa necesidad de adoptar enfoques interdisciplinarios y multiculturales. (Hua Chen, 2011)

Un estudio realizado en Brasil por (Dos Santos, 2011), dirigida a la comprensión de las fuerzas que impulsan el futuro son muy recientes. Las primeras iniciativas conocidas, son de la década del setenta. El presente artículo tiene como tema principal la evolución y desarrollo de la actividad prospectiva (foresight), estudio del futuro y predicciones el contexto brasileño, que hoy, incluye en esta actividad tres vectores para ampliar el alcance de este tipo de estudio con el fin de incorporar elementos sociales, culturales, y estratégicos. Así como en otros países, también en Brasil, anticipar el futuro se está convirtiendo en un elemento esencial para garantizar la competitividad de las empresas y el país.

Pensar en el futuro es como hablar de una mejor manera para pensar sobre lo que se quiere llegar para sobrevivir, vivir el futuro da una razón de esperanza de realizar una acción para tener la posibilidad de mejorar o alcanzarla. En este caso, la construcción del futuro a partir del presente es una empresa ardua. Una pregunta que se presenta es si es posible o no construir el futuro a partir del presente. Es por ello, que si la retrospectiva y el diagnóstico del presente permiten identificar rupturas, cambios, actores-clave, y tendencias que son resultados de pasados y se refieren al presente, y con esos datos se pueden elaborar futuros de mejor calidad. Para saber hacia dónde estamos yendo debemos primeramente saber dónde estamos y de dónde venimos, es decir, necesitamos conocer las raíces, la historia, los momentos importantes, las rupturas y las costumbres.

Definitivamente, el pasado y el presente pueden suministrar direcciones hacia la construcción de una parte del futuro deseado. Sin embargo, no debe ser el único insumo.

Sobre las posibilidades de futuro en el Brasil existen diferentes posibilidades y perspectivas sobre futuros para el país y para las áreas y temas de interés son consideradas. Sin embargo, a pesar de todas las contestaciones filosóficas, es así como se construye un futuro, de manera mixta entre las posibilidades presentadas por el pasado y por el presente, bien como por sucesos de ruptura, inesperados, que transforman el futuro delineado en futuros desconocidos.

Siempre hubo en Brasil inquietud sobre la construcción de futuros, pero, ese interés reapareció con fuerza a partir del final de la década del noventa y principios del año 2000. Creció en los últimos diez años, sin quedarse restringido a las fronteras del conocimiento científico o a los de los grupos de presión política. Al contrario, actualmente, los estudios e investigaciones se encuentran diseminados de múltiples formas por la sociedad, en muchos ámbitos industriales, políticos, sociales y ambientales preocupados por la cohesión social, la supervivencia del planeta, de la especie humana o sencillamente por las vías alternativas para mejorar la competitividad y la innovación técnica y social.

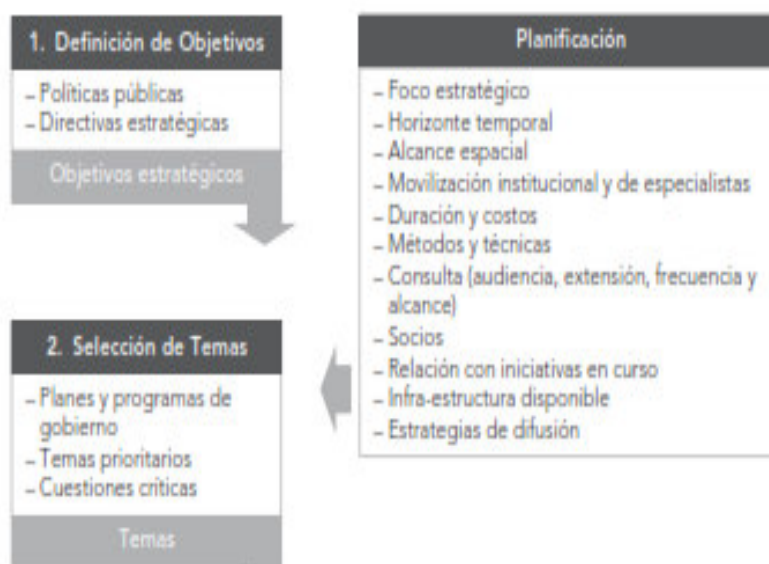
El centro de Gestión y Estudios Estratégicos (CGEE), nació del reconocimiento de la creciente complejidad de los procesos de toma de decisión en ciencia, tecnología, e innovación y de la importancia del conocimiento para el desarrollo del país siendo fundamental la asimilación de dos aspectos: las políticas en ciencia y tecnología basadas en estudios prospectivos tienden a incorporar más inteligencia a los procesos, y contribuyen al desarrollo de una cultura de pensamiento estratégico a más largo plazo entre los decisores, así como el valor social de los estudios prospectivos promocionando consensos y compromisos.

El CGEE tiene por objetivo la promoción y realización de estudios e investigaciones prospectivas de alto nivel en el área de la ciencia y tecnología y sus relaciones con los sectores productivos; la promoción y realización de actividades de evaluación de estrategias y de impactos económicos y sociales de las políticas, programas y proyectos científicos y tecnológicos; la difusión de informaciones, experiencias y proyectos para la sociedad; y la promoción de la interlocución, articulación e interacción de los sectores de la ciencia y tecnología y el sector productivo.

En lo que se refiere a las actividades de prospectiva, conforme a lo mostrado por Santos y Colaboradores (2004), en la construcción metodológica se puede verificar la existencia de cuatro niveles: definición de los objetivos, selección de temas, realización de los ejercicios prospectivos y toma de decisiones.

### Gráfico 5 CGEE - Estructura Metodológica

Gráfico n.º 2. CGEE – ESTRUCTURA METODOLÓGICA



**Gráfico 6 CGEE - Modelo Prospectivo**

3. Realización del ejercicio prospectivo			4. Toma de decisión
Fase Inicial	Fase Principal	Fase de Compromiso	
¿Qué está pasando?	¿Qué parece estar pasando? ¿Qué está pasando realmente? ¿Qué debería pasar?	¿Qué se puede hacer?	¿Qué será hecho? ¿Cómo será hecho?
<b>¿O qué?</b>			
- Recogida y organización de la información	- Interpretación de la información - Producción de conocimiento - Construcción de visiones compartidas del futuro	- Difusión de resultados - Formación de consensos	- Selección de opciones estratégicas
<b>¿Cómo?</b>			
- Estudios diagnósticos y análisis - Sistemas de inteligencia	- Técnicas y métodos de previsión y proyección - Forecast / Foresight (Delphi, Roadmaps, Escenarios, etc.)	- Workshops - Publicación y otros medios de comunicación (informes, newsletters, artículos de la imprenta, website)	- Interacción de los principales tomadores de decisión
<b>Resultados</b>			
- Mejor comprensión sobre el entorno del problema (análisis SWOT y STEEP - V) - Tendencias	- Estructuración de redes - Aprendizaje colectivo - Lista de tecnologías-clave - Mejor comprensión de las implicaciones futuras del tema en estudio	- Percepción expandida de las opciones estratégicas - Consensos y compromisos	- Opciones para implementación estratégica de los tópicos principales (planes, programas) - Identificación de otros tópicos para análisis futura
Información	Conocimiento	Compromiso	Estrategia

Fuente: Fellows Filho, L. Avanças da Prospectiva no Brasil: as atividades do CGEE.

Fuente: (Fellows, 2002)

La puesta en marcha del estudio es ejercida en tres fases de manera que, cada una de ellas, puede agregar valor a la siguiente fase, transformando así información en conocimiento, y éste en estrategia. Trata también de disminuir el nivel de incertidumbre inicial, de manera que identifique alternativas potencialmente conflictivas que serán tomadas en consideración.

En la primera fase, llamada fase inicial, se trata de alcanzar un aumento de la percepción colectiva en relación al tema considerado, buscando contestar a la pregunta; ¿Qué está pasando?, Así, se podría caracterizar esta fase como el diagnóstico de la situación presente, a la vez que busca delimitar el universo del trabajo. En esta fase se hace la recogida y organización de información, para identificar tendencias, oportunidades potenciales, amenazas, fortalezas y debilidades; así cómo, los entornos sociales, tecnológicos, ambientales, políticos y económicos que potencialmente

influyen en el tema estudiado. Y se identifican los factores o parámetros críticos de éxito de mayor influencia del fenómeno analizado.

La siguiente fase, pretende contestar a las preguntas: ¿Qué parece estar pasando? ¿Qué está pasando realmente? ¿Qué debería pasar? Así en esta fase predomina la traducción e interpretación de la información ya recogida, el análisis y confirmación de las observaciones ya realizadas, así como el debate sobre las alternativas y posibilidades futuras. Aquí se construye visiones compartidas del futuro, y la mejor comprensión de las implicaciones alrededor del tema. También se da el proceso de agregación y conexión de todos los actores e instituciones implicadas en el tema, teniendo un fuerte aprendizaje colectivo, fundamental para la resolución de cualquier aspecto en conflicto. Así como la transformación de la información en conocimiento.

La tercera fase, llamada fase de compromiso intenta contestar a la cuestión: ¿Qué se puede hacer? Aquí se busca la comprensión colectiva sobre las cuestiones resultantes de las fases anteriores, y ampliar la participación de los decisores sobre propuestas obtenidas en las fases anteriores. Se da la divulgación de los resultados, la formación de consensos, así como de una expansión de la percepción ya obtenida. El resultado esperado es, de hecho, la transformación del conocimiento acumulado en estrategias y propuestas viables y factibles de ser apropiadas por la toma de decisiones, además de opciones estratégicas a incorporarse en planes, programas, o proyectos, eventualmente ya existentes.

La etapa final busca entonces, colocar las cuestiones: ¿Qué será hecho? ¿Cómo será hecho? En esta etapa, es donde se pretende facilitar elementos que posibiliten ayudar el proceso decisorio. En esta etapa, se incorporan los aspectos económicos y políticos, así como mayores aclaraciones de las complejidades y de las opciones estratégicas. En esta etapa son definidos los mecanismos e

instrumentos capaces de poner en práctica las opciones seleccionadas y también se discuten otros temas para análisis futuros.

El CGEE ha realizado estudios prospectivos en temas tan variados como energía y nuevas fuentes de energía (biocombustibles, bioetanol de caña de azúcar, baterías de hidrógeno), recursos hídricos, biotecnología, nanotecnología, cambios del clima, mar y costas, entre otros, a los que se invitó a participar e implicar especialistas, grupos de investigación en las academias y empresas de consultoría que ya actuaban en prospectiva y el pensamiento sobre el futuro. En este proceso, las actividades prospectivas ganaron fuerza y credibilidad. Una actuación del CGEE que merece destacarse es *forseight* sectorial, que permitió la actuación de la prospectiva en los sectores industriales del Brasil.

El artículo escrito por (Pinto, 2008), establece que las características presentes en un estudio de prospectiva deber ser la reflexión colectiva sobre el futuro. Nada reemplaza al intelecto humano en la construcción de futuros ni siquiera el más sofisticado de los modelos informáticos. Es fundamental asignar la mayor parte del tiempo del que se dispone al análisis de las variables y actores que permitirán configurar el escenario. Los instrumentos informáticos que acompañan a las herramientas de tipo MICMAC, MACTOR, MORPHOL o SMIC-PROB-EXPERT permiten tan solo ahorrar tiempo y sintetizar toda la información en un solo lugar para un manejo más fácil de la misma. La mayor parte del tiempo debe estar consagrada a la identificación de las preguntas, problemas, y variables claves de futuro de lo contrario todo el trabajo se perderá de una vez que se lo haya ingresado al software: *Garbage In, Garbage Out*.

En los diferentes cursos de Prospectiva Estratégica en el Ecuador se está dejando de lado el uso del software a través del uso del Excel de manera que se pueda obtener una mayor apropiación del método por parte de los participantes. Se debe recordar que la prospectiva estratégica no solo busca facilitar la reflexión sobre el futuro sino también el de lograr una mayor apropiación de los diferentes modelos.

Ante los problemas complejos del mundo la mejor herramienta es el uso de modelos simples y justamente la prospectiva estratégica utiliza una serie de herramientas que no requieren de un avanzado nivel de matemáticas o de informática por parte de los practicantes.

El juego de actores tiene como objetivo el analizar de qué manera los actores se pueden posicionar en el futuro con relación a las variables y objetivos claves del futuro. Es una metodología altamente estructurada que requiere la utilización y el análisis de una gran cantidad de matrices y de gráficos por lo que puede convertirse en una herramienta un tanto tediosa. Sin embargo, su importancia es crucial tomando en cuenta que los únicos capaces de cambiar el futuro somos nosotros mismos en tanto que seres humanos llenos de deseos.

Como dirían muchos franceses, el futuro no existe, está por construirse. Y los que lo construyen, (o lo destruyen) son los mismos seres humanos. No existe un determinismo fatalista con relación al futuro. Todo puede pasar, todo puede cambiar. Todo dependerá de la voluntad y de la fuerza de los actores de una determinada realidad.

El MACTOR toma en cuenta todos estos parámetros. Analiza posicionamiento, relaciones de fuerza entre los actores, potenciales alianzas entre ellos, zonas de conflictos en el futuro, ambivalencia, influencia, dependencia, etc. Es un método muy completo que inclusive puede ser utilizado en política, en rondas de negociación e inclusive en herramientas de comunicación.

El trabajo realizado por (Aguilar, y otros, 2008), presenta una metodología para el desarrollo de ejercicios de prospectiva tecnológica, desarrollada durante la conceptualización de la plataforma tecnológica, de automatización de una organización pública venezolana. La propuesta presenta el conjunto de pasos necesarios para realizar ejercicios de prospectiva tecnológica, conceptualizados durante esta experiencia. Además, se van indicando las herramientas y actividades que se requieren para ir cubriendo los objetivos

en cada fase. Finalmente, muestran aspectos del caso de estudio en el ámbito de automatización industrial.

**Gráfico 7 Modelo de Aguilar & Otros**



De acuerdo, con (Gabiña J. , 1995), se propone tomar a la prospectiva como un viaje desde el pasado, pasando por el presente, para construir el futuro. Se recomienda analizar los posibles escenarios que se avecinan, teniendo presente que el futuro estará en función de lo que se decida hacer. El autor propone, sin dejar de mirar el futuro, unir la Retrospectiva con la Prospectiva. Todo proceso de prospectiva tienen como objetivo generar opciones y hacer una selección de las mismas, considerando algunos criterios. En este caso, los criterios pueden estar relacionados con restricciones del estado, del negocio entre otros.

En el trabajo realizado por (Gutiérrez, Sánchez, & Ruíz , 2009), parte de la realidad situacional en la que se desarrolla la actividad económica, socio-cultural y político del Municipio de Urumaco, en el que se elaborara un diseño prospectivo a diez años (2009-2019), en la presente propuesta se aplicó la observación directa y entrevista a los diversos actores



protagonistas de la planificación pública local, cuya población estuvo integrada por veinte personas, muestra significativa, que permitió la identificación de variables, para la clasificación según la aplicación del método MIC-MAC, y la elaboración de los escenarios con el objetivo de proponer un plan prospectivo estratégico. Los resultados obtenidos permitieron determinar que un plan prospectivo estratégico para Urumaco represente un aporte fundamental en la planificación para su desarrollo, ya que permite visualizar las fuerzas y medios para prever los retos y acciones futuras, al igual que los mecanismos de reflexión para la construcción de los escenarios.

Lo escrito por (Bas & Guilló, 2011), determinan que la prospectiva es una herramienta para la transformación social, que se diferencia de otras formas de predicción por su carácter emancipatorio (el futuro no está predeterminado, y es un espacio abierto que puede ser construido), y proactivo (puede ser construido a conveniencia: la acción como innovación). Aquí se trata de diferenciar la visión prospectiva vinculándola con la gestión estratégica del cambio, e integrándola como eje vertebrador de un conjunto de 7 claves que se proponen como requisitos para desarrollar una cultura de la Innovación, en organizaciones y/o comunidades. En virtud, de experiencias previas en diversos programas regionales, nacionales e internacionales de I+D+i y de cooperación al desarrollo, se desgranar una serie de reflexiones en torno a la capacidad de transformación de la prospectiva, reivindicando como una fórmula mucho más adecuada que la mera adaptación al cambio, a la hora de alcanzar un futuro deseado.

En el informe desarrollo por (Reynaga, 1985), explica que el diseño prospectivo es así denominado porque se inicia con la delimitación de un grupo o cohorte que se encuentra expuesto al riesgo de que le ocurra un evento y que es seguido a lo largo del tiempo para cuantificar el número de personas que en su interior llegan a desarrollar determinada afección. Esquemáticamente puede presentar como el lado opuesto de la retrospectiva, ya que mientras en este último la atención se dirige hacia atrás para averiguar cuales agentes pudieron producir una afectación. En el primero se centra la atención hacia adelante para averiguar cuantos

individuos expuestos a un agente en un momento dado llegan a desarrollar alguna enfermedad.

En el artículo escrito por (Pineda , 2013), trata de relacionar los conceptos de prospectiva, con la gestión estratégica del conocimiento, y su papel dentro de los grupos de investigación (GRIN), de las universidades colombianas. Se enfatiza en estos conceptos que deben estar integrados dentro de las políticas y estrategias tecnológicas que adopten las universidades del país frente a sus objetivos de investigación, desarrollo tecnológicos, y la innovación (IDTI), y las sinergias que generen, tanto en los aspectos sociales como productivos.

Se propone que la prospectiva debe estar asociada a acciones específicas dentro de sistemas de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica que permitan identificar las variables más relevantes sobre las cuales los GRIN puedan hacer seguimiento tecnológico. Ello demanda la incorporación de la gestión estratégica de la tecnología, la innovación y el conocimiento dentro de los GRIN de las universidades colombianas.

En el trabajo de investigación desarrollado por (Ovalles, 2008), aporta ideas concretas sobre la prospectiva tecnológica que permite orientar actividades de integración y extensión de las instituciones de educación superior latinoamericanas a partir de las experiencias existentes, pero también en función del nuevo proceso de transformación universitaria que hoy se adelanta en muchas de ellas. Se desarrollan algunos aspectos conceptuales que son básicos para poder concebir una nueva estructura organizativa universitaria pensada desde la integración y que tome en cuenta las principales tendencias a futuro de la prospectiva tecnológica; y se presentan algunos de los resultados cualitativos a título de ejemplo de un ejercicio prospectivo participativo que permitió detectar las tendencias tecnológicas que a futuro incidirán en la transformación universitaria.

Por las razones antes expuestas hace falta una nueva metodología. Esta metodología contiene los siguientes aspectos: a) Identificación de los actores sociales a ser incorporados a un ejercicio tipo Delphi de

Prospectiva, b) identificación de los directores y las variables principales que los explicitan para cada actor, c) identificación de las líneas de investigación y sistemas tecnológicos deseables de ser prospectados, d) evaluación de las potencialidades y limitaciones de las tecnologías y líneas de investigación referidas en el Plan Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación (MCT), e) caracterización a futuro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Sistema Científico y Tecnológico del País según la opinión de sus principales actores, f) identificación de los países que puedan cooperar en materia de ciencia y tecnología y finalmente, g) la selección de estrategias de actuación a futuro por parte de cada grupo de actores seleccionados. (Ministerio de Ciencia y tecnología, 2005)

En base al estudio realizado por (Inche, Chung, & Salas, 2006), abordó como tema del problema ¿Cómo formular un escenario al año 2015 que sea realista y a la vez sea la base para una visión factible de cumplirse para el clúster de muebles de villa El Salvador?; para la obtención de los resultados se aplicaron encuestas DELPHI y mini DELPHI, así como el método de la prospectiva estratégica, la cual incluye los métodos MIC-MAC, MACTOR y SMI, todos los datos fueron procesados mediante software libre del instituto LIPSOR de Francia. Los principales resultados obtenidos fueron: las variables del eje estratégico, rol de actores, el escenario apuesta al 2015 y una propuesta de visión a dicho año.

La formulación de escenarios es un método alternativo para la generación de una visión organizacional. Así mismo, el método de la prospectiva estratégica puede ser utilizado como una forma alternativa de generar una visión de la organización.

La prospectiva estratégica genera un escenario más real en la descripción de una situación futura. El soporte matemático del método de la prospectiva estratégica lleva a valores cuantitativos juicios cualitativos de la población consultada.

El estudio realizado por (Marí, Recalde, & Fontanals, 2007), la prospectiva como instrumento de planificación estratégica, tanto de

empresas como de organismos de gobierno, ha sido uno de los aportes fundamentales de la escuela de Michel Godet. Los ejercicios de prospectiva estratégica (technology foresight, ahora denominados future-oriented technology analysis) que han hecho furor en los últimos quince años en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y desde ahí se han irradiado a otras muchas naciones, tienen como uno de sus objetivos principales la definición de prioridades y políticas en ciencia y tecnología. Uno de los logros más reconocidos de estos ejercicios, el de vincular a expertos de la industria y de la academia a través de la discusión del futuro de las tecnologías, es a su vez uno de los objetivos principales de las políticas de ciencia y tecnología en todo el mundo.

El presente trabajo pretende mostrar la forma como se han integrado prospectiva tecnológica y planificación estratégica en la preparación del recientemente publicado «Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 'Bicentenario' (2006-2010)» de Argentina.

Argentina ha sido pionera en América Latina en el desarrollo de estudios prospectivos, a partir del famoso proyecto «Modelo Mundial Latinoamericano» o Modelo Bariloche (1969-70), una respuesta al Informe del Club de Roma «Los límites al crecimiento». Sin embargo, su director, Amílcar Herrera, debió emigrar poco después, y a partir de entonces son esporádicas las ocasiones en que se han desarrollado estudios de prospectiva (global o tecnológica) en el país.

Lo escrito en la Tesis Doctoral por (Chung A. , 2009), se enfoca al estudio de diversas técnicas de análisis de escenarios a largo plazo, respondiendo a la siguiente interrogante ¿Cómo concatenar la formulación de diversos planes estratégicos de una organización hacia un futuro deseado en el largo plazo?, para esto se analizan y comparan tres herramientas principales tales como el Forecasting, el Foresight y la Prospectiva Estratégica, proponiendo el

esquema de la “Escalera Estratégica” como unión de los diversos planes estratégicos y el escenario futuro.

Estos estudios se realizan porque la planificación estratégica resulta insuficiente en una organización que desee proyectarse a largo plazo. El esquema de Escalera Estratégica es una relación adecuada entre planificación estratégica y prospectiva estratégica.

No existe una sola concepción del futuro, sino que esta concepción depende del método de estudio que se utilice. El escenario futurible debe constituirse como una guía o norte para la elaboración de los planes estratégicos.

En base al trabajo realizado por (Quiroga , 2008), lo hizo en relación a los acelerados cambios tecnológicos digitales globales que están impactando la economía mundializada, la sociedad y las empresas, no deberían dejarse al azar en las empresas. Estos pueden ser enfrentados con base en el conocimiento, mediante su diseño y construcción a través de la prospectiva empresarial, fundamentados en los futuros posibles, probables y deseables.

El documento realizado por Quiroga (2008), busca ofrecer una herramienta gerencial a las empresas, de la cual no disponen aún, que facilite visionar, diseñar, y construir su futuro. El trabajo señala, de manera sistemática y como resultado de una investigación, una metodología de catorce pasos con los que se pretende contribuir a solucionar la problemática empresarial.

Para el proceso de diseño y construcción del futuro empresarial desde el presente, se toma en consideración la retrospectiva, requiriéndose la participación de cuatro actores directamente relacionados con la empresa o el sector empresarial, en un proceso interactivo, que facilita la visión de nuevas tecnologías y conceptualizaciones emergentes basadas en los cambios globales.

El uso de las variables claves de la productividad y competitividad global, así como las herramientas propias de la metodología de

prospectiva, incluyendo el uso de escenarios, contribuyendo con el proceso de diseño y construcción del futuro empresarial.

Concluyéndose en la necesidad de construir visiones prospectivas empresariales basadas en la gestión del conocimiento organizacional, señalando la diferencia metodológica y conceptual entre planeación estratégica y prospectiva.

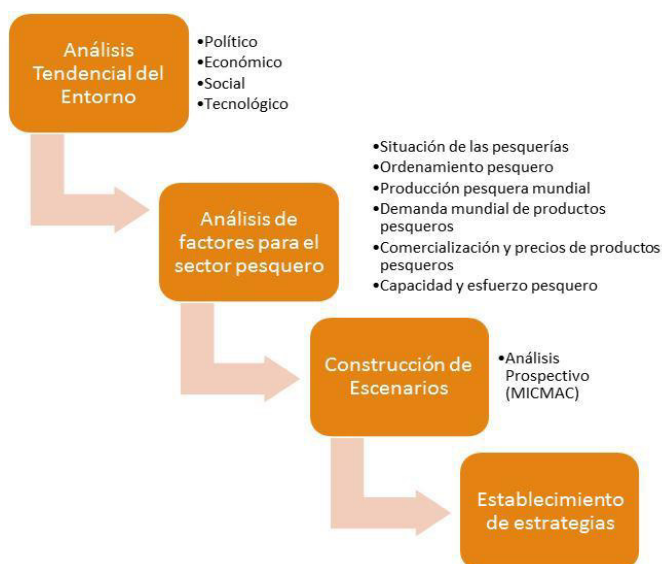
Lo desarrollado por (Ruiz, 2011), describe que el estudio de los futuros educativos a través de la prospectiva, constituye un campo de investigación de alta proyección y no completamente desarrollado en el mundo académico. El presente ensayo, parte de la revisión de veintidós fuentes encontradas que dan cuenta de estudios orientados a la planeación del futuro de alguna dimensión de la educación universitaria a través de prospectiva: y particularmente de la prospectiva francesa y de su influencia en la región latinoamericana. Con este programa se busca explorar el grado de sistematización teórica entre dicha prospectiva de tradición francesa y la educación universitaria, y proponer una taxonomía sencilla que permita clasificar las diversas metodologías encontradas en este complejo campo de estudio.

En el artículo escrito por (Uranga, 2007), responde en su resumen que la sociedad compleja en la que estamos insertos nos desafía a construir el futuro actuando desde el presente a partir de imágenes de futuro elaboradas sobre la base de nuestros sueños y de nuestras utopías. La prospectiva es una herramienta metodológica y promotora de la creatividad que invita a la construcción de ese futuro partiendo de la base de que nada está decidido y todo está para crearse. El futuro está en nuestras manos y lo construyen los actores sociales. Desde la perspectiva comunicacional lo público se configura en las relaciones entre los actores. Pensar el desarrollo hoy exige vincularlo con la idea de bien público y su construcción es una responsabilidad del conjunto de la sociedad. Es necesario abordar la reconstitución y re-significación de lo público, como lugar simbólico pero también como espacio material de participación, de construcción de alianzas

y elaboración de propuestas. Esta búsqueda colectiva del desarrollo tiene que traducirse en estrategias de comunicación.

De acuerdo al trabajo realizado por (Gallardo, 2016), desarrolla una prospectiva estratégica para el sector pesquero mexicano en el que propone como variables de análisis los siguientes indicadores: (1) situación de las pesquerías y ordenamiento pesquero, (2) inspección y vigilancia, (3) producción pesquera nacional, (4) demanda y consumo de productos pesqueros, (5) capacidad y esfuerzo pesquero, (6) comercialización, (7) exportaciones, (8) precios. Estas variables fueron medidas en base a tres escenarios, el pesimista, el tendencial y optimista. Para el análisis de la prospectiva estratégica para el sector mundial propone otras 6 variables para medir los escenarios entre los que se describen: (1) situación de las pesquerías, (2) Ordenamiento pesquero, (3) producción pesquera mundial, (4) demanda mundial de productos pesqueros, (5) comercialización y precios de productos pesqueros, (6) Capacidad y esfuerzo pesquero.

**Gráfico 8 Modelo de Gallardo**



En Venezuela se hizo un trabajo por **Fuente especificada no válida.**, en el que se tomaron como referencia a las Universidades Públicas de Venezuela (UPV), específicamente a tres de ellas, Universidad Centro-occidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) y Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), para el desarrollo de una planificación prospectiva, indicando los escenarios

pertinentes en el que se analizaron los contenidos de los diseños bibliográficos de diferentes autores, así como una lectura crítica entre grupos de estudios apoyado en el método analítico de investigación, en el que se pudo obtener como resultado concluyentes que las áreas claves de éxito en el futuro están en la docencia, investigación y extensión. A parte, uno de los retos de mayor impacto entre las universidades venezolanas públicas es de ser partícipes en la nueva sociedad de la información haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) en el ámbito académico, profesional y administrativo.

Según el Artículo escrito en Colombia por **Fuente especificada no válida.**, desarrolló un trabajo de investigación para describir el proceso metodológico prospectivo y estratégico para la construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca, Colombia. La finalidad de la misma es buscar la forma de diseñar una plataforma educativa integral en la formación de conocimientos endógenos hacia el mejoramiento del talento humano, en ciencias de la vida y la innovación para el desarrollo local. Los ejes estructurales de la investigación se basaron en el desarrollo humano como la educación, el conocimiento y el desarrollo. Se tomó como factores de medición las dimensiones económicas, sociocultural, gestión de políticas públicas de ciudad, gestión social del conocimiento, las TIC'S, gestión físico ambiental, formación del talento humano y el pensamiento prospectivo. La metodología usada fue la planeación prospectiva diseñada en cuatro fases: prospectiva, estrategia, operativa y socialización, en los que estarán presentes los actores sociales de la ciudad del Valle del Cauca.

En el estudio realizado en Colombia por **Fuente especificada no válida.**, desarrollaron un trabajo de investigación sobre la construcción de una agenda prospectiva de ciencia y tecnología para los años 2004-2014 en la Universidad de la Guajira, cuyo punto principal es el de buscar un mejoramiento en el desarrollo institucional durante los 10 años de estudio. Para ello, se determinó como dimensiones de análisis la política y orgánica, académica, socio-económica, científica y tecnológica, ambiental y financiera. El proceso de investigación se lo clasificó como tipo descriptivo, con una aplicación de la metodología prospectiva estratégica. Se realizaron talleres



de trabajo en los municipios para concretar e identificar 28 factores de cambio que fueron analizados y validados, en los que se encontraron 6 variables estratégicas para el análisis prospectivo propuesto para la Universidad de la Guajira.

En Venezuela se realizó una investigación desarrollada por **Fuente especificada no válida.**, en la que se toma como tema de análisis la cultura organizacional en las empresas formulado por una variable estratégica “la innovación”, en este caso se tomaron en cuenta la realidad de las empresas sobre cultura innovativa y se analizó los cambios tecnológicos, el comportamiento de los trabajadores, los conflictos internos, desarrollo de valores y conocimientos, actividades comerciales y gerenciales.

**Gráfico 9 Modelo de Ureña, Jiménez, Mejía & Vilarete**



En un estudio realizado en Cuba por **Fuente especificada no válida.**, establece en su trabajo como finalidad la formulación de un modelo generador de prospectiva estratégica para el desarrollo turístico de la cayería noreste de Villa Clara. En este trabajo se procedió a realizar un estudio inexistente en el que se diseñó un modelo constructivo de una prospectiva estratégica hotelero, basados en una medición de enfoque social y económico dirigido a desarrollar un área con falta de inversión para el crecimiento turístico de la región.

Un trabajo realizado por **Fuente especificada no válida.**, en Venezuela describe la aplicación de la prospectiva estratégica con un abordaje sistémico e integral del medio ambiente, fomentado bajo la línea de investigación de la CENAMB-UCV, “prospectiva ambiental”. La metodología empleado fue exploratoria con la aplicación de herramientas prospectivas de Michel Godet (1995), en el que intervienen el análisis estructural, el juego de actores y la construcción de escenarios. El trabajo consistió en verificar los factores de cambio ambiental desarrollados como problemática e impacto en la gestión ambiental de Venezuela, en el que se dio como resultado un proceso integral para el desarrollo de un modelo prospectivo para el mejoramiento de las actividades ambientales en Venezuela.

La investigación elaborada por **Fuente especificada no válida.**, en el Salvador realiza un análisis crítico y de rendimiento sobre la situación actual de los estudios estratégicos y prospectivos en el Salvador. La finalidad del trabajo es buscar una proyección analítica de los perfiles de investigadores, generación de publicaciones élite y los aportes en materias institucionales, estratégicas y estructurales. La importancia del trabajo es tratar de fomentar o estimular a los profesionales a escribir asuntos de gran competencia investigativa sobre seguridad nacional y plataformas educativas en El Salvador.

Lo escrito por **Fuente especificada no válida.**, es un estudio realizado en Antioquía, Colombia, en donde propone la creación de un modelo de laboratorio prospectivo en gerencia, en el que se analizan las necesidades proyectadas a futuro, basados en temas como la globalización y el entorno cambiante. En este trabajo se presenta el modelo que sirva como polo de desarrollo de la sociedad y directamente para las organizaciones empresariales que minimice la incertidumbre en la inversión de capital privado y público en un futuro cercano.

### **2.2.2. Desarrollo organizacional**

De acuerdo a un artículo elaborado por (Molina, 2000), titulado: El Desarrollo Organizacional como facilitador del cambio; determinó los siguientes aspectos sobre el desarrollo organizacional (DO) en la que dice que la

misma ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento de la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean muchos más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales.

En el artículo se expone un marco de referencia para la comprensión de los factores determinantes de la relación entre las intervenciones del desarrollo organizacional y los cambios organizacionales con el fin de mejorar la predictibilidad y la efectividad de los esfuerzo de cambio de sus intervenciones.

Actualmente, el desarrollo organizacional es considerado como un campo de estudio académico interdisciplinario y como profesión reconocida (Friedlander & Brown, 1974). Las organizaciones hoy en día emplean a un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina y varias organizaciones de profesionales cuentan con divisiones de desarrollo organizacional.

Dentro del marco de referencia propuesto se considera que las organizaciones están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente valores, estilos y habilidades, tecnologías con distintas características, y procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones con el entorno y la organización, entre la gente misma o entre la gente y su trabajo. El concepto del desarrollo organizacional exige un cambio de tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos o la tecnología de la organización.

Por consiguiente, sus resultados son vistos como respuesta al entorno cambiante incluyendo la creación de un clima de solución de problemas abierto, sustituyendo la autoridad del rol y el estatus por la autoridad y del conocimiento y la competencia, localizando la toma de decisiones y la solución de problemas lo más cerca posible a las fuentes de información, creando confianza y colaboración,

desarrollando un sistema de recompensa e incentivos, que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de la gente, ayudando a los gerentes a gobernar de acuerdo a los objetivos relevantes en lugar de las practicas del pasado; y que permita construir cultura organizacional en un empresa.

Lo descrito por (Rodriguez, Peteiro, & Rodriguez , 2007), determina que En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentran ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional (DO), como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparece en su entorno; no hacerlo significaría perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional.

Surge entonces la problemática de precisar qué es el DO y cómo llevarlo a cabo. Se precisa en este trabajo la necesidad de concebirlo desde la importancia estratégica que revisten los recursos humanos para la organización y lo que esto implica en cuanto a propiciar el desarrollo individual (DI) que permita contar con los recursos humanos necesarios, en el momento necesario, que faciliten el desarrollo organizacional.

Estas condiciones caracterizan el mundo de hoy, apareciendo diferentes dimensiones en el análisis de aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, psicológicos, etc. Se modifican sustancialmente el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios. Todo ello describe la sociedad a inicios del siglo XXI, la cual se mantiene en constante reestructuración y diversificación.

Las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación, como condición básica a su supervivencia en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y vivo que debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste, que le permita afrontar estos cambios con éxito.

Margulies y Raia (1974) reconocen que: *“toda organización es un sistema de actividades humanas coordinadas, un “todo” complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema, cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio”*.

Es preciso aclarar que no sólo debemos aceptar la dinámica interna del sistema, sino también, reconocer que el contexto en el cual se desarrolla el mismo es parte integrante del organismo. Reconocer, entonces, que organización y ambiente están en continua e íntima interacción, encontrándose en relación indisoluble y comprender que ambos se mantienen en constante cambio, evolución, movimiento y adaptación, conduce a pensar que puede y debe enfocarse la categoría desarrollo en el ámbito de las organizaciones.

Numerosos autores refieren sus concepciones acerca del problema del desarrollo en las organizaciones y gran parte de éstos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización a las nuevas realidades. A partir de estas reflexiones surgen determinadas interrogantes: ¿cuáles son las concepciones de desarrollo estudiadas en el mundo empresarial? ¿Es posible hablar de desarrollo en todas las organizaciones?

Todos los cambios en las organizaciones implican desarrollo

Más que categoría de análisis en el mundo empresarial, el tema del desarrollo en las organizaciones ha sido trabajado como metodología de intervención, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia tanto nacional como internacional.

Para Chiavenatto: *“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”*.

El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos encaminados a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios, se ha denominado Desarrollo Organizacional (DO). Según refieren Margulies y Raia (1974), el desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos, por lo que este desarrollo de la organización hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la antropología, la sociología, la psicología y la economía política.

Existen, no obstante, posiciones diversas en cuanto a la conceptualización del DO, encontrándose numerosas posiciones entre los autores que lo tratan. A continuación se destacan los siguientes aspectos al abordar DO:

1. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.
2. Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.
3. Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continua adaptación.
4. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.
5. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la verdadera esencia de la naturaleza humana.
6. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos e intergrupales.

7. Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma.

Es así como el DO se constituye en técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los retos que se les presentan en el contexto socioeconómico actual; aunque Margulies y Raia (1974) alertan que instituciones sociales aprenden, quizás con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo “arrasador” de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología.

Es importante, entonces, reconocer que vivimos en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza el basado en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder el paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticos que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través de cambiar su “cultura”, lo que significa modificar: los significados, las representaciones e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.



Para el DO, el meollo del desarrollo se halla, por lo común, en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales. Es indispensable buscar otros modos y usos que la adecuen a la situación actual, naturalmente distinta a la del pasado y le permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social.

En este proceso de transformación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, o sea, los recursos humanos, “... *además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos*” (Margulies y Raia, 1974).

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia) estén comprometidos en ella y logren o al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones en las mismas. Confluye igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En no pocas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder). Obviando que, para dirigir adecuadamente, es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, en un

primer requisito de eficiencia contar con los recursos humanos requeridos para afrontar los retos de la organización en cada momento. Concebir el DO desde este ángulo implica, por tanto, reenfocar la cultura de la organización desde sus presunciones básicas, sus valores y los elementos arquitectónicos considerando que, para que la organización triunfe y se desarrolle, es imprescindible precisar los aspectos siguientes: misión, entendiendo por ella lo que debe cumplir en el momento actual; objetivos, lo que debe alcanzar para cumplir su misión, estableciendo de forma clara cuáles son los claves y cuáles resultan complementarios; tareas, a cumplir para lograr los objetivos; visión, proyección de los movimientos de la organización para actuar de forma proactiva con relación a los cambios esperables en su entorno y los retos que para ella significan.

Para lograr lo anterior, lo fundamental son los recursos humanos con que se cuenta y cómo éstos deben desarrollarse mediante una adecuada gestión de los mismos que propicie el desarrollo individual (DI) necesario para afrontar los cambios; además, el reclutamiento de aquellos recursos humanos que se requerirán de acuerdo con las necesidades que presentará la organización en su proceso de desarrollo. Como se aprecia, es una “nueva filosofía” organizacional que se centra en obtener alta eficiencia y competitividad con base en la adecuación a los requerimientos tanto del medio externo (demanda para con la organización) como del medio interno (demandas emanadas de la propia organización, en que los recursos humanos son clave) actuando de forma proactiva en cuanto a los cambios del entorno.

Queremos destacar, además, uno de los elementos de la cultura que en esta “nueva filosofía” organizacional tiene un papel esencial, hacemos referencia a los valores, para lo cual nos apoyaremos en algunas reflexiones que realizan Margulies y Raia (1974), quienes reconocen que los valores ejercen

una influencia poderosa en la forma en que se encauce el DO (una vez que se admita esto) es posible hacer frente a los conflictos presentes en los organismos contemporáneos: entre el individualismo y la actuación en grupos; entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismos. Los autores citados con anterioridad ofrecen un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, los cuales compartimos y mostraremos a continuación, admitiendo la influencia que tienen los mismos en el proceso y en la tecnología para crear organizaciones más funcionales:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de la organización, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la misma y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Por otro lado en el artículo elaborado por (Petit, 2012), establece que las concepciones que tradicionalmente han prevalecido sobre el desarrollo

organizacional en el marco de la empresa limitan el desarrollo integrado en Latinoamérica. En el presente trabajo se propone un nuevo planteamiento conceptual del Desarrollo Organizacional para promover los procesos creativos y transformadores en Latinoamérica. El estudio es de carácter descriptivo-documental, destaca como principales resultados: a) Argumentos que demuestran que el concepto de desarrollo organizacional tradicional limita el desarrollo integrado en el continente, especialmente en cuanto a los espacios de participación de los miembros de la empresa, comunidad o grupos de interés. Por tanto, se hace necesario el surgimiento de nuevas categorías conceptuales, y b) El enfoque conceptual de desarrollo organizacional tradicional debe enfrentarse al problema de la sustitución de la visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una lógica que impulse el desarrollo integrado. Se concluye que el desarrollo organizacional innovador como nueva categoría conceptual constituye una estrategia para generar, desarrollar, y sustentar capacidades sociales de innovación que fomenten el empoderamiento innovador de los ciudadanos así como su participación en políticas públicas y empresariales.

En el trabajo realizado por (Peña & Petit, 2015); se presenta el aspecto cognoscitivo-filosófico de la matriz ontológica correspondiente al sistema teórico de la investigación titulada “Desarrollo Organizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica (DOGIL)”, generada por Petit (2012), en la Universidad de Zulia-Venezuela. En el desarrollo se reflexiona sobre la base del espacio cognoscitivo filosófico con base en el método cualitativo/ontológico para construir modelos teóricos propuestos por Spencer (1982); y, en este sentido se procedió a aplicar su matriz ontológica, se establecen elemento del pensamiento creativo transformador latinoamericano asociados al valor de la educación como uno de los factores

estratégicos para promover las capacidades de innovación y el desarrollo integrado en la región, y los principios para transformaciones socio-productivas en Latinoamérica. Se establece de la perspectiva educativa, el entramado de principios que rigen el modelo, así como la ética y los valores que dan éxito en la aplicación del mismo. La red académica de pensadores adscritos a los espacios cognoscitivos filosóficos del DOGIL, revela cómo la educación se constituye en componente estratégico y principal promotor de los procesos de unidad de la planificación y gerencia de la ciencia e investigación.

En el estudio realizado por (Keller, 2012), determina la implementación de estrategias empresariales que construyen el valor a lo largo de la cadena productiva de bienes y servicios y simultáneamente contribuyen a la sostenibilidad es uno de los temas más difíciles de abordar en la práctica. Por eso, para el presente trabajo se investigaron las estrategias posibles, identificando aquellas opciones que permiten lograr integrar las dimensiones de sostenibilidad al desarrollo organizacional desde una perspectiva sistémica, así como sus posibilidades y limitaciones. Las actividades características de las cinco opciones posibles, pueden implementarse de forma pura, combinada y sucesiva. De esta manera se pueden construir ventajas competitivas en el marco de la sostenibilidad, lo cual permite a la empresa lograr mayores posibilidades de éxito, no solo en el corto, sino también a mediano y largo plazo.

En el trabajo realizado por (Torres, Villafán, & Álvarez , 2008), como parte de nuevas tendencias a nivel internacional en la educación superior pública, las universidades han formulado sus prácticas de planeación y manejo organizacional en términos de cierta flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia,

principalmente debido a las limitantes educativas que contienen y a las restricciones financieras que atraviesan.

En el artículo escrito por (Yamakawa & Ostos, 2011), en este caso determinan que diversos escritos exploran la innovación organizacional y relacionan sus efectos en el desempeño organizacional. Sin embargo, pocos estudios, por un lado, toman en cuenta la innovación técnica y la innovación administrativa como dimensiones de la innovación organizacional y por otro lado utilizan estas dimensiones para analizar su efecto en el desempeño organizacional. En este trabajo, los autores analizan la influencia de la innovación sobre el desempeño organizacional. Los resultados indican que la innovación general y la innovación técnica influyen en el desempeño organizacional, no así la innovación administrativa, lo cual refuerza el planteamiento de que las empresas deben mejorar la baja percepción de la importancia de la innovación administrativa para conseguir mejores desempeños.

El trabajo desarrollado por (Vargas, 2011), tomo en cuenta seis facultades del área académica de Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano. Se trabajó bajo una muestra probabilística de docentes nombrados y contratados, con el propósito de conocer la estructura cultural subyacente que motiva e impulsa el comportamiento de los docentes. El estudio fue cuantitativo, vincula directamente a las variables cultura y desarrollo, las cuales han recibido un tratamiento estadístico univariado, bivariado, y multivariado. El acopio de información se realizó a través de un cuestionario de 49 proposiciones, con las que se construyeron ocho variables “índices” ad hoc, orientadas a cumplir con los objetivos propuestos y validar las hipótesis planteadas. Los principales resultados fueron que las variables “Cultura” y “Desarrollo Universitario” se hallan moderadamente asociadas y que el

conocimiento de la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo Universitario, expresadas por valores positivos en relación a la identidad, compromiso social, profesionalismo, y laboriosidad de los docentes; y antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina.

En la investigación realizada por (Teles, Alves, Giuliani, Oste , & Rueda, 2010), describe un estudio sobre el desarrollo del liderazgo a partir del abordaje del aprendizaje organizacional, enfocando el aprendizaje de adultos y el desarrollo del liderazgo. En este contexto, uno de los desafíos a enfrentar se refiere a la identificación y a la explicitación del conocimiento tácito, a partir del reconocimiento del papel de los procesos de aprendizaje de liderazgo para enfrentarlos. Por medio de un estudio de caso llevado a cabo en una organización de gran envergadura, del sector de bienes de capital, se discute la formación del liderazgo, basada en conceptos convergentes sobre aprendizaje organizacional.

En el artículo elaborado por (Camargo, 2013), presenta resultados de la investigación sobre el tema de diagnóstico del desarrollo organizacional de las microempresas de confección deportiva del Siete de Agosto en Bogotá, en el que se sustenta la investigación en la teoría del desarrollo organizacional, enfocado desde los factores del entorno y sobre la manera cómo se diseña la organización para enfrentar los resultados medidos desde la óptica de la eficiencia. Se asume el concepto de la organización como sistema abierto y el modelo de diagnóstico de Sistema Abierto, que permite identificar factores inductores de la eficiencia en cada nivel de la organización: Nivel Organizacional, Grupal e Individual.

Lo escrito por (Bolaños, 2011), establece que dentro de la gama de la administración con que cuentan las instituciones públicas para concretar procesos de cambio y modernización, se encuentra en el Desarrollo Organizacional (DO), el cual puede concebirse como aquel de mayor integralidad para poder lograr una organización o reorganización administrativa, revestida de participación, coherencia, y apego a la normativa vigente, teniendo muy en claro que el contexto en que se desarrollan dichas instituciones difiere exponencialmente de aquel en que se desenvuelven las empresas privadas. El objetivo será presentar las características que hacen del Desarrollo Organizacional una opción técnica acertada para lograr un mejoramiento tangible en la Administración Pública, en comparación con otras que no comulgan con nuestra realidad jurídica-administrativa.

En el trabajo de investigación realizada por (Alcalá, Linares, & Huerta, 2013), tiene como propósito realizar un análisis sobre la influencia del pensamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la corporación de desarrollo de la región Zuliana (CORPOZULIA), entendiendo que las organizaciones de manera constante se enfrentan a la selección de diferentes alternativas para resolver un problema específico, o para abrir grandes oportunidades, lo valioso es identificar el grado o tendencia del riesgo que se asume al elegir cierto curso de acción, para ello es determinante pensar estratégicamente, de manera que, con responsabilidad se puedan emitir las bases fundamentales del desarrollo organizacional con criterios de toma de decisiones congruentes y coherentes con la misión, visión y objetivos organizacionales, además de su estructura organizacional, creando de este modo un sistema viable que permita encontrar soluciones sinérgicas a problemas, entre uno de ellos los que le permitan garantizar la diversificación de sus fuentes de ingresos como mecanismos de sostenimiento y



sustentabilidad. Esta investigación fue de tipo descriptivo-documental, con diseño bibliográfico, que busca exponer el conocimiento de aspectos teóricos basados en el uso de fuentes primarias y secundarias; el análisis de la investigación fue teórico-conceptual, desarrollados por artículos, tesis, y recuperados por internet.

En el artículo de investigación realizado por (Gairín , 1998), establece las diferentes circunstancias socio-culturales, la historia propia y los retos planteados como organización explican la diversidad existente entre los centros educativos. Podemos encontrar dentro de ellos, no obstante, elementos comunes que permiten elaborar una teoría sobre sobre los diferentes estadios del desarrollo organizacional. Más aún, establecer relaciones entre el estadio organizativo, las estructuras y estrategias de funcionamiento y los modelos educativos de enseñanza y de formación permanente que implícita o explícitamente se aplican. El establecimiento de modelos de análisis nos permite estudiar los niveles de coherencia que tiene la práctica educativa, a la vez de descubrir posibles disfunciones. Una institución de calidad ha de ser, como mínimo, coherente y tratar de disminuir las disfunciones existentes, si entendemos la calidad como compromiso con un desarrollo positivo que trata de mejorar las posiciones de partida.

En la investigación realizada por (Marín & Guerrero , 2009), estuvo orientada a determinar la relación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las Universidades de la Costa Oriental del Lago. Metodológicamente, se enmarcó en la corriente positivista-cuantitativa, de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por el personal administrativo y la referencial por el personal directivo de las Universidades COL. Se

diseñaron dos instrumentos con 54 ítems bajo la escala de Likert. Se concluye que la presión laboral tendenciosa es un factor que afecta pero no determina el desarrollo organizacional de las Universidades. Se recomendó el manejo efectivo de los conflictos las situaciones de presión.

### **2.2.3. Análisis del sector camaronero**

La tesis elaborada por (Valle, 2009), titulada: “Proyecto de factibilidad para la exportación de camarón congelado a Chile en Base al Acuerdo de Complementación Económica ACE 32 período 2009-2014”. Quito, para optar al título de ingeniero en comercio exterior e integración, que llego a las siguientes conclusiones, primeramente que existen dos tipos de camarón en el mercado mundial el de aguas frías y el de aguas tropicales, donde por lo general se crían en grandes estanques con una profundidad de 1 metro.

La acuicultura en el Ecuador es muy variable debido al clima, cuando el clima está frío por lo general la producción de camarón disminuye y cuando está en un sentido de clima caliente la producción aumenta. Por lo general el número de cosechas en el Ecuador es de 3 por año, porque el camarón demora por lo general 4 meses en crecer. El Ecuador es el mayor proveedor de camarón y las cifras de exportación van creciendo cada vez más y más.

En el Ecuador existen aproximadamente 2,400 productores de camarón, distribuidos en las provincias del Guayas, Península de Santa Elena y El Oro.

Los principales productores a nivel internacional son Tailandia y China, los mismos que influyen en el incremento o disminución del precio del camarón en el mercado internacional. También están Brasil, Taiwán e Indonesia son grandes competidores de Ecuador. Siendo el producto ecuatoriano es el más apetecido a nivel mundial gracias a su tamaño, calidad y frescura.

Según Informe del Banco Central del Ecuador, (Marriot García, 2003), titulada: Análisis del Sector Camaronero; dentro de sus conclusiones se

encuentra el análisis sobre el clúster del sector camaronero en donde especifica que este sector empezó su nuevo auge a partir de 1999, donde se crearon nuevas empresas y canales de distribución, donde se ven involucradas las comercializadoras e intermediarios.

En la actualidad según el informe existen 178000 HTA., de camaroneras destinadas a la producción de camarón, 400 laboratorios de camarón, de los cuales solo 30 están activas, 36 empacadoras activas y 30 plantas industriales.

En cuanto a las comercializadoras, el 80% de las exportaciones del camarón se encuentran concentradas en 12 empresas.

La cadena de la industria camaronera está compuesta por Nauplieras, laboratorios de larva, camaroneras, procesadoras de camarón, fábricas de hielo, fábricas de balanceado, procesadoras intermedias y finalmente las empacadoras. La Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) que tiene sus oficinas en Guayaquil es el ente que agrupa a todos los distintos gremios de productores del país.

Todas las partes de la cadena cumplen con rigurosos estándares de calidad. El INP (Instituto Nacional de Pesca) es el encargado de otorgar los permisos para el funcionamiento de los diferentes establecimientos de la cadena del negocio, así como también es el encargado de controlar el cumplimiento de las normas establecidas. A parte de esto existen empresas ubicadas en los distintos eslabones de la cadena que además de cumplir con las regulaciones del INP, cumplen también con regulaciones y normas ISO, HACCP, Global Gap entre otras.

El cultivo de camarón esta normado por el Reglamento para Cría y Cultivo de Especies Bioacuaticas, promulgado mediante Decreto Ejecutivo N 1062 (Registro oficial 262, del 2 de septiembre de 1985). En los actuales momentos el Viceministerio de Acuicultura y Pesca es el encargado a través de sus dos subsecretarías de la regulación, del fomento y aprovechamiento de las actividades acuícolas sobre la

base de políticas, estrategias, normas e instrumentación técnica y legal para el efecto. El responsable de esta entidad de regulación y control es el Viceministro o Viceministra de Acuicultura y Pesca (Viceministerio de Acuicultura y Pesca). Este Viceministerio es parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

En el país existe un centro de investigación que es el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM – ESPOL) la misma que es una entidad privada sin fines de lucro que busca impulsar el desarrollo sustentable de la acuicultura y la biodiversidad marina en el País, a través de la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la capacitación y difusión, propiciando un estrecho vínculo entre el Estado, el Sector Productivo y la Comunidad Académica (Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas). Como dijimos anteriormente y ante la falta de investigación y desarrollo la misma que quedó evidenciada ante las enfermedades mencionadas anteriormente las mismas que azotaron a la industria, los gobiernos de turno como parte de su aporte para el sector productivo debería de proveer los recursos económicos, personal calificado o equipos necesarios para comenzar a realizar investigación y desarrollo con desafíos específicos para estar mejor preparados en caso de tener que enfrentar en un futuro alguna nueva enfermedad, dada la importancia del este sector productivo generador de cientos de miles de plazas de trabajos, a parte de las divisas que genera.

El 13 de Noviembre de 1998 fue creado el Centro de Servicios para la Acuicultura (CSA), que nació como una fundación sin fines de lucro la misma que fue creada por la Cámara Nacional de Acuicultura, la Fundación CENAIM – ESPOL, y la Escuela Superior Politécnica del Litoral. El CSA brinda servicios de análisis tanto para larvas como para agua, suelo, camarón entre otros, además se lo doto con equipos para analizar la presencia de ciertos virus como el WSSV, y otras enfermedades como el NHP, entre otros.

A continuación presentamos un gráfico comparativo de 2011 al cierre del semestre del año 2013, en donde apreciamos el volumen de libras y los dólares que las mismas producen (Cely N. , 2013).

Cabe tener en cuenta que el camarón que se cultiva en el Ecuador es el *Litopenaeus vanamei*.

Cabe recalcar que en el Ecuador se logra mantener la producción del crustáceo durante todo el año, debido a las condiciones climáticas existentes.

Esto hace que el país pueda ofertar producto durante todo el año. Esta es una ventaja competitiva ya que en otros países como México y otros países productores de América Central no pueden mantener sus producciones durante todo el año.

Los ciclos de producción varían según la conveniencia o estrategia de cada empresa o productor, yendo desde los 2,5 hasta los 6 meses de cultivo. El cultivo se caracteriza por ser extensivo, con siembras que van desde los 7 animales por metro cuadrado hasta 14 animales por metro cuadrado, aunque cabe recalcar que en los actuales momentos unas pocas camaroneras siembran por encima de estas densidades. Las tallas que se comercializan o se obtienen en el país y la provincia de camarón de piscinas tanto de entero como cola son:

**Tabla N° 1**

**Tamaño del Camarón**

**Camarón Entero**

Clasificación	Gramos
40 / 50	20 – 24
50 / 60	17 – 19
60 / 70	15 – 16
70 / 80	13 – 14
80 / 100	10 – 12

**Camarón Cola**

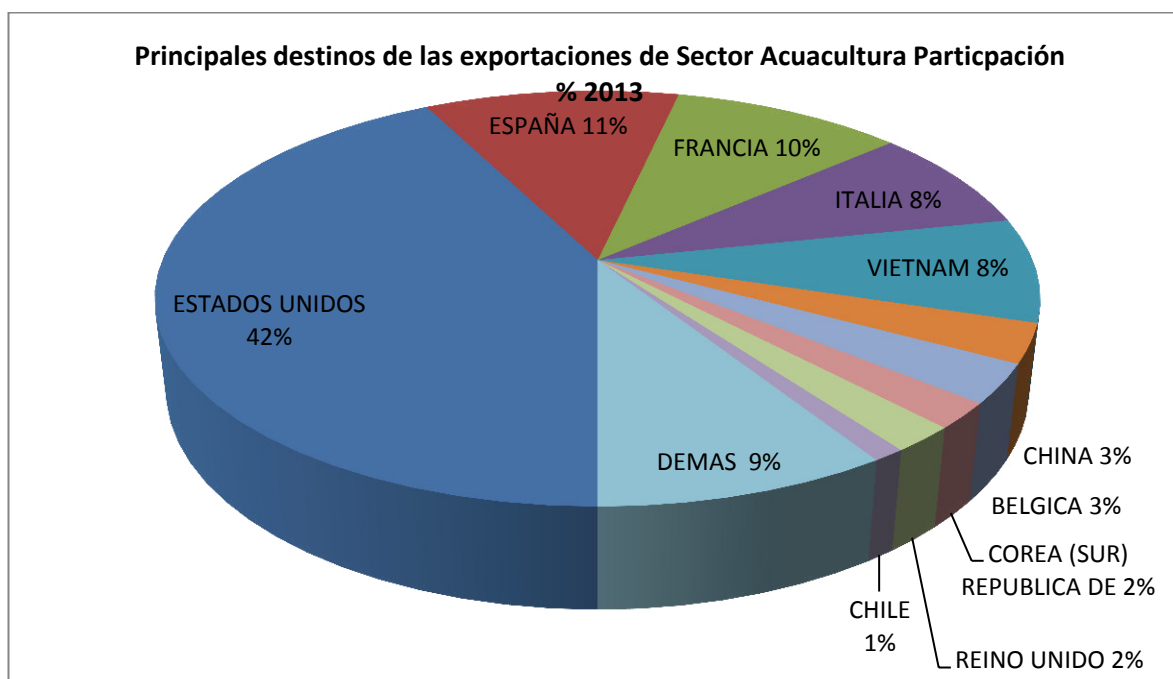
Clasificación	Gramos	Clasificación	Gramos
21	28 - 35	61 / 70	10 - 11
26	22 - 27	71 / 90	8 - 9
31	19 - 21	91 / 110	7
36 / 40	17 - 18	110 / 130	6
41 / 50	14 - 16	130 / 150	5

100 / 120	8 – 9	51 / 60	12 - 13	150 UP	4
120 / 140	7				

Fuente: Cámara de productores de camarón

Quedando en evidencia la importancia de la industria para la provincia y el país, pues es el tercer rubro de exportación luego el petróleo y banano y el segundo rubro en la balanza no petrolera. (El Universo, 2012)

Gráfico N° 1



Fuente: Pro Ecuador.

Como se puede apreciar EEUU sigue siendo nuestro principal socio comercial, como se muestra en este gráfico, casi la mitad de las exportaciones del sector acuícola tiene como destino a este país. La Cámara Nacional de Acuicultura informó a través de su presidente que el 28 de Diciembre del 2013, la Coalición de Industrias Camaroneros del Golfo (COGSI), planteó ante el departamento de comercio y la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos una demanda de Derechos

Compensatorios en contra Ecuador, China, India, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam. Una vez dado esto, el Gobierno Nacional expreso su rechazo a esta medida y comenzó un trabajo conjunto con la CNA como ente representante del sector privado camaronero.

Esta demanda tiene por objeto reclamar a los países arriba mencionados, la existencia de subsidios que los gobiernos de los países demandados, ofrecen a sus productores de camarón.

Si se compara los millones de dólares producidos en el último año con el porcentaje que representa la provincia en la producción total de libras (40%) de ese volumen, nos damos cuenta con la cantidad de millones que la misma aporta al erario nacional. Sin embargo y pese a ello El Oro cuenta con pocas comercializadoras de camarón, entre las que podemos mencionar a Mar Ecuador, Marest, PC & Congelados entre otras. La mayoría del camarón es exportado a través de las empacadoras de Guayas. El Oro no cuenta con plantas productoras de alimento balanceado. Pocos laboratorios de producción de larvas de camarón, algunas fábricas de hielo, pocas procesadoras primarias de camarón y las comercializadoras antes mencionadas, forman la cadena de valor del negocio en la provincia.

Los camaroneros y técnicos de la provincia gozan de un buen nombre dentro de la cadena del negocio a nivel país, las cifras avalan lo expuesto aquí. Una de las mejores áreas para producir camarón se encuentra justo en aquí, en El Oro y es el cantón Huaquillas, su parroquia Hualtaco cuenta con excelentes condiciones de temperatura y luminosidad durante la mayor parte del año, mejorando estas en la parte invernal. Pitahaya parroquia del cantón Arenillas también posee buenas condiciones para el cultivo, además de contar con cientos de hectáreas de cultivo. Santa Rosa es otro de los cantones que posee camaroneras, tanto en la zona continental como insular. Machala, denomina la capital bananera del Mundo, posee también camaroneras al igual que el cantón de El guabo con sus parroquias Bajo Alto, Tendales y Pagua. Los camaroneros de El Oro se caracterizan por su innovación aparte de las buenas prácticas de manejo, el uso de bacterias probióticas y la implementación de tecnología aplicada a la producción los

camaroneros se caracterizan por ser gente trabajadora, todo este conjunto de cosas ha hecho posible que la provincia lidere la producción de camarones en el país y sirva como referente al mismo.

Además de esto El Oro es un referente en el proceso de regularización iniciado en el 2008 por el gobierno ecuatoriano en conjunto con la Cámara Nacional de Acuicultura y la empresa privada, con un cumplimiento de más del 95% en dicho proceso, líder en biorremediación ambiental (reforestación de Manglar) con cerca de 1000 hectáreas (Ha) y número uno en el proceso de licenciamiento ambiental.

Es de anotar que el sector camaronero ecuatoriano logra cumplir con todas las expectativas de calidad de los departamentos encargados de revisar la misma en los distintos lugares de destino, como son: el Departamento de Veterinaria de la Unión Europea, la FDA para EEUU así como de los distintos organismos de control asiáticos, canadienses y de otros lugares de destino.

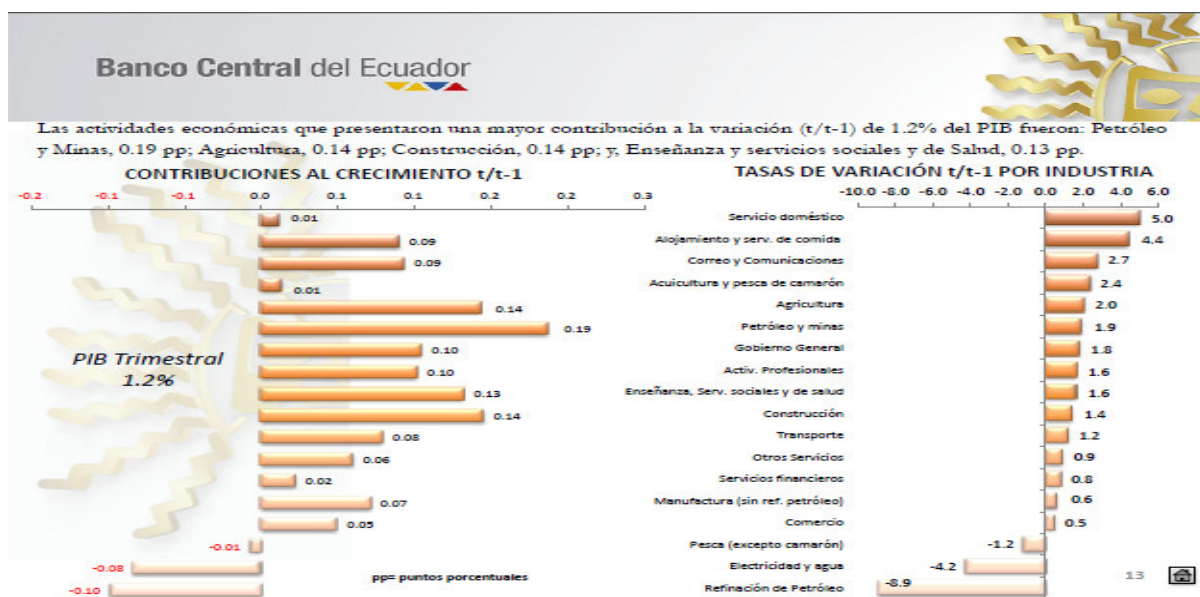
Del sector camaronero dependen directamente 87000 familias. Si tomamos en cuenta los empleos directos e indirectos encontramos que el sector genera alrededor de 180000 plazas de trabajo, generando salarios por cerca de 600 millones de dólares.

Podemos destacar que nuestro país y no solo del sector productor de camarón si no generalmente del sector acuícola, ha contribuido con sus buenas prácticas de manejo, con investigación y desarrollo sirviendo como espejo para algunas partes del mundo. (CNA, 2014)

En las estadísticas del Banco Central del Ecuador el sector acuícola y de pesca de camarón ha tenido una contribución de crecimiento del PIB del 0,01 de toda la industria en el Ecuador, lo que permite apreciar que su repunte es muy bajo por tanto no ha existido un crecimiento importante el año 2013 el sector camaronero.



## GRAFICO N° 2



Fuente: Banco Central del Ecuador

### 2.3. BASES TEÓRICAS

#### 2.3.1. Planeación estratégica

De acuerdo a (Porter, 2009), establece un modelo competitivo para el desarrollo gerencial de las empresas en este caso basa su teoría en las cinco fuerzas de Porter que esencialmente son un concepto de negocios por medio del cual se optimiza los procesos productivos y organizacionales de una empresa en común permitiendo ser competitivo en su mercado. Esto permite desarrollar estrategias pertinentes a mejorar la competitividad dentro de un mercado en particular el mismo que permitirá alcanzar los objetivos deseados.

Lo desarrollado por (Mintzberg, 1997), propone que la planificación de estrategias es considerada como una corriente de la estrategia en la que basa su administración en el diseño de acciones pertinentes que son consecuencias de actividades propuestas dentro de una empresa en particular, en este caso, se busca diseñar un formato sencillo para el establecimiento de una planificación estratégica eficiente, entre los mismos que se desarrollan para alcanzar una ventaja competitiva dentro de un mercado en común.

De acuerdo a (David, 2003), expone en su libro que la planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar ejecuciones multifuncionales que le permitan a una organización lograr los objetivos propuestos.

Según (Hill & Jones, 2009), define a la estrategia como un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Es probable a que la mayoría de las empresas quieren un mayor desempeño que las de su competencia, la misma que permitirá alcanzar mayor productividad y rentabilidad.

En la tesis desarrollada por (Galvez, 2012), determina que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En otras palabras, la estrategia fija “la dirección” hacia donde irá la empresa, para la consecución o logro de los objetivos propuestos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre, y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

Pero para ser competitivos, e incluso sobrevivir económicamente las organizaciones se ven desafiadas no sólo a desarrollar una ventaja comparativa, sino también a manejar a sus organizaciones de manera de poder sostener esta ventaja. La administración estratégica provee esta “ventaja”. Puesto que aprovecha todo el potencial de la organización, integrando decisiones relacionadas con las operaciones diarias del proceso estratégico.

En síntesis, se puede tener en cuenta que tendrá una comprensión más duradera de lo que quiere realizar en el presente y para beneficio de la comunidad así como del futuro de la misma. Determinando de alguna manera la misión, visión y los objetivos de la empresa, así como del mercado global en el que opera.

Entre los beneficios de la administración estratégica están:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planeación a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos

**Figura 2 Proceso de Planificación Estratégica**

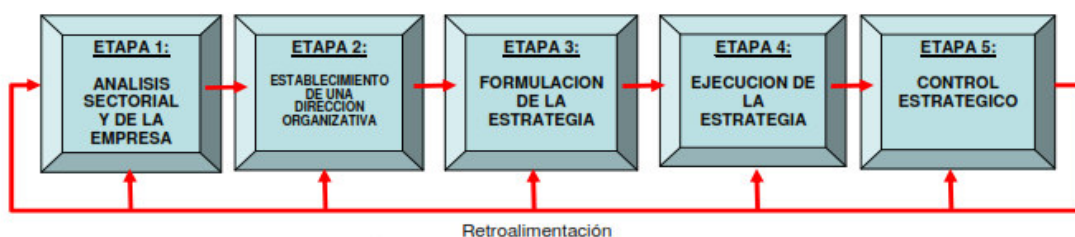


Fig.6 <sup>16</sup>Modelo general de administración estratégica  
Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica

La etapa 1 es el análisis sectorial y de la empresa cuyo objetivo principal es el de identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la compañía, priorizarlos y desarrollar un plan para su resolución.

La etapa 2 es el establecimiento de una dirección organizativa, que es donde se desarrolla el análisis por medio de la matriz EFI y EFE para la obtención de los factores críticos de éxito de una empresa en particular, así como la creación de la misión y visión de la empresa, y el establecimiento del objetivo propuesto por la organización.

La etapa 3 es la formulación de la estrategia, que es donde se describen todas aquellas acciones o actividades que se deberán realizar para así obtener el objetivo propuesto, lo importante es que las mismas sean alcanzables y medibles.

La etapa 4 es la ejecución de la estrategia, se puede decir que esta parte es donde se podrá comprobar el éxito o fracaso de la empresa con respecto a la consecución de los objetivos propuestos. El mismo está compuesto por el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias lógicamente establecidas y que son basadas en las etapas previas del proceso de la planificación estratégica.

La etapa 5 es el control estratégico, el mismo es buscar una herramienta en la que se puede dar seguimiento a cada una de las estrategias propuestas, desarrolladas en el tiempo, y evaluadas por indicadores de gestión, que de alguna manera permitirán verificar con anticipación riesgos inherentes en la ejecución de algunas estrategias, el mismo que puedan ser enfrentadas mediante un plan de contingencia propuesto por los directivos.

De acuerdo a lo escrito en la tesis de (Tobar, 2007), titulado “Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito” determina varias definiciones de algunos autores sobre la planificación estratégica, como David Fred que lo define como *“el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”*.

Por otro lado, Alan Rugman dice que la planeación estratégica es *“el proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo”*

Planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo de dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones,

para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Con la investigación realizada por Karina Tobar, establece que la evolución de la planificación se da desde principios de los años sesenta, ya que anteriormente la administración se manejaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de las administraciones deficientes. Pero entonces, estallaron los turbulentos años 70's. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra del Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Esta sucesión sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica, ha tenido que ver con hechos determinantes al cambio. Como resultado, desde su generalizada introducción en la década de los 60, el estilo de la planificación estratégica ha pasado por varias fases.

Entre las características de la planificación estratégica están:

- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de los recursos y necesidades.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro
- La planificación es un proceso social

- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro de las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

Entre los beneficios de la planificación estratégica es que la misma permite a la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Otro de los mayores beneficios de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda de que se trate de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

De esta manera, la planificación estratégica adquiere mayor relevancia dentro de su etapa de ejecución, que es donde los gerentes y los empleados comprenden que es lo que quiere la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los

empleados también entienden nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. La planificación estratégica se fundamenta en la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El proceso de la planificación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley establece los siguientes beneficios de la planificación estratégica:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

El modelo asignado para la planificación estratégica es:

- Análisis Situacional (PEST)
- Análisis FODA
- Análisis de los Factores críticos de éxito
- Establecimiento de la Misión, Visión y Objetivos
- Elaboración de estrategias
- Ejecución
- Control y Evaluación

De acuerdo a Godet (2007); La planeación, es la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de

las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y la selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientaran, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su realización.

La estrategia es una acción que se va a realizar por medio de procedimientos establecidos en una situación, con el fin de cumplir con las actividades propuestas en una planeación de una empresa determinada.

Por tanto se puede concluir que la planeación estratégica es el conjunto de acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos propuestos, en donde se busca analizar situaciones deseadas, determinando recursos, tiempos y medios necesarios para la puesta en marcha de la misma. Todo esto permitirá a los directivos a tomar decisiones acertadas, todo ello bajo estrategias de contingencias todo corto, mediano y largo plazo.

La previsión construye un futuro a imagen del pasado: el análisis prospectivo apuesta para un futuro decididamente diferente del pasado, ya que los problemas en la actualidad cambian con más rapidez de lo que los individuos tardan en resolverlos, es preciso tener en cuenta que las previsiones ya no se deben hacer por medio de lo que ocurrió en el pasado, sino más enfocarse en lo que podría ocurrir en el futuro.

Se debe poner en consideración que la planeación determina la situación actual de la empresa en sus aspectos internos y externos, aunque esto se transforma en estrategias para enfrentar lo que ha sucedido en el pasado; la planeación necesita fortalecer su análisis por medio de la prospectiva donde la construcción de escenarios posibles del futuro, podrían ayudar a los directivos a tomar decisiones eficientes.

Por tanto, la prospectiva en pocas palabras es una herramienta que forma parte de la planeación estratégica donde fortalece el análisis previniendo cualquier acontecimiento que pueda ocurrir en el futuro en base a escenario y a la información recopilada en la planeación de la empresa. (Godet, Manual de la prospectiva estratégica, 2007)



### **2.3.2. La estrategia**

Existen algunas definiciones relacionadas con las estrategias en la que se han ido reformando a través del tiempo relacionado en diferentes áreas del saber. Algunos autores indican que las estrategias determinan las ventajas competitivas en las empresas. Según (Fertonani, 2007), determina que la estrategia es el planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización.

De acuerdo, al autor establece que es un planeamiento porque se lo realiza en base a una prospección futura, buscando un camino para alcanzar un lugar y otro. Además, es un modelo porque puede considerarse como un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo. En este caso las organizaciones planifican el futuro y buscan modelos en el pasado. Por tanto se puede determinar la definición entre estrategia deseada y la aplicada. Para ello se establecen patrones que permiten desarrollar una estrategia para alcanzar una situación deseada en el futuro. Por otro lado, la aplicada permite pasar por un proceso sistematizado basados en un tiempo y espacio para alcanzar un objetivo deseado.

Se dice que es un posicionamiento ya que las estrategias son una forma para poder ubicar de alguna manera un producto dentro de un mercado determinado, incluyendo dentro de la misma la marca e imagen del mismo.

Se dice que la estrategia es una perspectiva ya que se define como un medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones. Mientras que la estrategia de posicionamiento se dirige hacia abajo en este caso al mercado, la estrategia basada en una perspectiva es hacia el interior en este caso a la organización.

El autor también propone otra definición en la que se considera a la estrategia como una trampa es decir buscar una acción o maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor. En este caso, una estrategia real es la amenaza, y no el desarrollo en sí mismo, por cuanto este no es más que una trampa.

### **2.3.2.1. Ventajas de una estrategia**

**(ob. Cit., p3)**

Se dice que una estrategia se realiza para poder obtener una ventaja competitiva en un mercado determinado, en este caso los factores que favorecen la realización de una estrategia son:

### **2.3.3. Prospectiva estratégica**

Para poder comprender mejor sobre la prospectiva primero se debe caracterizar la planeación, la prospectiva y la estrategia, que permita la diferenciación de estos temas.

De acuerdo, a la (OCDE, 2013), define a la prospectiva estratégica como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía, y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales. Por tanto se trata de una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro.

Basado en el informe realizado por (Miklos & Arroyo, 2008), establecen que mientras el futuro se acepta que no está pre-determinado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar, y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva. Su misión es la elicitación de futuros, su evaluación y su jerarquización y selección, siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos: posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, entre otros.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística, y el consensuamiento. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos en este

caso ¿Hacia dónde ir?, su evaluación estratégica ¿por dónde conviene ir?, y su planeación táctica ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué?, y ¿con quién?

En lo escrito por (Soms, *Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo Territorial*, 2005), establece que la afirmación fundamental de la prospectiva es que “hay varios futuros posibles”. Comprender su significado y alcance resulta indispensable para visualizar el eje central de esta disciplina que construye escenarios futuros de largo plazo de la sociedad, las regiones y las organizaciones. Por esa razón las personas pueden construir un mejor futuro posible, tomando las decisiones correctas en el momento apropiado. Existen muchos futuros posibles, aunque en el momento unos pocos tienen las mayores probabilidades de ocurrencia.

La prospectiva nació y se ha desarrollado en permanente batalla con posiciones escépticas, deterministas o fatalistas acerca del futuro. Es un campo de investigación interdisciplinario que surge a finales de los 50's del siglo pasado, como respuesta a una sensación muy generalizada de aceleración del tiempo histórico y de percepción del futuro como riesgo. Se le concibe como herramienta de planeación con el propósito de incrementar la capacidad del ser humano de prever y modelar el desarrollo futuro de las sociedades.

No hay un consenso para decir que la prospectiva es una ciencia ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto? Para muchos la respuesta es simple: no puede, el futuro no existe, y por definición no puede existir, ya que en el momento en que se concreta deja de serlo. El futuro es un concepto mental, un constructo social, por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística, como la filosofía, por ejemplo, pero no una ciencia. Siendo ello cierto, hay matices, pues parte de esta crítica puede extenderse también a la mayoría de las ciencias sociales. A modo de ejemplo la historia acepta que su objeto, es el pasado, el que ya no existe, pero no impide que la historia analice documentos, restos, y registros que han

llegado hasta hoy. Por tanto el criterio del objeto no puede ser determinante.

En segundo lugar, la pretensión de cientificidad de la prospectiva se relaciona más con su empeño en estudiar el futuro, mediante el método científico que con el estricto cumplimiento de los criterios para merecer el calificativo de ciencia. Ciertamente el futuro no existe, pero se tiene alguna información sobre él. Se sabe el carácter cíclico de muchos fenómenos. Se puede proyectar informaciones pasadas y/o presentes en el futuro (extrapolación de tendencias), cuyo caso más obvio son las previsiones demográficas. Para zanjar el asunto de la cientificidad se puede decir que, si bien la prospectiva carece de objeto real, dispone de objetos que le permiten emprender el estudio de los futuros posibles con el rigor y la sistemática que se suponen en la ciencia. (Serra, 2008)

Ciertamente, como primer paso lógico la prospectiva usa los recursos de la utopía en cuanto “remontar el vuelo imaginativo”, pero en el proceso creativo “articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”. En la siguiente tabla se establecen seis formas de futuros posibles considerando tres concepciones fundamentales, el destino, el porvenir, y el devenir. (Decloufe, 1980)

**Tabla 6 Representaciones del Futuro**

<b>Representación del Futuro</b>	<b>Modo de Expresión</b>
<b>Destino</b>	Adivinación, Profecía
<b>Porvenir</b>	Utopía, Ciencia Ficción
<b>Devenir (suceder)</b>	Futurología, Prospectiva

Fuente: (Hevia, O., 2005)

Del análisis de la tabla, se desprende lo siguiente: (Hevia, 2005)

- **Destino:** se desea el futuro por vía del descubrimiento. En este contexto corresponde a una adivinación, por ejemplo el descubrimiento de la suerte de una persona o de la profecía como

aquella que trata acerca del destino de una población o de una cultura específica.

- **Porvenir:** futuro basado en la agrupación de posibles situaciones de la naturaleza en un plazo más o menos lejano. Descripción imaginaria, situándose en el contexto utópico o de la ciencia ficción.
- **Sucedér o Devenir:** dado bajo un contexto histórico, el futuro se convierte en objeto del discurso de la acción. En ese caso, se estaría en la Prospectiva.

La prospectiva trasciende la realidad en primer lugar por medio de un acto de imaginación creativa, luego por vía de una toma de conciencia, una reflexión sobre la situación actual y, finalmente, por un proceso de participación, de imbricación, y convergencia de los deseos, las expectativas, las necesidades, intereses, y potencialidades de la sociedad para el alcance de un porvenir deseable. Ello otorga a la prospectiva la naturaleza de una “realidad futura concreta” plasmadas en alternativas flexibles, en cuanto que se interesa en eventos o situaciones con un amplio horizonte temporal. Ella no tiene como norte la adivinación o lo exclusivo de diseñar el futuro, es “actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo. (Miklos & Tello, 1998)

En este caso, en el estudio de los futuros existen dos corrientes centrales: los que hacen una lectura unidireccional del tiempo, denominados “deterministas”; y los que consideran el futuro como multidireccional, aceptando la posibilidad de elegir una de esas direcciones. En el primer caso, se está en los terrenos de la previsión que etimológicamente significa “ver antes”. En el segundo caso, se estaría navegando en las aguas de la prospectiva palabra que proviene del verbo latino “prospicere” que significa “ver hacia adelante”. Estas dos corrientes de la prospectiva: tendencial o determinista y voluntarista pueden dar lugar a posiciones polarizadas o generar una tercera opción que las integre y complemente, aplicando el clásico aforismo latino “in medio virtus”. En función de ello, se puede asumir el concepto de prospectiva como:

- Un método o disciplina cuyo centro es el ser humano y su interés principal es preguntarse por lo que queremos que ocurra. Una disciplina esencialmente voluntarista. Este autor afirma prever el futuro es un ejercicio muy riesgoso y que lo mejor es tomar la decisión de edificarlo desde ahora. (Berger, 1957)
- Hugues de Jouvenel, ilustra este concepto: si excusamos nuestros actos aludiendo que teníamos que obrar así porque no teníamos otra opción. Lo cierto es que no teníamos otra opción, pues dejamos que las cosas empeoraran hasta que llegaron a su punto de no retorno. Esto implica que hubo oportunidad de cambiar el rumbo pero no lo hicimos.
- El concepto de prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza. En razón de ello, está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir la construcción del futuro no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto. (Mojica F. , 2010)
- Ciencia que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir o intentar adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo. (Gabiña J. , 1998)
- Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido. (Serra, 2008)
- Es una disciplina con visión global, sistemática, dinámica y abierta que explica los futuros posibles, no sólo por los datos del pasado sino teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre,

ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

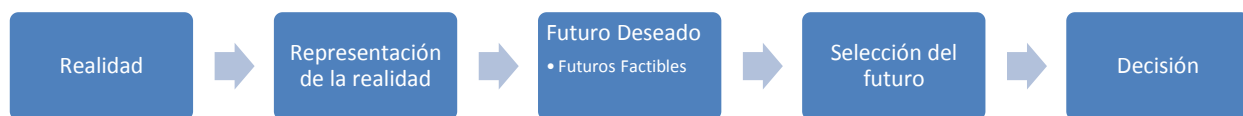
En la teoría prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo: Los Actores Sociales. Estos son grupos de humanos asociados a la defensa de sus intereses y que obran utilizando el poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido fruto de estrategias desplegadas por actores sociales y si no hay rupturas de esas tendencias es porque el poder de los actores sociales no ha sido suficientemente fuerte para aniquilarlas.

De lo anterior, se deduce que la construcción del futuro no es proceso neutro, sino uno direccionado, donde los diversos actores sociales pugnan por imponer su poder para defender sus intereses. Cuando los actores sociales ocupan una situación de privilegio en el proceso prospectivo, ello se debe a que la acción humana se caracteriza porque cada cual busca proteger sus intereses particulares. De modo que si se acepta que el hombre actúa racionalmente, éste tiene razones para obrar de determinada manera y que no se puede interpretar su actuación como un simple hábito o tradición ni menos asumir que procede en su contra de sus propios intereses.

La planificación prospectiva se centra en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible, a la luz de un proceso de planificación que se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de elaboración e implementación de decisiones individuales.

El proceso de planificación prospectiva de acuerdo a Inzunza (2004) se sintetiza:

Figura 3 Paradigma del Proceso de Planeación Prospectiva



Fuente: Inzunza (2004)

El paso de la realidad al bloque 1 representa la elaboración de un modelo no necesariamente formal, de la entidad donde se planea y sus circunstancias, que sirve de base para el trabajo de los involucrados en el esfuerzo de planificación. El conocimiento de la realidad y su dinámica, resumidos en el modelo que la representa, condiciona en buena medida el tipo de instrumentos o medios de los que se echará mano para modificar la realidad tratando de aproximarla a lo deseado. También a partir de la representación de la realidad se diseña el futuro deseado del bloque 4. Considerando en seguida tanto lo que se desea como los medios disponibles y las implicaciones de sus diferentes usos, se preparan los futuros factibles del bloque 3. El paso siguiente sirve de aliciente para extender el alcance de los instrumentos e incluso enriquecerlos. A partir del proceso se puede seleccionar el futuro al que se orientará el resto de las tareas de planificación. Por último, en el bloque 6 se representa la decisión única en cuanto a la manera la que lleva a la organización de la implantación, es decir, de “lo que se va a hacer” para terminar en la realización de las acciones y aspirar a la modificación de la realidad, encarnada por los futuros deseables y factibles.

Todo proceso prospectivo tiene como punto máximo de interés el diseño de un escenario probable y de escenarios alternos. Definir los escenarios supone conocer las variables que los integran, siendo indispensable realizar una fase previa de identificación de los elementos de los escenarios. Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será determinar la estrategia encaminada a



alcanzarle. A ello, hay que sumar el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los actores sociales.

La siguiente tabla especifica el modelo y las técnicas que se necesitan para la construcción de los escenarios prospectivo:

**Tabla 7 Modelo Prospectivo**

<b>ETAPAS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
1. Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando	a. Matriz DOFA b. Árbol de competencias de Marc Giget
2. Identificación de variables estratégicas	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema	c. IGO (Importancias, Gobernabilidad ) d. Análisis Estructurales e. Ábaco de Régnier
3. Estimativo y Diseño de Escenarios	Obtención de un escenario probable de varios escenarios alternos y de un “escenario apuesta”	f. Delphi g. Ábaco de Régnier h. Sistemas de matrices de impacto cruzado i. Análisis morfológico j. Ejes de Peter Schwartz
4. Detección del comportamiento	Descripción del poder que manejan	k. Juego de Actores

de los actores sociales	y de las posibles jugadas de los actores sociales	
5. Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos de detección de acciones	l. IGO (Importancias, Gobernabilidad ) m. Ábaco de Régnier n. Análisis Multicriterio o. Árbol de Pertinencia

Fuente: (Godet, 2009)

Un escenario es una imagen del futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones:

- **Coherencia:** el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- **Pertinencia:** los estados previos deben estar articulados al tema principal.
- **Verosimilitud:** las ideas del relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen varios tipos de escenarios entre ellos los Probables y los Alternos, los primeros son los obtenidos a través de técnicas de “forecasting”, basadas en los principios de previsión, y buscan identificar y calificar tendencias.

Los segundos determina que si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podrían encontrar. La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente.

De acuerdo a (Godet, 2009), especifica que estos tres temas se interrelacionan unos con otros, por ello se identifican como planeación estratégica y prospectiva estratégica, lo que difiere es en sus métodos, técnicas y definiciones de cada uno de ellas.

Según Godet, en su libro determina que la planeación no difiere en absoluto de la prospectiva, pero donde se permite establecer la diferencia es en la misma realidad en la que se ejecuta, en ese caso en la dirección de empresas, la planeación sitúa el problema mediante el análisis de las fortalezas y debilidades provenientes del entorno interno de una empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno externo general. Esto limita la administración a promover decisiones solo a corto plazo, en la que se utiliza herramientas “Made in America” cómo: la forma de redescubrir las virtudes del posicionamiento ante los mejores (benchmarking); las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (reengineering); de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos (downsizing); y de la innovación a partir de las macro-competencias de la empresa.

De acuerdo a (Hamel & Prahalad, 1996) un estudio realizado por estos dos prominentes teóricos de la prospectiva definen la diferencia de la misma con el análisis clásico de la planeación, en base a las empresas que ganan y las que pierden proponiendo lo siguiente: La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco

tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas –las rezagadas- se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro.

Según (Berger, 1957) explica que uno de las características fundamentales a considerar es que la prospectiva es una esencia hacia el estudio del futuro lejano; este concepto permite reconocer la diferencia que existe entre la planeación estratégica y la prospectiva. El artículo especifica que la prospectiva tiene una cualidad de poder ser una guía que oriente el rumbo de una determinada organización y la diferencia de los estudios de corto plazo, sin embargo la prospectiva no supone un conflicto con estos estudios, sino que por el contrario, brinda un apoyo como alternativa asociativa o complementaria entre ambos (prospectiva y planeación estratégica), en este caso, la primera identificará el horizonte lejano y la segunda un horizonte de tiempo, indicado por acciones que seguirán para poder llegar a ese horizonte lejano.

Contrariamente a lo que se pueda pensar, la prospectiva no busca predecir, ni mucho menos brindar fechas exactas sobre un hecho futuro sino más bien se interesa en las situaciones que puedan ocurrir en el futuro.

Según Berger, la prospectiva se la debe pensar como estrategia, determinando que sin mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre; tal como lo hace la prospectiva sería imposible; pero de manera inversa esta realidad es posible provocando lo que se dice que contemplando el futuro se transforma el presente, de este modo la anticipación invita a la acción.

Las técnicas establecidas por la prospectiva se basa en los denominados “expertos”, que son aquellas personas que viven una realidad que investigan a profundidad cada momento de un fenómeno hacia su transformación en futuro, llamado futuribles, y que esto maneje un equilibrio para construir un presente posible.

En este caso el modelo de la prospectiva nació especialmente para probar que el ser humano está equivocado en pensar que el futuro nos debe dar miedo o padecer por él, al contrario ayuda a conocer las herramientas para construirlo uno mismo.

El documento analiza que si las pequeñas y medianas empresas utilizaran el modelo prospectivo probablemente podrían tener una ventaja competitiva frente a empresas que viven el día a día y no se preocupan de ver lo que les podría pasar en el futuro. Pero ello depende de escoger bien el escenario de hacia dónde quiere llegar en lo posterior, para esto la empresa debe analizar bien el entorno, tanto en las tendencias tecnológicas, las nuevas actividades culturales y económicas del mercado y el medio ambiente.

Estas tendencias, como se dijo, son el producto propio de la corriente determinista, que constituyen unos fenómenos dentro del entorno de mercado ya que en el momento que su incidencia va creciendo más las empresas deben sentir la necesidad de anticipar cualquier situación no deseada.

Como por ejemplo, existe mucha información que el vehículo de los próximos 10 años será el modelo "híbrido" que permitirá disminuir el consumo de combustible a nivel mundial, esto debido a la tendencia del agotamiento de petróleo que pueda existir, por tanto se combina el combustible con la electricidad. Pero si las empresas analizaran los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos probablemente podrán constatar la dificultad de poder solventar los problemas en el día a día en vez de anticipar los mismos.

La prospectiva estratégica es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente y, empleando una metáfora, se podría decir que esta disciplina ayuda a iluminar el presente con la luz del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante.

Así pues, el objeto de estudio de la prospectiva es el futuro. “El futuro es un tiempo al que no hemos llegado todavía” (Real, 1997). La experiencia señala que se vive en el presente, la vida transcurre en el presente, se tiene memoria del pasado el cual podemos evocar, pero se espera a otro momento, más adelante, que se llama el futuro. Esta diferencia es clara en las diferentes lenguas que existen o que han existido sobre la faz del planeta.

Todos los seres humanos ponen en práctica el pensamiento por medio de una “lengua” o “idioma”. Así lo demostró Ferdinand de Saussure, considerado el padre de la lingüística, en su obra famosa “Curso de Lingüística General”. Saussure hace diferencia entre lenguaje y lengua. El lenguaje es la facultad de pensar, que si se quiere ponerla en práctica se necesita de una lengua. Pues bien, aun cuando todas las lenguas tienen diferentes maneras de recortar la realidad, todas coinciden en oponer semánticamente la realidad de hoy, diferenciándola de la realidad de ayer y ambas de la realidad de mañana. (Saussure, 1987)

La relación pasado – presente – futuro es fundamental para entender el papel de la prospectiva ya que entre estos tres tiempos ocurre una relación de causalidad. Así pues, el presente se explica por el pasado o, dicho de otra forma, el pasado es la causa del presente. Esta afirmación la se puede constatar advirtiendo las situaciones de la vida, de una organización, de una empresa, incluso del país, porque lo bueno o malo que acontece o lo que sucede a la empresa, a la organización, a la ciudad, al país, se explica por las decisiones afortunadas o desafortunadas que se tomaron en el pasado. De igual manera, cuando se esté en el futuro, lo que se vive en ese momento, bueno o malo, se podrá explicar por las decisiones, acertadas o desacertadas, que se haya tomado hoy. Esto quiere decir que lo que vaya a ocurrir en el futuro, dentro de cinco, diez o más años, se está decidiendo en el momento actual.

El papel de la prospectiva es ayudar eficazmente a conseguir ese futuro de modo que se elija inteligentemente la opción más conveniente.

Para el estudio de la prospectiva es necesario tener en cuenta cómo surgió la misma y cuáles fueron las corrientes que impulsaron la creación de este término.

Dentro de los estudios realizados sobre los futuros en el mundo básicamente se distinguen dos enfoques importantes: el determinismo y el voluntarismo.

El enfoque determinista se centra en los Estados Unidos y el enfoque voluntarista se centra en Francia y en toda Europa. Estos enfoques se han estudiado separadamente manteniendo dos conceptos diferentes sobre la situación del análisis de los futuros en el mundo. Aunque en la actualidad los mismos se entrelazan para hacer un solo enfoque permitiendo estudiar los futuros. (Mojica F. , 2010)

Para poder tener un conocimiento de los estudios de los futuros hay que empezar verificando que investigadores realizaron artículos en base a este tema, se dice que el nacimiento de los estudios futuros fue en los Estados Unidos, siendo 1948 en donde los científicos Olaf Helmer y Théodor Gordon aplicaron el método “DELPHI” como una base para poder obtener información que permita determinar estrategias para anticipar situaciones no deseables.

Pero es en la década de los años sesenta es muy fructífera sobre los estudios de los futuros, en el cuál se creó debido a varios acontecimientos que sucedieron en esa época, cómo: los recursos de la tierra que hasta donde podrán abastecerse, la conquista del espacio y el florecimiento de la ciencia y la tecnología. Cuyos avances se desarrollan de una manera vertiginosa y rápida en la que las personas comienzan a pensar cuál es el futuro que depara al mundo con tantos avances científicos, y es ahí en donde el sociólogo Daniel Bell escribe un artículo denominado “Hacia el año 2000” y en 1966 se funda la “sociedad del mundo del futuro” como una

necesidad de realizar investigaciones sobre la predicción del futuro o de los estudios del porvenir. (Jouvenel H. , 2004)

Con esto empieza los estudios del futuro, desde ese momento se acuña la palabra prospectiva cuya terminología fue determinada por el filósofo Gastón Berger, quien desarrollo el artículo “Revue des Deux Mondes”, palabra que toma del término “prospicere” que significa “ver hacia adelante”.

Desde ese momento otros filósofos se vieron involucrados en esta nueva tendencia en los años sesenta donde se desarrolla por primera vez el estudio de la prospectiva, la cual busca dar una mirada hacia el futuro anticipándose a la construcción de un futuro deseable, uno de los filósofos más representativos de la sociedad futurista es Bertrand de Jouvenel, quien en su libro “El arte de la conjetura” dio una de las mejores definiciones y estudios sobre la prospectiva. (Jouvenel B. , 1964)

El personaje que determinó la prospectiva hacia la administración y los valores estratégicos como medida de anticiparse a las situaciones no deseadas, y llamado el tercer padre de la prospectiva fue el científico, filósofo Michel Godet, quien le dio un modelo y una base matemática, por medio de gráficos y análisis de variables. Si Michel Godet, no le daba esta nueva perspectiva hacia el desarrollo de este modelo probablemente este término se hubiera quedado como una palabra filosófica sobre el futuro. Esta nueva disciplina tuvo nuevo empuje con las obras de este científico cuyos títulos son: “Prospectiva y Planeación estratégica”, “El porvenir diferente”, “De la anticipación a la acción” y el “Manual de prospectiva estratégica”. (Godet, Prospectiva y planeación estratégica, 2007)

#### **2.3.3.1. Corriente determinista**

La primera corriente que se la pudo concretar con los estudios del porvenir es la llamada determinista, donde se basa en la inclinación a reconocer el comportamiento tendencial de los fenómenos que se estudian.

Se asume que si estos fenómenos tienen una tendencia muy fuerte probablemente estas tendrán una gran repercusión en las decisiones de las personas. Por ejemplo los nuevos avances tecnológicos han desarrollado



nuevas competencias y habilidades en la sociedad, hasta la misma vida cotidiana se la he cambiado hacia un mejor estilo de vida. Esto se deriva a que estas innovaciones han determinado en otras maneras de realizar actividades o trabajos.

En la corriente determinista el futuro se puede reconocer en virtud de la fuerza de las tendencias y por esta razón podemos decir que esta escuela puede leer la realidad de manera lineal.

### **2.3.3.2. Corriente voluntarista**

La segunda es la corriente voluntarista a la cual pertenece la prospectiva estratégica. Esta escuela predice que los futuros no son únicos, ni lineales, ni probables, en la que las situaciones o fenómenos no se mantienen hacia un solo futuro cierto, más bien las personas tienen la oportunidad de analizar varios futuros inciertos, en los que se mide a través de la toma de decisiones. Según Bertrand de Jouvenel, esta escuela determina que los futuros no son solo probables sino que más bien son posibles, por lo que los llamó “futuribles”, que es la unión entre “futuro” y “posible”.

Si el futuro es múltiple y no único, se entiende que se pierde la tendencia de predicción, de este modo los diferentes futuros posibles.

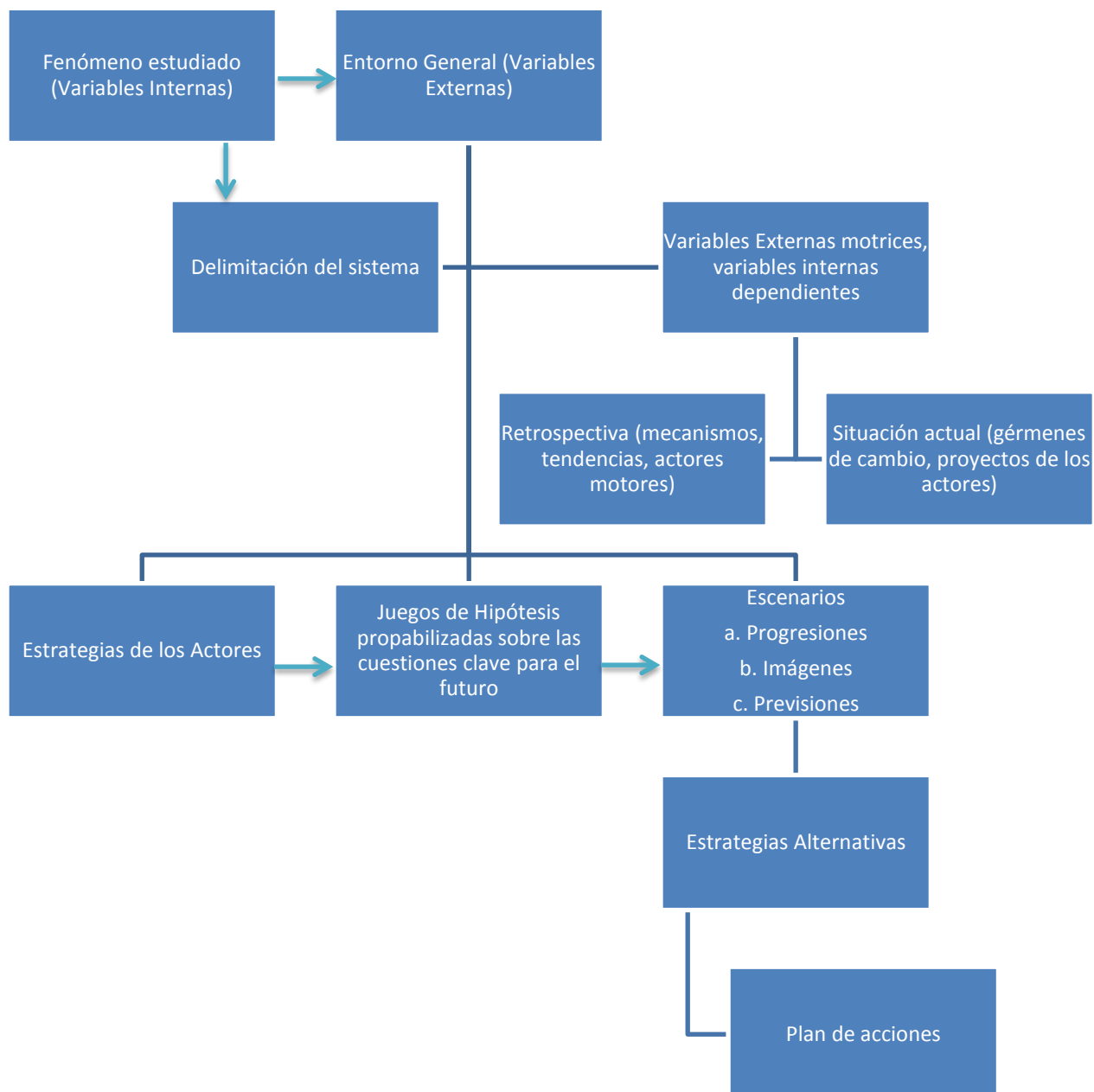
### **2.3.3.3. Las corrientes y modelo de los estudios de futuros en la práctica**

En los estudios de los futuros en la práctica, es muy concreto reconocer que se necesita de la corriente determinista por sus análisis por escenarios y de la corriente voluntarista por su idea de que existen futuros múltiples; por tanto, así las dos corrientes difieran mucho en su contenido, la secuencialidad que se le puede dar en la práctica estas dos tendencias podría mejorar el método para la construcción de ese futuro deseado.

De tal manera, en el análisis de la empresa iremos a requerir la información sobre las tendencias tecnológicas que son de índole determinista, pero para ello habrá la necesidad de desarrollar escenarios por medio del estudio de

variables del entorno como el tipo económico, social, cultural, ambiental y político, con el cual se construiría el futuro.

**Figura 4 MODELO PROSPECTIVO DE MICHEL GODET (1993)**



El modelo de Michel Godet es un sistema complejo en el que se deben seguir 8 pasos fundamentales para su elaboración, así como la antelación de varios sub-pasos que ayudarán a la construcción del modelo propuesto por Michel Godet.

En este caso, el primer paso que se propone es que se realice un análisis del Entorno y del Fenómeno a estudiar; el segundo paso, es tratar de

delimitar e identificar variables internas y externas del fenómeno estudiado; el tercer paso, se hace un análisis de la situación actual mediante método MACTOR; el cuarto paso, es establecer la estrategia de Actores; el quinto paso, es establecer hipótesis mediante el método de Expertos; el sexto paso, es elaborar escenarios progresista, imágenes y previsiones; el séptimo paso, es identificar las estrategias alternativas de acuerdo a los escenarios establecidos; y el octavo paso, es realizar planes de acciones para el mejoramiento de las actividades empresariales de una organización en particular.

Esto es muy importante ya que en sí las dos corrientes son necesarias, ya que es muy probable que al tener como estudio solamente la tendencia tecnológica, dé como resultado un cambio netamente confidencial de lo que se está construyendo, ya que no se conoce cuáles son las consecuencias de estas innovaciones en la sociedad, entonces se podría decir que deben ser varias las variables a estudiar dentro de un análisis prospectivo. (Godet, Prospectiva y planeación estratégica, 2007)

#### **2.3.3.4. Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial.**

La prospectiva estratégica tiene varios autores que influyen directamente en su concepto y modelos de construcción de futuros, a nivel mundial se encuentra el Sr. Michel Godet, autor francés que acuñó y dedicó su estudio a la prospectiva y la construcción de futuro. A nivel de Latinoamérica el máximo referente es el Dr. Francisco Mojica, estudioso colombiano que ha analizado la prospectiva durante toda su vida.

Ya se ha analizado las corrientes Deterministas y Voluntaristas de Michel Godet, así como su Modelo Prospectivo. Ahora se analiza lo estudiado por Francisco Mojica en el que establece el siguiente concepto para la prospectiva estratégica:

*“La prospectiva estratégica es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente y, empleando una metáfora, se podría decir que esta disciplina ayuda a iluminar el presente*

*con la luz del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante” (Mojica et al; 2010)*

Para la realización de los estudios prospectivos se es necesario seguir pasos estandarizados por medio de procesos minuciosos del análisis de variables que presenten la situación actual de una empresa, por tanto para ello hay que primero estar pendiente sobre qué tipo de modelo realizar, y para ello existen tres: el básico y el avanzado.

El modelo básico por lo general se lo utiliza para empresas pequeñas y cuando las instituciones no disponen de mucho tiempo para conocer las estrategias para resolver un problema específico. Pero si son empresas que tienen una mayor demanda de sus productos, y no tienen un calendario definido de actividades es muy probable que el modelo avanzado sea lo que necesita para resolver cualquier inquietud en el futuro.

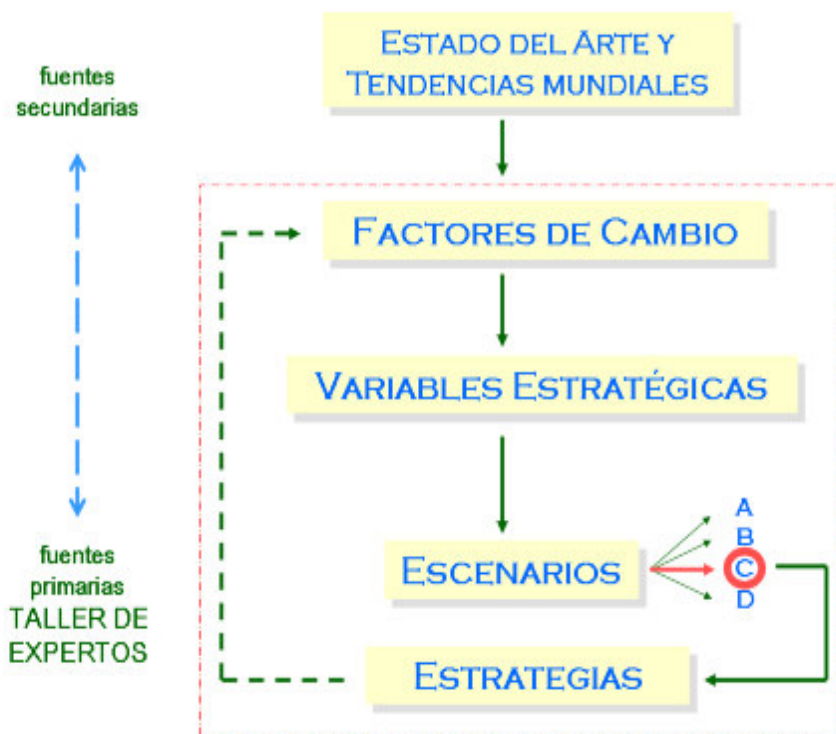
De todas maneras, sea el modelo básico o el avanzado lo fundamental de cualquier estudio prospectivo es su capacidad de señalar rupturas con respecto al presente y de permitir la construcción colectiva del futuro.

#### **2.3.3.4.1. Modelo básico**

Se llama modelo básico a todo esquema más sencillo de la prospectiva estratégica con aplicación a empresas pequeñas.

Para el establecimiento de este modelo se debe seguir la siguiente estructura:

**Figura 5 MODELO BÁSICO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA POR F. MOJICA (2010)**

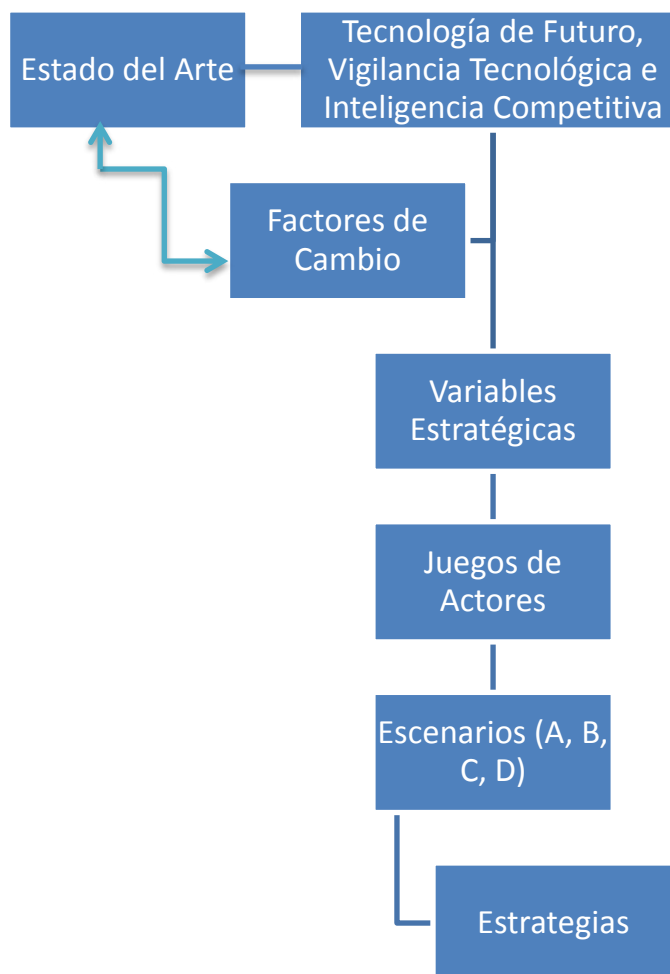


1. Estado del arte y tendencias mundiales: es la recolección de información y en donde se interpreta la situación actual de la empresa conociendo la capacidad de competencia en el mercado.
2. Factores de cambio: Son aquellas variables que permitirán realizar un análisis para la consecución de las estrategias.
3. Variables estratégicas: Son aquellas que se han seleccionado para realizar el análisis.
4. Escenarios: En base a las variables estratégicas se arman los escenarios.
5. Estrategias: Son aquellas acciones que permiten realizar la consecución de los escenarios propuestos.

#### **2.3.3.4.2. Modelo avanzado**

Las actividades que se realizan en este modelo es que se toma más en cuenta las tendencias tecnológicas y la inteligencia competitiva, en base a la técnica del juego de actores. Para el desarrollo de esto, Michel Godet propuso la instrumentación de la “caja de herramientas”, donde se fijan el análisis de variables más complejas.

**Figura 6 MODELO AVANZADO DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA POR F. MOJICA (2010)**



1. Estudio del Arte, y tecnologías del futuro (vigilancia tecnológica y e inteligencia competitiva): es la recolección de información y en donde se interpreta la situación actual de la empresa conociendo la capacidad de competencia en el mercado.
2. Factores de cambio: Son aquellas variables que permitirán realizar un análisis para la consecución de las estrategias
3. Variables estratégicas: Son aquellas que se han seleccionado para realizar el análisis.
4. Juego de actores: Se trata de analizar el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas.
6. Escenarios: En base a las variables estratégicas se arman los escenarios.

5. Estrategias: Son aquellas acciones que permiten realizar la consecución de los escenarios propuestos.

La aplicación avanzada de la prospectiva estratégica consiste en trabajar las fases anteriores a mayor profundidad, lo cual da lugar a un modelo que tiene dos fuentes de información: secundarias y primarias.

La información provenientes de fuentes secundarias las podemos llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización o de la empresa, directa e indirectamente. (Mojica F. , 2010)

#### **2.3.4. Desarrollo organizacional**

El punto principal del desarrollo organizacional está en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización. En principio, el desarrollo organizacional es un cambio organizacional planeado.

El desarrollo organizacional según French y Bel se define como el esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala.

El desarrollo organizacional dentro de su investigación- acción requiere de los siguientes pasos:

- a) Diagnóstico preliminar del problema
- b) Obtención de datos para apoyo (o rechazo) del diagnóstico
- c) Retroalimentación de datos a los participantes de la organización
- d) Exploración de los datos por los participantes de la organización
- e) Planeación de la acción apropiada por los participantes
- f) Ejecución de la acción apropiada

La tendencia natural de la organización es crecer y desarrollarse en función de factores endógenos (internos y relacionados con la propia organización, estructurales o conductistas) y exógenos (externos y relacionados con las demandas y las influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la realización de las potencialidades de la organización.

Dentro de las características del desarrollo organizacional son:

- a) Enfocarse en la organización como un todo
- b) Orientación sistémica
- c) Agente de cambio
- d) Solución de problemas
- e) Aprendizaje experimental
- f) Procesos de grupo y desarrollo de equipos

El desarrollo organizacional busca la manera de mejorar la cultura organizacional, darle un sentido de identificación de los colaboradores con la empresa, así como despertar el espíritu de equipo para la integración de los mismos en la empresa; para ello, esto se debe constituir mediante un proceso organizacional, que se divide en ocho etapas que se pueden resumir en tres fases distintas:

1. Recolección de Datos: Decisión de utilizar el desarrollo organizacional, diagnóstico inicial, Colecta de datos, retroalimentación de datos y confrontación
2. Diagnóstico organizacional: Identificación de los problemas, conflictos y puntos débiles de la organización. Planeación de acción y de solución de problemas.
3. Acción de intervención: Desarrollo de equipos, desarrollo intergrupar, evaluación y acompañamiento.

El desarrollo organizacional presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de suposiciones de la Teoría del comportamiento. Existe una variedad de técnicas de desarrollo organizacional para la relación interpersonal, grupal, intergrupar y



organizacional, como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupales y suministros de información. (Chiavenato, 2006)

Autores como Sinangil y Avallone (2001), plantean el reto de adaptar el desarrollo organizacional tradicional a las circunstancias del neoliberalismo, aun en esta perspectiva pocos ejemplos de intervenciones de DO, miden su eficacia y sus técnicas en concreto, además se duda que éstas hayan causado mejoras demostrables en el funcionamiento organizacional. (King & Anderson, 2003)

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional como nueva categoría conceptual se instrumenta desde la perspectiva estratégica innovación y desarrollo socioeconómico como una política pública de nueva generación. (Benjamin, 2008)

Uno de los autores que mejor definen el Desarrollo Organizacional (DO) es (Burke & Robertson, 1992), indica que “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de las conductas, la investigación y la teoría”. Por otro lado, (Beckhard, 1969), señala que el DO es “un esfuerzo planeado, que cubre a la organización”, que es administrado desde la alta dirección y, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Desde el enfoque del Grid Gerencial, el desarrollo organizacional simplemente es un modo sistemático para alcanzar un ideal en excelencia corporativa. (Moutan, 2008)

En las diferentes posiciones teóricas, el desarrollo organizacional ante todo es un resultado medible a través de una serie de elementos constitutivos de la organización (Modo Sistemático), y que están relacionados con eficiencia y salud, pero dicho resultado presupone que al interior de la organización exista un conocimiento de su posición competitiva frente a un entorno, por

demás, cambiante y muy exigente; ahora bien es grado de desarrollo determina unas condiciones mínimas, en tanto presupone condiciones nimias en diferentes aspectos como: 1) Visión Global de la organización, 2) Enfoque de Sistemas Abiertos, 3) Compatibilización con las condiciones del medio externo, 4) Contrato consciente y responsable de los directivos, 5) Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas, y sus relaciones (internas y externas), 6) Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios. (Entrialgo, 2002)

Para abordar el tema de Desarrollo Organizacional y lograr involucrar las variables deseadas, tal y como lo afirma Cummings en su texto de Desarrollo Organizacional, se procede a efectuar el diagnóstico organizacional (Blackburn, 2008); donde se define el diagnóstico como una fase de la intervención del Desarrollo Organizacional, que consiste en obtener la información pertinente sobre la realidad de la organización, para tal caso, se sugiere plantear las dimensiones a medir y sus correspondientes variables, esta metodología sistemática permite ante todo conocer el funcionamiento en el momento de la aplicación de la metodología, ello implica tener claridad sobre la información que se desea compilar y analizar, ya que a partir de allí se logra hacer un mapeo organizacional. (Martin, 1990)

El Desarrollo Organizacional (DO) es concebido como un esfuerzo para adaptar a las instituciones a los cambios ecológicos, y para establecer el equilibrio y la armonía entre la estructura formal, los medios técnicos, y los recursos humanos que actúan en las propias organizaciones. El DO entraña un cambio en la cultura de las organizaciones –conjunto de valores aprendidos y compartidos sobre las pautas que regulan el comportamiento de sus integrantes- implica la sustitución de una cultura que evade el examen objetivo de los procesos sociales, en este caso en las áreas de planeación, comunicación y toma de decisiones; por otra cultura, más auténtica y dinámica, que se avoque sistemáticamente y con optimismo el análisis de estos procesos, sembrando así semillas del mejoramiento y de la autorrenovación. (De la Sierra, 1973)

De acuerdo a (Mendoza, 2000), plantea que el Desarrollo Organizacional es un proceso que permite a las organizaciones obtener éxito en base a su adaptación y capacidad de asumir el reto de realizar cambios de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles, responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. Los elementos integradores del DO son: Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, investigación y desarrollo, clima organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, delegación de la autoridad, y un adecuado manejo de conflictos.

El desarrollo organizacional se basa en 4 aspectos importantes:

- **Desarrollo de la Gestión Administrativa:** Es uno de los aspectos de mayor relevancia que busca organizar, coordinar y controlar los procesos o tareas básicas de una empresa con el fin de alcanzar objetivos comunes. Entre las características notables están la cultura organizacional, el clima laboral, la coordinación de los recursos organizacionales, la auditoría organizacional y la evaluación y control de desempeño. (GyA, 2014)
- **Desarrollo Profesional del Personal:** Es el proceso de motivación que se le da al personal de una empresa en base al desarrollo de competencias, conocimientos y valores; donde se pueda crear nuevas habilidades y destrezas a los miembros de una organización en común. Entre las características de mayor relevancia están el fomento del desarrollo de competencias, liderazgo empresarial, manejo de conflictos laborales, motivación laboral; y, rotación de personal. (Tejada & Navío , 2011)
- **Desarrollo de Estrategias:** El desarrollo de las estrategias tiene que ver con las actividades la lógica y la objetividad, preparando terreno para alcanzar los objetivos propuestos, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos. Entre las características generales están la misión, visión, y objetivos organizacionales, y el direccionamiento y el control. (Retamal, 2012)

- **Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos:** Son aquellos en los que se establecen los pasos para la innovación de nuevos bienes y/o servicios, basados en aspectos tecnológicos y flujo-gramas de producción. Entre las características de mayor definición están los sistemas de gestión de calidad y los sistemas de información interna y de redes. (Colomo, 2004)

El entorno externo de acuerdo a (Chávez , 2012), establece que son todos los elementos más relevantes que debe analizar una organización de los aspectos que se encuentran en un mercado externamente. Entre sus características de análisis están el político, económico, socio-cultural y tecnológico.

#### **2.4. MARCO CONCEPTUAL O GLOSARIO**

**Alianza.-** Es una relación que se desarrolla entre dos o más actores los cuales son analizados para verificar sus aspectos similares dentro de sus actividades comerciales.

**Análisis Estructural.-** conjunto de pasos en la que se estudia las actividades internas de las empresas basadas en la organización de los recursos empresariales. Permite introducir factores pertinentes a la determinación de una matriz que puede valorarse de manera interrelacionada.

**Análisis FODA.-** Es un proceso sistemático en el que se analizan los factores internos y externos de una empresa, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de varios actores involucrados.

**Análisis Morfológico.-** Es un estudio que se realiza de manera crítica las variables de un objeto de estudio y sus posibles respuestas.

**Backcasting.-** Actividad usado para el desarrollo prospectivo en el que se construyen escenarios específicos basados en un análisis inverso buscando sus orígenes y evolución histórica.

**Brainstorming.-** Es un proceso administrativo que permite identificar varios tipos de ideas para el estudio de parámetros basados en la prospectiva.

**Ciberespacio.-** Es el espacio ficticio que crea la utilización simultánea de canales de comunicación con usuarios por medio de un sistema informático.

**Clima organizacional.-** Significa el ambiente psicológico existente en la organización que se deriva del estado motivacional de las personas.

**Conflicto.-** Es cuando se establecen actividades contradictorias entre dos o más actores dentro de un mercado.

**Competencia.-** Cualidad o capacidad de un hecho.

**Complejidad.-** Características de los fenómenos complicados y difíciles.

**Contexto.-** Entorno económico, social, cultural, dentro del cual se considera un hecho.

**Crecimiento Exponencial.-** Es todo aquello que aumenta constantemente a través del tiempo, como por ejemplo la población humana, la contaminación, entre otras.

**Cultura organizacional.-** Es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

**DELPHI.-** Técnica diseñada por Olaf Helmer y Théodor Gordon por medio de la cual se puede determinar la ocurrencia de un evento en el futuro, es exitosa cuando se emplea con respecto a la tecnología.

**Desarrollo organizacional.-** Es la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. El desarrollo organizacional utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.

**Desarrollo Sostenible.-** Es aquella noción que implica el uso de un ecosistema basados en los tres ejes de la sostenibilidad.

**Determinista.-** Fenómeno que escapa a la voluntad humana y que se impone por su propia fuerza.

**Digital.-** Realidad que se puede llevar a situaciones discretas y precisas como las combinaciones numéricas.

**Direccionador.-** Fenómeno que indica el sentido en que se orientan las cosas.

**Distopía.-** Son escenarios de futuros dentro del desarrollo prospectivo en el que se involuciona a un error o colapso de la alternativa establecida.

**DOFA.-** Palabra compuesta por Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Efecto umbral.-** Es cuando existe un cambio sistemático de un escenario llegando a un punto en el que la actividad cualitativa se convierte en cuantitativa.

**Escenario.-** Situación coherente y verosímil que puede ocurrir en el futuro.

**Escenarios Posibles.-** Son aquellos escenarios que tienen la misma probabilidad de que se de esa acción sin tener conocimiento de si se alcanzará o no los objetivos.

**Escenarios Realizables.-** Son aquellos escenarios en el cual ya se ha verificado y se ha comprobado su actividad o acción (factibilidad) sumado las restricciones que podrían haber tenido.

**Escenarios Deseables.-** Son aquellos escenarios posibles que todos los actores quieren alcanzar, en este caso son posibles pero no del todo realizables.

**Estratégico.-** Son acciones o tareas que permiten alcanzar los objetivos propuestos y darle solución a los fenómenos dentro de un entorno determinado.

**Eutopía.-** Son escenarios dentro de la prospectiva que son considerados muy deseables o que con actividades positivas.

**Evento.-** Es una acción que ocurre en un momento dado de tiempo y lugar, en los que se involucran los actores y escenarios.

**Experto.-** Son aquellas personas que conocen un tema en particular a profundidad y que generalmente son actores que forman parte del problema o fenómeno.

**Exportar.-** Es enviar bienes terminados y materias primas desde un país de origen hacia el exterior.

**Extrapolación.-** Consiste en alargar el tiempo en toda actividad en la que va llevándose al mismo ritmo y dirección.

**Forecasting.-** Análisis basado en el pronóstico de los fenómenos.

**Futuribles.-** Son todos los futuros posibles desarrollados en escenarios que permiten determinar la prospectiva de una situación determinada.

**Futuro.-** Es un tiempo al que no hemos llegado todavía.

**Futuros Alternativos.-** Son aquellos que establecen distintos futuros que pueden tener las mismos tipos de medición en función de las consecuencias y circunstancias.

**Futuros Probables.-** Son aquellos que tienen la posibilidad de que ocurra algún tipo de evento en el futuro, pero que no es del todo cierto, se basa en la medición de la incertidumbre y el riesgo.

**Gérmenes del Futuro.-** Son componentes de cambio que tendrán mucha importancia en el mañana para el desarrollo de las actividades comerciales de los actores en un sistema prospectivo.

**Gestión Estratégica.-** método que integra un modelo empresarial para manejo de un negocio basados en la estrategia.

**Globalización.-** Proceso que se puede considerar como la homogeneización de todos los factores del entorno internacional a través de la red de información y comunicación a nivel local, nacional, e internacional.

**Influencia Directa.-** Es aquello que responde la afectación directa de una situación a otra.

**Influencia Indirecta.-** Es aquello que responde a la afectación indirecta de una situación a otra.

**Influencia Nula.-** Es cuando no existe ningún tipo de afectación entre las variables.

**Influencia Potencial.-** Es cuando existe una posibilidad de afectación entre las variables y actores.

**Influencia Real.-** Es cuando la afectación se da en tiempo real en una situación determinada.

**Invariante.-** Es un fenómeno o problema que no se mueve o es casi imposible de afectarlo, dentro de una situación y tiempo determinado.

**Imagen de Futuro.-** Representación gráfica de algún evento o situación de un escenario de futuro.

**Juego de Actores.-** Método que permite estudiar los comportamientos de aquellos actores que estén involucrados dentro de una actividad o situación determinada a nivel del futuro posible o alternativo.

**Lengua.-** Es la puesta en práctica del lenguaje por medio de la palabra oral o escrita

**Lenguaje.-** Es la facultad de pensar (Ferdinand de Saussure)

**Mega tendencia.-** Fenómenos globales cuya prevalencia es muy fuerte.

**Mercado.-** Es el juego de la oferta y la demanda de los bienes y servicios.

**Método Holístico.-** Enfoque de la teoría en la que busca estudiar la prospectiva como un todo.

**Misión.-** Razón de ser de la empresa.

**Perfil.-** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan una cosa o un fenómeno



**Posible.-** Que podría acontecer en el futuro porque su ocurrencia no riñe con el sentido común.

**Predecir.-** Anticiparse a la ocurrencia de un hecho.

**Previsión.-** método que permite conocer con anticipación cualquier situación que pueda ocurrir en el futuro.

**Probable.-** Fenómeno que ocurrirá en el futuro porque existen razones para afirmarlo.

**Pronóstico.-** método que permite medir factores en los que se pueden identificar acciones en el futuro, ya sean los mismos acertados o no acertados.

**Prospectiva.-** Es aquella que analiza el futuro mediante escenarios y variables.

**Sistema.-** Es un conjunto de pasos consecutivos a seguir para el logro de un objetivo propuesto.

**Shock Futuro.-** Definición acuñada por Alvin Tofler en el que se determina grado de influencia que una acción puede desarrollar en una circunstancia futura determinada.

**Tendencia.-** Fenómeno que se origina en el pasado y cuya fuerza lo puede llevar hasta el futuro.

**Teoría del Desarrollo Organizacional.-** Es el enfoque basado en las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas el desarrollo organizacional utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.

**Tiempo.-** Es un eje enriquecedor en la capacidad humana que permite desarrollar actividades durante una circunstancia determinada.

**Utopía.-** Conjunto de futuros deseables e imaginados que las personas quisieran alcanzar.

**Valores.-** Son creencias básicas sobre lo que es importante y que constituyen guías que orientan las prácticas en una organización.

**Vector.-** Fenómeno que conduce o canaliza a los otros

**Vigilancia.-** Cuidado y atención de un fenómeno

**Visualización.-** Es aquella que permite crear imágenes de un futuro coherente y bien estructurado.

**Voluntarista.-** Qué depende de la elección humana que es un acto de la voluntad.

**Zona de Conflicto.-** Son aquellas variables que son influidas por otras, pero también por ellas mismas.

**Zona de Poder.-** Son aquellas variables que tienen mayor influencia sobre otras, cuya motricidad es más alta y son independientes.

**Zona de Problemas Autónomos.-** Son aquellas variables que trabajan por sí solas y no tienen ninguna influencia sobre otras variables.

**Zona de Salida.-** Son aquellas variables que tienen una alta dependencia sobre otras variables, pero su motricidad es muy baja.

## CAPITULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación sobre la relación entre la variable independiente: modelo de prospectiva estratégica por escenarios y la variable dependiente: el desarrollo organizacional en las comercializadoras de camarón; es una investigación que va a desarrollarse en base al método hipotético-deductivo porque a través de la hipótesis establecida en este estudio sobre el modelo de la prospectiva estratégica en las empresas comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, de la Provincia de El Oro.

El nivel de la investigación es explicativo ya que se busca conocer los factores o fenómenos actuales y que son causales para la corroboración de la hipótesis de la propuesta.

El diseño básico de la investigación es no experimental, debido a que no se harán pruebas, ni se manipularán las variables. Es transaccional, porque el objeto de estudio va ser analizado en todo el proceso de investigación en un determinado tiempo. Es explicativo correlacional, se utilizará como referencia el libro de LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA de Michel Godet con participación de la Prospektiker, Investigaciones y artículos científico del Dr. Francisco José Mojica, libro de INTRODUCCIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL; LOS NEGOCIOS DEL FUTURO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO y LOS NEGOCIOS DEL FUTURO del Dr. Francisco José Mojica, lo que permitirán encontrar evidencias sobre las variables independientes: X: Prospectiva Estratégica

X<sub>1</sub>: Estado actual de la empresa

X<sub>2</sub>: Construcción de escenarios

X<sub>3</sub>: Establecimiento de estrategias

Las variables dependientes: Y: Desarrollo Organizacional

Y<sub>1</sub>: Desarrollo de la Gestión Administrativa

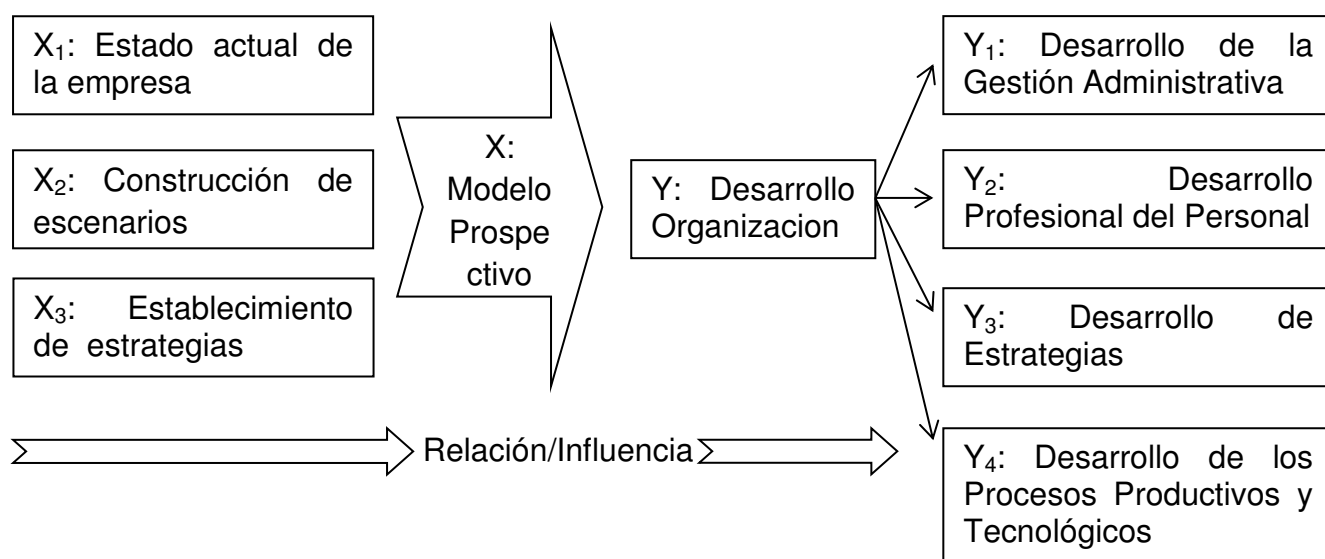
Y<sub>2</sub>: Desarrollo Profesional del Personal

Y<sub>3</sub>: Desarrollo de Estrategias

Y<sub>4</sub>: Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos

Estas variables son el punto de partida para incidir en el *desarrollo organizacional* de las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro.

Este diseño se puede graficar de la siguiente manera:



El gráfico establece que se necesita primero verificar la situación actual de la empresa, para identificar fortalezas y debilidades; luego desarrollar el modelo de la prospectiva a través de la construcción de escenarios en base al método MICMAC; finalmente se necesita establecer las estrategias que se van a implementar para alcanzar el desarrollo organizacional de la empresa.

De acuerdo, a los gráficos y las variables dependientes e independientes se pueden obtener 12 diferentes combinaciones que se detallan a continuación:

1. X<sub>1</sub>Y<sub>1</sub>: Estado actual de la empresa/Desarrollo de la Gestión Administrativa
2. X<sub>1</sub>Y<sub>2</sub>: Estado actual de la empresa/Desarrollo profesional del personal
3. X<sub>1</sub>Y<sub>3</sub>: Estado actual de la empresa/Desarrollo de estrategias
4. X<sub>1</sub>Y<sub>4</sub>: Estado actual de la empresa/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos

5.  $X_2Y_1$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de la Gestión Administrativa
6.  $X_2Y_2$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo profesional del personal
7.  $X_2Y_3$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de estrategias
8.  $X_2Y_4$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos
9.  $X_3Y_1$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de la Gestión Administrativa
10.  $X_3Y_2$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo profesional del personal
11.  $X_3Y_3$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de estrategias
12.  $X_3Y_4$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos

### 3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Todas las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa de la Provincia de El Oro; identificados en sus representantes legales y trabajadores en general.

### 3.3. TAMAÑO DE MUESTRA

La población de estudio se encuentra establecida por 12 empresas comercializadoras o comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa:

#	RUC	DENOMINACIÓN	CIUDAD	# de Empleados
1	'0791736161001	CHRISMARCOR S.A.	SANTA ROSA	55
2	0791707021001	URBAROSA S.A.	MACHALA	68
3	'0791732913001	EXPORCAMBRIT S.A.	MACHALA	79
4	'0791722497001	EXPORTADORA CALDERON NOBLECILLA EXCALNOB S.A.	MACHALA	111
5	'0790095758001	EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES CIA LTDA	MACHALA	78
6	'0791708036001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA EMILIO NAGUA EMNAG CIA. LTDA.	MACHALA	58

7	'0790043472001	EXPORTADORA MAREST S.A.	MACHALA	125
8	'0790078020001	CORPORACIÓN DE PRODUCTORES DE CAMARÓN DEL ECUADOR S.A. CPCE	MACHALA	76
9	'0791726700001	GRUVALMAR S.A.	SANTA ROSA	116
10	'0992619643001	CORPBOOMERAN S.A.	MACHALA	89
11	0790042727001	EMPRESA MARISCOS DEL ECUADOR MARECUADOR CIA. LTDA.	MACHALA	200
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>				<b>1055</b>

Fórmula:

$$n: \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Donde;

n: tamaño de la muestra

$Z^2$ : Nivel de Confianza 1.96

p: variabilidad positiva. 0.50

q: variabilidad negativa. 0.50

$e^2$  : Nivel de error. 5% o 0,05

N: Tamaño de la población 1055

Combinaciones;

$$n: \frac{1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 1055}{1055 \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n: \frac{3.8416 \times 263.75}{2.6375 + 0.9604}$$

$$n: \frac{1013.22}{3.5979}$$

n: 281.61 ~ 282 encuestas

El tamaño de la muestra es de 282 encuestas a realizarse en cada una de las empresas comercializadoras de camarón; por tanto, se realiza el siguiente cálculo:

n:  $282/11 = 25.63$  aproximadamente 25 encuesta por empresa.

Para el desarrollo de las encuestas se realizarán 25 encuestas por cada empresa dando un total de 275 encuestas.

Además la muestra a tomar es de manera no aleatoria (de acuerdo, a los modelos estadísticos existentes), en este caso se desarrollará en base a escoger el número total de empresas comercializadoras de una estructura organizacional grande, que en total son 11 distribuidas en 9 de la ciudad de Machala y 2 de la ciudad de Santa Rosa; el cual se seleccionará al representante legal de las comercializadoras seleccionadas, es decir, 11 individuos.

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la presente investigación emplearemos los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Para la variable independiente para la elaboración del modelo prospectivo, dentro de la situación actual se desarrollará una entrevista a los representantes legales de cada una de las comercializadoras; se analizará documentos sobre los antecedentes de la empresa, análisis FODA (si lo hubiera), que permita verificar la situación actual de la misma. Para la variable dependiente sobre el desarrollo organizacional; se hará una observación directa y encuestas sobre los procesos administrativos de las comercializadoras de camarón.

Para el análisis e interpretación de la información, se estudiarán las entrevistas de cada uno de los representantes legales, realizando un cuadro comparativo, y desarrollando observaciones sobre cómo se encuentra el

sector de las comercializadoras de camarón en la ciudad de Machala y Santa Rosa de la, Provincia de El Oro.

Para la observación directa, se empleará una tabla de cotejo con registro de preguntas para determinar el grado de cultura organizacional que tiene la empresa, si se maneja con una planificación adecuada, y como realizan las estrategias en el día a día, luego se observan cada una de las preguntas y se las analiza para su respectiva interpretación.

Una vez establecido la hipótesis general se puede obtener las siguientes variables:

X: Modelo de prospectiva estratégica por escenarios

Por la función que cumple en la hipótesis se la puede identificar como una variable independiente, ya que en la presente investigación será la herramienta principal a ser corroborada.

Es una variable activa ya que se propondrá su manejo, y se manipulará las variables, pero se quedará solo en una propuesta que podría ser aplicada en el sector camaronero de la Provincia de El Oro, Ecuador.

Y: Desarrollo Organizacional

Por la función que cumple en la hipótesis se la puede determinar cómo variable dependiente, ya que esto es lo que se pretende mejorar en el sector camaronero de la Provincia de El Oro, Ecuador.

La Operacionalización de las variables es donde se identifican las actividades que permitirán medirlos.



Por tanto se obtiene lo siguiente:

Variables	Dimensiones	Indicadores
X: Modelo de prospectiva estratégica por escenarios	<p>X<sub>1</sub>: estado actual de la empresa</p> <p>X<sub>2</sub>: construcción de escenarios</p> <p>X<sub>3</sub>: Establecimiento de estrategias</p>	<p>Análisis del Entorno Externo</p> <p>Análisis del Entorno Interno</p> <p>Innovación Tecnológica</p> <p>Análisis Morfológico</p> <p>Futuros Factibles</p> <p>Futuros Deseados</p> <p>Establecimiento de Misión y Visión</p> <p>Desarrollo de Objetivos</p> <p>Identificación de Indicadores de Gestión</p>
Y: Desarrollo Organizacional	<p>Y<sub>1</sub>: Desarrollo de la Gestión Administrativa</p> <p>Y<sub>2</sub>: Desarrollo Profesional del Personal</p> <p>Y<sub>3</sub>: Desarrollo de Estrategias</p> <p>Y<sub>4</sub>: Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos</p>	<p>Observación de campo</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta Escala de Likert</p>

## **CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El modelo prospectivo propuesto es un proceso sistemático en el que involucra varios puntos de análisis para designar un cambio en el desarrollo organizacional en las empresas que comercializan camarón, así como de otras firmas que pueden usar la misma.

Es muy común verificar que las empresas ecuatorianas tienen una disfuncionalidad muy visible dentro de su estructura organizacional y gestión administrativa, lo que las hace menos competitiva a nivel internacional. La carencia de conocimiento en planificación o prospectiva genera un vacío concreto sobre cómo mejorar los procesos administrativos en una empresa.

Es por ello, que el modelo prospectivo analizado en esta investigación tiene como objetivo ser aplicado de una manera fácil, práctica y académica en base al desarrollo organizacional de una empresa, en el que se busque por medio de escenarios un horizonte constructivo y productivo para las comercializadoras, en este caso, la selección del mejor escenario permitirá establecer estrategias pertinentes para el mejoramiento de los procesos sistémicos organizacionales en una empresa que aplique el modelo prospectivo.

Esto dará a la empresa las pautas necesarias para que las estrategias establecidas en base al escenario escogido se traduzca como objetivos dentro de la planificación estratégica de la empresa que en este caso es acompañado por el PEI, POA y PMIA.

El modelo permite mejorar la gestión administrativa de una organización mediante la medición de variables relacionadas al desarrollo organizacional, en este caso verificando su estructura organizacional, los procesos administrativos, el desarrollo profesional del personal, la gestión tecnológica; estos puntos son expuestos bajo tres escenarios estratégicos que permitirán ayudar a seleccionar el más conveniente para mejorar el desarrollo organizacional en una empresa determinada.

Se tiene como propuesta para el modelo prospectivo el de crear una plataforma vía internet en el que se puede aplicar la prospectiva estratégica para el desarrollo organizacional para cualquier tipo de empresas. En este caso, una empresa deberá cancelar un valor monetario y podrá hacer uso del programa o a su vez descargarlo.

Por otro lado, también se puede desarrollar un software con un informático para que el mismo pueda ser usado en empresas de cualquier sector económico que quiera conocer el escenario prospectivo que mejor le convendría para mejorar el desarrollo organizacional de su organización.

Para ello, se analizan en los siguientes puntos las variables independientes y dependientes para crear un modelo prospectivo eficiente que mida el desarrollo organizacional.

#### **4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para el análisis de los instrumentos desarrollados se ha tomado en cuenta un sin número de actividades que permitirán el desarrollo de la presente investigación, en la que se establecen los factores o variables críticos a estudiar.

Para conocer las principales variables internas basadas en el Desarrollo Organizacional se hizo primero una observación de campo en las once comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa.

Para conocer las principales variables externas basadas en el entorno externo de competencia de las comercializadoras de camarón en las ciudades de Machala y Santa Rosa, se hicieron entrevistas a los 11 Gerentes de las empresas permitiendo conocer los siguientes resultados.

##### **4.1.1. Análisis de las Observaciones de Campo**

Para el análisis de las observaciones de campo se realizará por cada comercializadora:

- **CHRISMARCOR S.A.**

En el instrumento de observación propuesto para el análisis de las actividades internas desarrollada en la empresa CHRISMARCOR S.A., en el que se determinó que los funcionarios que laboran en la misma, no conocen realmente cuales son sus funciones ya que no existe un organigrama estructural que identifique cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, las personas que laboran ahí expresaron que hacen actividades extracurriculares que saben que no se hacen según el cargo en donde fueron contratados, como el auxiliar contable a veces le toca arreglar las computadoras, o subir gavetas de camarón a los camiones. Establecen que el clima laboral no es del todo bueno ya que el olor del producto no es tan bueno, y la planta de procesamiento se encuentra en el mismo lugar donde se encuentran las oficinas. Los empleados son poco preparados ya que solo se dedican al descabezado del camarón en relación al área de producción, y en el área administrativa la secretaria no tiene título de tercer nivel, recién está estudiando, la contadora si tiene título de CPA, y el gerente no tiene título de tercer nivel, solo bachillerato. Por otro lado, no todos los empleados terminan de hacer sus actividades en el tiempo establecido, por lo que se acumula el trabajo, otro de los factores de mayor problema para la empresa. No se ha elaborado ni la misión, visión, y los valores corporativos de la empresa. Aunque si existe un reglamento interno que especifica las políticas, derechos, sanciones y prohibiciones que tienen los empleados dentro de la empresa, pero del mismo solo se ha difundido las partes más fundamentales, como hora de entrada y salida, sanciones por situaciones que pueden ocurrir en la empresa, faltas a trabajar, como estar vestido para el trabajo, entre otros.

- **URBAROSA S.A.**

En la aplicación de la observación de campo aplicada a la empresa URBAROSA S.A. se puede derivar varios problemas como la falta de un buen clima laboral en la empresa, existen diversos conflictos laborales debido a la alta carga de trabajo que se aplican a cada una de las personas que desarrolla una actividad en la organización, el auxiliar contable no quiere realizar ciertos

trabajos que en su experiencia ve que no es de su competencia como el de revisar el contenido de los camarones o hacer el recibimiento del mismo con los productores de camarón, son algunos de los casos se prescriben dentro de la empresa. Otro punto a tomar en cuenta es que no existe una organización eficiente en la empresa ya que no hay una estructura laboral que permita verificar como están distribuidos los cargos y que se debe realizar en cada uno de ellos, por lo que existe incertidumbre día a día del trabajo a realizar en un cargo dentro de la empresa porque se puede hacer de todo. No se planifica las actividades laborales de la empresa, solo aquellas que se hacen en la camaronera, pero de la empresa no se establecen actividades a realizar durante el año, mes o semana; sino que se deja a ver que se viene en el día. El Gerente no tiene Tercer Nivel solo el bachillerato, y el único que tiene título de Tercer Nivel es el contador, los demás están estudiando en la Universidad Técnica de Machala recién sus grados de tercer nivel. Existe maquinaria obsoleta para el procesamiento del camarón por lo que hace falta invertir en mejor tecnología en la planta de producción de la empresa. No se ha elaborado ni la misión, visión ni los valores corporativos, cabe recalcar que los empleados no conocen los objetivos propuestos por sus directivos. Existe un reglamento interno que ha sido legalizado y presentado a la Intendencia de Compañías de la ciudad de Machala, pero el mismo no es conocido por sus empleados, y al menos con la observación realizada parece que no se lo ha aplicado.

- **EXPORCAMBRIT S.A.**

En la empresa EXPORCAMBRIT S.A. existe un buen ambiente de trabajo en el que los trabajadores bromean entre ellos a cada momento, y realizan su trabajo al son de la música. Aunque en el área de producción existe esa camaradería debido a que realizan lo mismo todos los días, los del área administrativa no dirían lo mismo debido a que realizan trabajos diferentes a los establecidos en sus cargos, por lo que el contador hace de administrador y jefe de recursos humanos al mismo tiempo, el Gerente pasa la mayor parte de su tiempo en las camaroneras de la empresa por lo que el contador es el que realiza la

administración del lugar, dando como consecuencia la multiplicidad y acumulación de trabajo, lo que no es del gusto de la persona que está en ese puesto, aunque el auxiliar contable le ayuda en la parte de contabilidad de la empresa él dice que no es suficiente con todo lo que se hace en la empresa. Se pudo observar que no existe una planificación adecuada de las actividades a realizar en la empresa, así como no hay un organigrama ni manual de funciones que especifique que se debe hacer en cada puesto de trabajo. No existe la misión, visión y valores corporativos en la empresa. Los empleados dan a entender que no existe un reglamento interno legalmente constituido, se prohíbe y se restringe en base a letreros y comunicaciones de las actividades a realizar en la empresa. La cultura organizacional de la empresa ya está desarrollada pero una manera informal, ya que no son las políticas y reglamentos las que regulan el comportamiento de las personas en la empresa, sino que es de manera verbal y porque otra persona ha dicho como debe hacer las cosas, o que no debe hacerse.

- **EXPORTADORA CALDERON NOBLECILLA EXCALNOB S.A.**

En la observación de campo aplicada a la empresa EXCALNOB S.A. se pudo identificar algunos factores críticos pero también fortalezas que tienen en relación al Desarrollo Organizacional, en este caso, uno de los factores es que no existe un manual de funciones que identifique las funciones o actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo, lo que sí existe es un organigrama que especifica el orden jerárquico que deben tener cada uno de los cargos en la empresa. No existe una comunicación definida entre los empleados de la empresa por lo general se comunican mediante radio transmisores y celulares. El clima laboral es muy bueno no tienen problemas con ello, ya que el negocio de por sí es familiar por lo que se recibe mucho apoyo por parte de los propietarios de la empresa con sus empleados. El Gerente tiene título de Tercer Nivel es Biólogo, así como la contadora que es CPA y las hijas del dueño que tienen título de Cuarto Nivel, y que ayudan en la parte administrativa de la empresa. Por otro lado, en el área de producción

existen todos los implementos necesarios para realizar el trabajo y los empleados se sienten bien con el trabajo y el trato que reciben en la empresa. Se planifica debidamente con todos los empleados las actividades a realizarse en la empresa, por año, mes y semanas; lo que ayuda a poder tener una mejor administración de la empresa según expresiones del dueño de la empresa Don Segundo Calderón. La empresa tiene elaborado la misión y visión, pero los empleados no conocen del mismo. Existe un reglamento interno que si es acatado por los empleados ya que han recibido capacitación del mismo.

- **EXPORTADORA CAMARONERA MARCOS WILCHES CIA. LTDA.**

Es una empresa pequeña que tiene la mayoría de sus empleados en la planta de procesamiento de camarón, en la misma se pudo visualizar que tienen los mismos problemas que otras empresas, no han actualizado su tecnología, por lo que siguen haciendo su trabajo de manera manual. Los trabajadores de la planta hacen lo mismo todos los días; y, los administrativos son muy pocos por lo que hacen trabajos de cuatro cargos al mismo tiempo, en este caso el contador debe hacer de jefe de recursos y abogado de la empresa, en la que se desarrollan actividades internas de la empresa. El clima laboral se podría decir que de un diez estaría por el nivel de los cinco por lo que no es ni bueno ni malo. El gerente es una persona que conoce mucho sobre el tema del camarón por lo que es un líder nato dentro de su empresa, todos sus colaboradores lo respetan mucho y hacen todo lo que el pide en relación a las actividades de la organización de la empresa. En la empresa hace falta un manual de funciones que permita conocer las actividades que deben realizar cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Lo que si esta hecho es un organigrama pequeño que contiene cada cargo de trabajo en la empresa.

- **IMPORTADORA Y EXPORTADORA EMILIO NAGUA EMNAG CIA. LTDA.**

La exportadora camaronera EMNAG CIA. LTDA., tiene algunos inconvenientes con relación al tema del desarrollo organizacional, en este caso el clima laboral

no es muy bueno ya que los empleados tienen mucho trabajo y así mismo como las otras empresas no han elaborado un manual que identifique las actividades que se deben realizar en los puestos de trabajo, existe una estructura organizacional, que de acuerdo a la observación establecida no se acata en nada con la realidad de la empresa en relación al orden jerárquico ni al número de puestos de trabajo existentes. No se ha elaborado ni la misión, visión y valores corporativos de la empresa. Los empleados se quejan que no existen los recursos tecnológicos y materiales de trabajo suficientes para poder realizar sus actividades de una manera eficiente y segura. Los administradores no pasan en la empresa por lo que no conocen la realidad de las actividades y recursos que se necesitan para que la misma trabaje de una mejor manera. No se han implementado estrategias de calidad para mejorar los procesos dentro de la planta de procesamiento del camarón. Por lo general los empleados comentan entre ellos que hace falta un líder con capacidad de gestionar de una mejor forma a la empresa. Es una empresa que tiene un reglamento interno donde se establecen las políticas a seguir por los empleados, pero que a ciencia cierta no es conocido por los mismos, por lo que es una falta de comunicación que los directivos han dejado escapar dentro de su empresa, ya que es muy importante que los empleados conozcan del mismo. No existe un reglamento interno que regule el comportamiento de los empleados, por lo que la cultura organizacional dentro de la empresa es muy informal.

- **EXPORTADORA MAREST S.A.**

En la exportadora de camarón MAREST S.A. se pudo constatar que es una empresa muy sólida, pero que le falta actualizar sus maquinarias con mayor tecnología, los materiales de trabajo siempre están disponibles para los trabajadores. El clima laboral es bueno a pesar que los trabajadores realizan el mismo trabajo todos los días específicamente los de la planta de procesamiento de camarón, los del área administrativa en cambio tienen mucho trabajo en la que varias veces se les acumulado los informes y documentación a realizar con respecto al trabajo. No existe un organigrama definido, ni está hecho la misión y



visión de la empresa. El Gerente es una persona que es considerado un líder por sus empleados, y que es muy respetuoso y sabe resolver los conflictos entre sus colaboradores. Por otro lado, la comunicación es deficiente entre los administrativos se los hace por medio del internet en los correos electrónicos personales de cada empleado, mientras que la comunicación a la planta de procesamiento es por medio del teléfono convencional y los radio transmisores. El reglamento interno de la empresa está elaborado e inscrito mediante registro en el Ministerio de Trabajo y sellado por el Notario; pero del mismo los empleados solo conocen los puntos más esenciales, como horas de trabajo, forma de vestir y sanciones. Pero no conocen todo el documento por lo que existe una falta de comunicación por parte de los directivos sobre esta situación.

- **CORPORACIÓN DE PRODUCTORES DE CAMARÓN DEL ECUADOR S.A. CPCE.**

En la C.P.C.E. S.A., los problemas no son muy comunes pero lo que se pudo observar es que lo que planifican por lo general no lo hacen o en la actividad real se obtiene otro resultado que por lo general no es del todo bueno, el Gerente ha tomado muchas decisiones financieras para el año 2016 debido a que existe la posibilidad de que haya crisis financiera debido a la baja del petróleo, y los nuevos proyectos de ley propuestos por el gobierno de alguna manera afectan la productividad de las empresas. Se pudo observar que las personas del área administrativa trabajan muy cómodamente en sus lugares, pero sin embargo, si existe multiplicidad de trabajo por lo que se acumula las actividades o funciones en cada cargo dentro de la empresa. Se pudo apreciar que las personas que trabajan en el área de producción realizan la misma actividad siempre como descabezado, pesaje, embalaje y sellado de los tanques de agua donde es transportado el camarón hacia la ciudad de Guayaquil para su exportación. El clima laboral es normal no ha existido conflictos entre los empleados ni en el área administrativa, ni en la planta de procesamiento. No existe un manual de funciones que determine las

actividades a realizar en cada puesto de trabajo. La mayoría de los empleados no conocen los objetivos generales de la empresa. La empresa no tiene elaborada la misión, visión ni valores corporativos. Tienen un reglamento interno muy deficiente que no es conocido por los empleados. Existe un organigrama pero es muy pequeño y realizado hace 4 años atrás cuando la empresa era más pequeña, por lo que no se la ha actualizado. La comunicación entre directivos y los empleados es muy buena, por lo general se hace mediante oficios, radios transmisores o correo electrónicos.

- **GRUVALMAR S.A.**

En la empresa GRUVALMAR S.A. es una empresa que es manejada muy bien por su Gerente, pero existen algunos inconvenientes como falta de materiales de seguridad para el área de producción, el presupuesto a veces es bajo debido a la descompensación del precio del camarón, por lo que se debe abstener de la compra de ciertos implementos necesarios para desarrollo normal de las actividades en la planta de procesamiento. Por otro lado no se ha elaborado la misión, visión y los valores corporativos de la empresa, existe un reglamento interno pero que solo está guardado ya que no se lo aplicado del todo, es más los empleados no lo conocen. Aunque existe una cultura organizacional informal debido a que se comunica por medio de letreros o informes en hojas a los empleados sobre cómo deben comportarse en la empresa, o cuando es la hora de entrada y salida de trabajar. No existe un organigrama establecido, se lo tiene en prototipo pero según el Gerente no se lo ha terminado por falta de tiempo. La comunicación se la hace por medio de comunicados escritos en general a los empleados, en donde les manifiesta cualquier situación que se vaya a dar dentro de la empresa. No se ha planificado debidamente las actividades de la empresa, y el presupuesto que se realiza por lo general en la realidad no se acata de acuerdo a lo propuesto.

- **CORPBOOMERAN S.A.**

Se puede determinar por medio de la observación de campo que en la empresa CORPBOOMERAN S.A. no actualizado sus maquinarias ni materiales para el procesamiento del camarón por lo que es una insatisfacción por parte de los empleados para desarrollo de las actividades de trabajo en la planta. El clima laboral no es del todo bueno, no tienen infraestructura adecuada para el trabajo ni en el área administrativa ni de planta, por lo que existe más insatisfacción, la gente se la ve desmotivada y con actitud negativa a responder cualquier inquietud sobre la situación de la empresa. Se pudo observar que no existe la misión y visión de la empresa, así como sus empleados no conocen los objetivos a donde quieren llegar los dueños de la empresa, dicen que solo exigen más trabajo y esfuerzo pero que ellos no agradecen lo que hacen. La empresa no planifica las actividades a realizarse durante el periodo anual de trabajo, el presupuesto no se acata, y se lo utiliza para otras cosas fuera de la empresa. La cultura organizacional de la empresa es informal ya que cualquier actitud o comportamiento no deseado que realicen los empleados enseguida es comunicado mediante oficios, la comunicación es ineficiente y se lo hace por radio transmisor, solo los administrativos usan el correo electrónico. En opinión, la empresa sigue adelante porque el precio del camarón está estable, y porque las personas que trabajan en la misma no han salido debido a la crisis laboral que existe en el País, es por ello que siguen ahí, si hubiera otras oportunidades según comenta Sergio Pérez jefe de planta ya no tuvieran trabajadores. El problema se crea porque los directivos no hacen debidamente el control de las actividades, y no han invertido en mejorar la planta de procesamiento. Por otro lado, no pasan mucho tiempo en la empresa, por lo que no al no conocer los problemas de la empresa echan la culpa a los empleados convirtiendo el clima de trabajo de una forma negativa. Por lo general, existe multiplicidad y acumulación de trabajo en el área administrativa y en la planta de procesamiento de camarón.

- **EMPRESA MARISCOS DEL ECUADOR MARECUADOR CIA. LTDA.**

En MARECUADOR CIA. LTDA., la cultura organizacional está formalizada, ya que tienen reglamentos internos y políticas bien conocidas por sus empleados, ya que los mismos fueron capacitados por el jefe de recursos humanos. Esta empresa está bien organizada tiene un organigrama y un manual de funciones, cada colaborador conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, ellos saben lo que deben hacer, por lo que al final de cada mes realizan un PMIA donde establecen sus cumplimientos de trabajo, el cual es evaluado anualmente para verificar sus desempeño laboral. Los Administradores planifican anual y mensualmente las actividades, y verifican cada mes los cumplimientos propuestos en la planificación para mejorar procesos y actividades. Están por obtener un certificado de calidad ISO 9001, el cual los acredita para exportar libremente a nivel internacional. Los administradores han invertido dinero en mejorar la planta de procesamiento y mantener con recursos disponibles a sus empleados para que realicen de una mejor manera el trabajo sin pretexto alguno. Se les paga puntual y se los tiene con todo los beneficios de ley de acuerdo con lo dicho por el contador de la empresa, así mismo la empresa cumple con todos los requisitos tributarios y ambientales exigidos por el Gobierno del Ecuador. En opinión de lo visto la empresa tiene un buen clima laboral, se siente un lugar bien organizado con buena infraestructura, siempre limpio, con letreros y comunicaciones en todas partes. Los empleados siempre están comunicados de las actividades y situaciones que se presentan de manera interna y externa. A los empleados administrativos se los capacita en los meses de Junio y Julio en dos cursos planificados por año de acuerdo a las necesidades existentes. A los empleados de la planta se los capacita los fines de semana de Noviembre, sobre calidad, flujo gramas, o nuevos procesos para mantener mejor el camarón.

#### **4.1.2. Análisis de las Entrevistas a los Gerentes de las Comercializadoras de Camarón**

Se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las entrevistas realizadas a los Gerentes de las Comercializadoras de Camarón de la Ciudad de Machala y Santa Rosa.

Cabe asentar precedente que las entrevistas fueron realizadas entre el mes de Octubre y Noviembre del 2015, en la que se hizo visita en cada una de sus oficinas en diferentes horarios, en la que se pudo conseguir y resumir las siguientes deducciones:

- **Entrevista al Señor Ángel Coronel Gerente de CHRISMARCOR S.A.**

En base a la primera pregunta el Sr. Ángel Coronel dijo: “que para hacer más competitiva a su empresa en el orden del ambiente interno es tratar de minimizar los conflictos entre los empleados, tratando de ofrecer los recursos necesarios para que se sientan bien dentro del trabajo”.

Para la misma pregunta se le explico si ellos tenían un reglamento interno que permita desarrollar una cultura organizacional formal en su empresa, en la que respondió que sí existe el mismo pero que no se lo ha legalizado en los términos pertinentes para ser presentado a la Intendencia de Compañías de Machala, ni al Ministerio de Trabajo, por el cual no se lo aplica, y reconoce que los empleados no lo conocen. Se le hizo una referencia sobre si se ha elaborado la misión y visión de la empresa, lo que supo manifestar que no se lo ha hecho debido a que él no tiene conocimiento de cómo hacerlo o si era necesario tenerlo. Admitió que no se ha hecho una planificación estratégica debidamente establecida en la empresa porque no tiene los conocimientos para hacerlo, y que no ve la necesidad de hacerlo.

Esta última respuesta dio apertura para conversar sobre la planificación estratégica que es la segunda pregunta la que no se tuvo mucha información debido al desconocimiento del tema, en este caso haciendo una breve

explicación e introducción al gerente sobre la planificación estratégica, el asintió que es muy importante que en su empresa se aplique esta herramienta administrativa pero que necesitaría de personas que lo asesoren hasta conocer cómo aplicarlo.

Para la tercera pregunta estableció que necesita invertir en tecnología para mejorar la planta de procesamiento de camarón, lo que le permitiría adquirir certificaciones de calidad que de aval a su producto para exportar. Por otro lado, del lado administrativo tendría que poner la idea de realizar planificación estratégica, elaborar un organigrama y un manual de funciones para mejorar los procesos administrativos de los empleados lo que permitirá dar un clima laboral adecuado, así mismo manifestó que legalizaría el reglamento interno permitiendo regular el comportamiento de los empleados en la empresa.

Para la cuarta pregunta el Sr. Ángel Coronel dijo que no se aplicado anteriormente ninguna forma de planificación, el diría que lo ha hecho de manera informal, probablemente lo hizo pero no de una forma académica o educativa, sino más bien por su experiencia.

Para la quinta pregunta el manifestó que no conocía del tema de la planificación, así que tampoco relaciona el tema de la prospectiva, aunque con una breve explicación, el dejo la apertura de que el tema es muy interesante y que le gustaría tener los resultados de la presente investigación para conocer de una mejor manera estos temas.

En mi opinión como investigador puedo expresar que en la empresa CHRISMARCOR S.A. no se ha realizado ningún tipo de planificación, probablemente se hizo algo pero de manera empírica en donde no se ha ido controlando las actividades a ver si se han cumplido los procesos de manera eficiente. Es por ello que el presente proyecto de investigación es necesario para asentar las bases para que los Gerentes tomen medidas para mejorar sus procesos administrativos y productivos en las comercializadoras de camarón.

- **Entrevista al Señor Stalin Rosillo Gerente de URBAROSA S.A.**

De acuerdo, al comentario del Señor Stalin Rosillo en el que expone que tiene 40 años de experiencia en el mercado de las comercializadoras de camarón, explica que para hacer más competitiva a su empresa debería invertir en mejor tecnología para su planta de procesamiento, esto le permitiría alcanzar una certificación de calidad que le ayude a ser una empresa confiable en el procesamiento de camarón a nivel internacional. Por otro lado, que en base al ambiente interno trataría de elaborar un manual de funciones que permita disminuir la multiplicidad y acumulación de trabajo que es un problema que ha tenido la empresa por años, también determinó que va mejorar las instalaciones y los espacios de trabajo en el área administrativa para que haya un mejor clima laboral.

El gerente manifestó que es muy importante planificar las actividades sino se hace eso entonces como sabría que hacer dentro de la misma.

En la tercera pregunta concluyó que se necesita invertir en tecnología, en mejorar los procesos de comunicación y de un programa que facilite el manejo de la información dentro de la empresa. También explicó la importancia de crear un manual de funciones para así saber que debe hacer cada empleado en su puesto de trabajo. Por otro lado, dijo que va elaborar la misión y visión de la empresa ya que es una de las exigencias que pide la Intendencia de Compañías de la ciudad de Machala.

Para la cuarta pregunta el Gerente estableció que si se ha planificado todos los años las actividades a realizarse en la empresa proponiendo presupuestos y responsables, pero que a la larga no han dado resultados porque no se ha hecho un seguimiento mes a mes de si se está cumpliendo el mismo, solo verificamos en el mes Diciembre a ver que se cumplió y que no se cumplió.

La quinta pregunta la responde de manera afirmativa estableciendo que le gustaría conocer con mayor profundidad sobre el tema de la prospectiva y que le agradecería de gran forma que la presente investigación cuando esté terminada

se le haga llegar para saber cómo mejorar sus procesos en base a la prospectiva estratégica.

- **Entrevista al Señor Celso Torres Gerente de EXPORCAMBRIT S.A.**

En la primera pregunta el señor Celso Torres, manifiesta que le gustaría minimizar la multiplicidad de trabajo en sus empleados específicamente con el Contador, para ello dice que va contratar más personal, y va crear dos puestos de trabajo más. Aunque para ser más competitivo dentro de su empresa dijo que para él es tratar de mejorar el ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan más cómodos para realizar sus actividades, es por ello que invertiría en mejorar los espacios de trabajo y compraría un programa integrado de información para perfeccionar la comunicación y el flujo de información dentro de la empresa.

Para la segunda pregunta el manifestó que es muy importante realizar una planificación estratégica en las empresas ya que permite conocer que se va hacer durante un periodo de tiempo establecido. Dentro de su empresa se ha realizado pero no se ha dado seguimiento sobre su cumplimiento.

En base a la tercera pregunta el Señor Celso Torres respondió que debe disminuir la multiplicidad de trabajo elaborando un manual de funciones o un organigrama que permita que los empleados conozcan hasta qué punto deben realizar dentro sus puestos de trabajo. También, va elaborar un reglamento que permita formalizar la cultura organizacional en la empresa.

Para la cuarta pregunta dice que si se ha hecho una planificación pero de una manera subjetiva diciendo que problemas tiene la empresa y que debe mejorar, pero no se ha dado el seguimiento debido para el cumplimiento de las mismas, es más no sé si habrá estado bien hecho.

En la quinta pregunta establece que es necesaria la planificación estratégica en la empresa, y que le gustaría conocer de qué se trata la prospectiva estratégica



que si ha llegado a escuchar pero que en sí no conoce su metodología o a que se refiere.

- **Entrevista al Señor Segundo Calderón Gerente de Exportadora Calderon Noblecilla EXCALNOB S.A.**

En la entrevista realizada al Señor Segundo Calderón se pudo obtener como información que para que la empresa sea competitiva debe seguir manejando bien la planificación estratégica escogida para el cumplimiento de sus actividades basadas en el Balance Scorecard y los indicadores de Gestión. El Señor Calderón dejó entrever que es muy importante mantener a las empresas en la vanguardia de la tecnología y de la gestión del conocimiento en el que se incide en relación a los sistemas de información que la empresa bien los maneja, para ello se debe tener una buena comunicación tanto interna como externa, es por ello que se trabaja con diferentes medios y formas para mantener al personal al tanto de las actividades de la empresa.

En la segunda pregunta el Gerente determinó que es muy importante desarrollar una planificación estratégica con el fin de mejorar las actividades y que los amigos de trabajo como él les dice a sus empleados conozcan el camino de hacia dónde quiere llegar la empresa en ese periodo de tiempo establecido.

Para la tercera pregunta se refirió a mejorar las condiciones laborales de sus amigos de trabajo en base a mantener recursos disponibles, calidad en el servicio, capacitación constante a sus amigos para generar talento de primera en la empresa, mejorar constantemente el reglamento interno de la empresa y mantener fortalecido la cultura organizacional en base a un buen clima laboral que sea productivo para sus amigos de trabajo.

En la cuarta pregunta se pudo constatar que si se ha elaborado una planificación adecuada, ellos manejan el PEI y el POA de su empresa, y lo relacionan con el Balance Scorecard esto les permite verificar el grado de

cumplimiento de sus actividades en un periodo de tiempo dado, y eso es lo que nos cuenta el Señor Calderón en resumen dentro de la entrevista.

Para la quinta pregunta dijo que conocía el tema y había leído del mismo eso lo trajeron sus hijas cuando regresaron de estudiar de la ciudad de Quito, en la hablaron del tema pero que nunca lo han aplicado porque no conocen que metodología seguir para su elaboración, pero que le es muy interesante esa herramienta administrativa.

- **Entrevista al Señor Florencio Wilches Gerente de Exportadora Camaronera Marcos Wilches CIA. LTDA.**

El Señor Florencio Wilches, nos dijo que es muy importante mantener una cultura organizacional bien definida en las empresas para tener ventaja competitiva en el ambiente interno de una empresa, y para el ambiente externo es bien a saber que la inversión en mejorar la tecnología y la infraestructura en la planta procesadora es un punto de inflexión fundamental para la consecución de la productividad anhelada. Aunque la referencia del ambiente interno es tratar de mejorar las condiciones laborales y de seguridad para mantener a los empleados productivos y motivados en sus puestos de trabajo, es por ello que el establece que en el 2016 va invertir un pequeño capital de \$5.000 en arreglos del área administrativa y la programación de un sistema integrado de redes llamado ZIMBRA para el manejo de información.

Para la segunda pregunta él dice que si es importante y muy fundamental el desarrollo de una planificación estratégica en una empresa, pero que no ve necesario para las comercializadoras de camarón, ya que ellos dice que solo reciben camarón lo descabezan y los envían a Guayaquil, que para él no es necesario hacerlo ya que las actividades que realizan diariamente o mensualmente es difícil de predecir.

En la tercera pregunta sobre que mejoraría en su empresa dice que va mantener un reglamento interno eficiente y lo comunicará a sus empleados, para crear una mejor cultura organizacional, este punto fue porque hice una

introducción sobre la cultura organizacional basados en políticas y reglamentos y le pareció interesante para aplicar en su empresa. Por otro lado, va elaborar un organigrama seguido de un manual de funciones para que sus colaboradores conozcan las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo. Por otro lado, desea invertir en especialistas de calidad que le permita mejorar sus procesos administrativos, de producción, tecnológicos y ambientales; para obtener certificación de calidad en tres diferentes ramas que avalen el producto para exportación y sea confiable a nivel internacional, esto permitirá exportar directamente y no como intermediarios.

Para la cuarta pregunta establece que se ha hecho planificación anteriormente en la empresa pero que no se le ha dado la importancia debida, aunque empíricamente se lo está elaborando, es más informal ya que no se verifican cumplimientos, se hace o no se hace es el lema en la compañía.

En la quinta pregunta determina que no conoce del tema pero que le parece importante conocer y le gustaría que cuando se termine la investigación se le haga llegar los resultados del mismo para verificar y tomar decisiones.

- **Entrevista al Señor Luis Matute Gerente de Importadora Y Exportadora Emilio Nagua EMNAG CIA. LTDA.**

Para el Señor Luis Matute lo más importante para ser competitivos dentro del mercado de las comercializadoras de camarón es mantener el mismo personal todo el tiempo ya que la rotación de personas reduce el presupuesto de la empresa. Por otro lado, otro punto importante para mantener vivo una empresa es que siempre se esté capacitando a las personas, y mantener un buen lugar de trabajo, es por ello que se elaborara un manual de funciones en el que se especifiquen las actividades que deben realizar cada persona en un puesto de trabajo, esto permitirá disminuir la variabilidad de trabajo en cada puesto de trabajo.

De acuerdo a la segunda pregunta el Gerente establece que es muy importante realizar una planificación estratégica en la empresa lo que ayudará a mejorar las actividades y alcanzar los objetivos propuestos.

En la tercera pregunta el Señor Matute concluye que necesita fortalecer la cultura organizacional de la empresa, mejorando los procesos administrativos basados en la comunicación y el mejor manejo de la información; por otro lado, se desea mejorar las condiciones laborales y los espacios de trabajo de cada uno de los trabajadores en el área administrativa.

Para la cuarta pregunta el Sr. Matute supo responder que se hace planificación pero no lo toman muy en serio así que muchas de las veces se salen de las actividades planificadas.

En base a la quinta pregunta el Sr. Matute dice que no conoce sobre el tema de la prospectiva estratégica pero que le parece interesante, que va investigar sobre la misma y la va estudiar.

- **Entrevista al Señor Fernando Gallardo Gerente de Exportadora MAREST S.A.**

En la entrevista realiza al Señor Fernando Gallardo, correspondiente a la primera pregunta el aseguró que su empresa no tiene ningún inconveniente pero que sin embargo si quiere invertir en mejorar las instalaciones en la planta de procesamiento para darle mayor productividad y aumentar el volumen de camarones procesados.

Para la segunda pregunta el Sr. Gallardo pone en consideración que es muy importante elaborar una planificación adecuada ya que con eso se pretende alcanzar un mejoramiento en las actividades a desarrollar en la empresa, en la empresa MAREST se ha implementado la planificación en base al uso del Microsoft Project, en el que se hace un cronograma de actividades de los puntos claves que se deben realizar cada cierto tiempo, además se visualiza la cantidad de camarones procesados, para tener una estadística mensual y

anual; esto ha permitido ir aumentando el stock de camarones procesados lo que ha incidido en el crecimiento de la empresa, aunque falta mucho por hacer aún, lo que si se tiene problemas en la planificación porque constantemente se la cambia hasta hace dos años cada seis meses, el último año se lo hizo cada tres meses, y eso que se habla los cambio de la planificación anual, y no usamos el Balance Scorecard como medidor de cumplimiento, solo contabilizamos el número de objetivos obtenidos en el año, y eso ponderamos para el siguiente año, la mayoría de las actividades se repitan año a año.

Para la tercera pregunta sería bueno en desarrollar la misión y visión, ya que si planificamos debe ser en algo; además se debe mejorar el clima laboral y se buscaría invertir en mejorar las instalaciones poniendo aires acondicionados, nuevos escritorios, nuevas computadoras, así como la compra de un software que permita manejar de una forma más fácil las actividades de comercio del camarón y la información recopilada; ya que por ahora se trabaja por medio del Excel, en el que el contador se hace maravillas a veces para obtener cierta información relevante necesaria para ser presentada en las obligaciones tributarias al SRI y con la Intendencia de Compañías de la ciudad de Machala.

En la cuarta pregunta creo que ya la respondí en la segunda, pero cabe recalcar que si lo hemos hecho.

La quinta pregunta el Sr. Gallardo supo responder que no conoce del tema pero que una vez lo leyó en internet por un amigo que le envió una información acerca de ello, aunque no le dio la importancia debida sobre el tema de la prospectiva. Aunque según la explicación recibida sobre el uso de esta herramienta estratégica le pareció muy interesante la misma.

- **Entrevista al Señor Manuel Arévalo Gerente de Corporación De Productores De Camarón Del Ecuador S.A. CPCE.**

Para el Señor Manuel Arévalo la primera pregunta es muy importante pero igual no deja de ser difícil tratar de mejorar ciertas falencias en la empresa debido a la crisis económica que atraviesa el País, en el que todas las cosas han subido

de precio, y que la cotización internacional del camarón ha bajado, por lo que en lo único que se podría mejorar son aspectos administrativos, como elaborar reglamentos y políticas internas para dar una cultura organizacional más formal, y disminuir de alguna forma la multiplicidad de trabajo.

Para la segunda pregunta dice que no se ha planificado de una manera formal, más bien se han hecho las cosas de acuerdo a las situaciones que van ocurriendo en la empresa, es por ello que no ha existido la necesidad de hacerlo, aunque la opinión personal es muy importante ya que orienta a los colaboradores a saber dónde deben llegar en un periodo de tiempo, haciéndolos más productivos.

Para la tercera pregunta se pudo constatar que el Gerente establece que solo invertiría en mejorar la cultura y el clima laboral de la empresa, ya que no tienen el capital suficiente para invertir en tecnología o infraestructura.

Para la cuarta pregunta el Gerente expresa que no se ha hecho formalmente pero que probablemente si se lo ha hecho empíricamente debido a las actividades diarias realizadas en la empresa.

En la quinta pregunta él se sincera y dice que no conoce del tema pero que le gustaría saber sobre su metodología y procesos para su aplicación, aunque si deja a entrever que no lo aplicaría por el momento en la empresa.

- **Entrevista al Señor Manuel Valdivieso Gerente de GRUVALMAR S.A.**

El Señor Manuel Valdivieso dice que los puntos más importantes para poder tener competitividad en este sector es que debes mantener una buena relación con los productores de camarón porque son ellos los que te proveen del producto que procesan para comercializarlo y exportarlo. Por otro lado, es importante tener una buena relación con tus empleados los cuales permiten que la empresa salga adelante y fluya adecuadamente hacia el mejoramiento de las ventas.

De acuerdo al segundo punto el Señor Valdivieso expresó que la planificación estratégica es muy importante para las empresas, pero que en GRUVALMAR S.A. no se ha implementado debido a que no ven necesario hacerlo.

Para la tercera pregunta dice que quiere invertir en un programa que permita mejorar el manejo de la información en la empresa, y solo en eso porque en este momento la organización no tiene el capital suficiente para poder invertir en otras cosas.

De acuerdo a la cuarta pregunta establece que probablemente se hizo pero no formalmente, más bien subjetivamente ya que la situación lo ameritaba, pero planificar y decirles a los empleados lo que debían hacer o cumplir con algo por lo general no se ha hecho.

Y en base a la quinta pregunta establece que no conoce del tema y se siente ya viejo para estudiar o ver de qué se trata, es por ello no le interesaba en sí conocer sobre la misma.

- **Entrevista al Señor Diego Narváez Gerente de CORPBOOMERAN S.A.**

El Señor Diego Narváez pone de manifiesto que entre los factores internos que podrían dar mayor competitividad a su empresa sería invertir en un programa para manejar la información de la empresa, mantener una política interna eficiente para crear cultura y clima laboral adecuado y planificar adecuadamente las actividades de la empresa.

Para la segunda pregunta el Gerente respondió que sí es importante planificar pero que en su empresa no se ha realizado una planificación estrictamente estratégica y que no se le ha dado la importancia debida para la realización de las actividades dentro de la misma.

En la tercera pregunta el Gerente asegura que entre los puntos más importantes para poder mejorar el área administrativa de su empresa, es buscar una mejor comunicación y manejo de los datos, porque a veces se pierde

información valiosísima que ponen a correr a todo el mundo en el momento de realizar los informes tributarios o papeles que pide la Intendencia de Compañías.

Para la cuarta pregunta dice que no ha realizado planificación adecuada por lo que dice que todo lo hacen con las actividades o situaciones que ocurren en las ocurrencias diarias de la empresa.

Para la quinta pregunta establece que no conoce del tema, pero que le gustaría conocer en el futuro y si es posible que le explique en alguna otra oportunidad para verificar si es factible o no aplicarlo en su empresa.

- **Entrevista al Señor Julio Valarezo Gerente de Empresa Mariscos del Ecuador MARECUADOR CIA. LTDA.**

El Señor Julio Valarezo determina que los puntos de mayor importancia para tener competitividad en su empresa es tratar de mantener el respeto y la seriedad con el trabajo de los empleados, por lo general reviso y observo lo que se hace en la planta de procesamiento de camarón, así como se verifica que los tanques estén bien sellados previo su transporte a la ciudad de Guayaquil. Por otro lado mantener una relación de afecto y estima con los productores de camarón que son los que hacen que la empresa se mantenga en el mercado, es por ello que siempre estoy recorriendo las camaroneras en toda la Provincia de El Oro, con el fin de establecer contactos directos con los productores. También trato de verificar que todo esté en regla tanto en las obligaciones tributarias, ambientales y de calidad.

Para la segunda pregunta establece afirmativamente que es muy importante el desarrollo de una planificación estratégica en una empresa, especialmente en las comercializadoras de camarón ya que así ayuda a verificar el cumplimiento de los estándares administrativos, productivos, comerciales y ambientales de la empresa.



Para la tercera pregunta dice que invertiría en mejorar las instalaciones de la empresa, para dar un mejor clima laboral a los colaboradores, simplificaría las funciones en cada puesto de trabajo mediante el cumplimiento del manual de funciones de la empresa, y capacitar a todos los empleados para mantener la calidad de servicio y producción de la empresa.

En la cuarta pregunta dice que si se ha hecho planificación y han usado el Excel para elaborar los cuadros que permiten tener en cuenta los tiempos y responsables de cada actividad, estos se envían por correo electrónico para que cada empleado administrativo conozca lo que debe hacer en cada puesto de trabajo, y para los que trabajan en la planta procesadora de camarón se hace una lona publicitaria donde se expone los objetivos que la empresa quiere alcanzar en un periodo de tiempo dado.

En la quinta pregunta el Gerente se vio muy motivado por esta propuesta, y al finalizar la entrevista iba a estudiar sobre el tema de la prospectiva estratégica por lo que también pidió que en alguna otra oportunidad podamos conversar a más profundidad sobre el tema de investigación, y que quisiera saber los resultados obtenidos en el presente estudio.

#### **4.1.3. Análisis de Resultados**

El presente trabajo de investigación se desarrolla en base a identificar los factores basados en el desarrollo organizacional de mayor influencia para las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa durante un período del 2017 al 2027, o sea, en diez años; en correlación con los problemas del entorno externo con el que compiten dentro del sector camaronero.

Antes de obtener una respuesta sobre los escenarios propuestos en la actividad del sector camaronero se plantearon los siguientes criterios de análisis:

<b>Dimensiones de Análisis</b>	<b>Temas a Estudiar</b>	<b>Finalidad de la Técnica</b>	<b>Técnica del Modelo Prospectivo</b>
<b>Variables</b>	Entorno Externo	Identificar indicadores estratégicos de análisis	Análisis FODA
	Desarrollo Organizacional	Identificar indicadores estratégicos de análisis	Análisis FODA
<b>Actores Sociales Involucrados</b>	Papel de los actores sociales involucrados	Precisar las acciones de los actores en el sector camaronero	MACTOR
<b>Escenarios</b>	Realista, Relativo, optimista y futurista	Determinar el escenario alternativo de mejor desempeño en el futuro	Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado
<b>Estrategias</b>	Construir acciones para el futuro	Desarrollar objetivos y metas en base a los escenarios alternos	Programa de proyectos orientados a objetivos (Modelo P.P.O.O.)

Para ello, se tomará en cuenta la aplicación de la observación de campo y la entrevista realizados en cada una de las comercializadoras de camarón que

actualmente están activas en la Intendencia de Compañías de la ciudad de Machala.

En la aplicación de la observación se pudo obtener varios factores que inciden en el desarrollo organizacional de las comercializadoras y que la mayoría de ellas tienen en común como son:

- Desconocimiento en la elaboración de una planificación estratégica adecuada.
- La falta de seguimiento del desempeño laboral de los colaboradores.
- El bajo nivel de cultura y clima laboral en las comercializadoras de camarón.
- La ausencia de estructuras organizacionales bien definidas.
- La carencia de un manual de funciones y procedimientos.
- Falta de reglamentos y políticas internas en las comercializadoras de camarón.
- La desconfianza de los colaboradores con los directivos.
- Desconocimiento de los procesos de calidad para certificación ISO.
- Una de las 11 comercializadoras tienen certificación ISO y sello verde.
- Infraestructura poco segura para el desarrollo de las actividades de trabajo en las plantas de procesamiento de camarón.
- Bajo nivel tecnológico en la planta de procesamiento y en las áreas administrativas de las comercializadoras de camarón.
- Baja calidad en los procesos de comunicación interna entre empleados y directivos.

En relación a la entrevista realizada a los gerentes de cada una de las comercializadoras de camarón se pudo adquirir los siguientes datos:

- Los gerentes quieren invertir en tecnología de mayor realce pero para poder manejar la información de la empresa.
- Quieren crear políticas y reglamentos para mejorar la cultura organizacional.

- Han establecido que su presupuesto es bajo por tanto si van a invertir no será tan alto como para poder ser realmente competitivos en el mercado.
- La comunicación creen que es buena pero que si les falta mejorar un poco.
- Falta de procesos de calidad para alcanzar la exportación directa de su producto a nivel internacional
- Alta incertidumbre con las políticas gubernamentales, ya sea en lo económico, político y sociocultural.

Estos factores obtenidos sirven para relacionarlos con el tema de estudio que es el desarrollo organizacional y los efectos del entorno externo en las comercializadoras de camarón basados en un análisis prospectivo del año 2016 al 2027.

Para ello se realizó una encuesta del estilo escala de Likert (ver Anexo 3) para conocer los factores de mayor influencia de la variable dependiente “Desarrollo Organizacional” serán clasificados de la siguiente manera:

- **Factor de análisis:** Desarrollo Organizacional
  - **Sub-Factores de análisis:**
  - Desarrollo de la Gestión Administrativa
    - Variables de medición:
      1. Gestión Administrativa de los propietarios y jefes de la empresa
      2. Gestión del Clima Laboral
      3. Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes
      4. Coordinación y Organización adecuada de los recursos organizacionales
      5. Auditoría organizacional eficiente
      6. Desarrollo de cultura organizacional
      7. Eficiente Evaluación de Desempeño Laboral

- Desarrollo Profesional del Personal
  - Variables de medición:
    1. Fomento del desarrollo de competencias y talento humano
    2. Liderazgo Empresarial
    3. Manejo de Conflictos Laborales
    4. Motivación Laboral
    5. Rotación de Personal
  
- Desarrollo de Estrategias
  - Variables de medición:
    1. Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados
    2. Direccionamiento del control estratégico
  
- Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos
  - Variables de medición:
    1. Sistemas de Gestión de Calidad en las comercializadoras de camarón
    2. Sistemas de información internas y redes
- **Factor de análisis:** Análisis del Entorno Externo
  - **Sub-Factores de análisis:**
  - Político
    - Variables de medición:
      1. Nuevas Condiciones Políticas
      2. Nuevas Normas Medio Ambientales
      3. Desarrollo de Normas en base a la Seguridad y Reforma Laboral
      4. Políticas Internacionales
      5. Ley de Tierras y Aguas

- Económico
  - Variables de medición:
    1. Nuevos Impuestos Fiscales
    2. Variabilidad de los precios del camarón en los mercados externos
    3. Riesgo por el desplome de los precios del petróleo
    4. Niveles de Desempleo
- Socio - Cultural
  - Variables de medición:
    1. Nuevas tendencias en el desarrollo del camarón
    2. Enfermedades asociadas al camarón
    3. Condiciones del mercado de las comercializadoras de camarón
    4. Fenómenos naturales y ambientales
    5. Crecimiento poblacional
    6. Alta competencia potencial en la comercialización de camarón
- Tecnológico
  - Variables de medición:
    1. Desafíos en los cambios tecnológicos
    2. Inversión en nuevas tecnologías
    3. Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón

Estas variables de medición permitirán verificar los puntos de mayor influencia que tendrán las comercializadoras de camarón del 2017 al 2027, pero para ello se aplicará 25 encuestas tipo escala de Likert a las 11 empresas que están en estudio, permitiendo conocer las variables de mayor influencia en base al modelo estadístico de tablas cruzadas, basadas en la R de Pearson y la correlación de Spearman para la obtención de la Prueba T. Y la aplicación del análisis estadístico de Anderson-Darling

Los resultados obtenidos con los datos estadísticos se los estudiará en el siguiente capítulo que es donde se desarrolla la propuesta de estudio, y en el que se obtendrá la corroboración de la hipótesis en base al estudio prospectivo.

#### 4.1.3.1. Análisis de fiabilidad de los datos con la prueba Alfa de CRONBACH

Para examinar la fiabilidad de los datos recabados en las 11 empresas analizadas, se procedió a realizar un análisis de fiabilidad usando una prueba Alfa de Cronbach, el criterio consiste en que mientras el Alfa de Cronbach sea más cercana al valor 1, más confiables son los datos extraídos. Para esta prueba se usó el software IBM SPSS Statistics 23 versión de prueba. El resultado del resumen de casos (25 encuestas sobre 34 ítems resulta en 850 datos para las 11 empresas en total) y el análisis de fiabilidad con el Alfa de Cronbach de se muestran en las siguientes tablas:

Tabla.- Resumen de procesamiento de casos descrito en software SPSS Statistics

		N	%
Casos	Válido	850	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	850	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla.- Resultado del análisis de fiabilidad realizado con el software SPSS Statistics

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	11

El resultado muestra que los datos extraídos tienen un alto nivel de confiabilidad, por encima del tercer cuartil (89.6%) del total de datos.

#### 4.1.3.2. Análisis estadístico de las variables del modelo prospectivo (VI)

Las variables del modelo prospectivo se obtuvieron de un análisis descriptivo y bibliográfico sobre varias estructuras desarrolladas por otros autores, en la que se sacó la conclusión que para el desarrollo prospectivo se debe tomar en cuenta las siguientes:

1. Análisis de la situación actual de la empresa
2. Construcción de Escenarios
3. Establecimiento de Estrategias

Estas variables fueron analizadas por medio de factores de medición que se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 8 Variables a Análisis del Modelo Prospectivo**

SUBFACTOR	INDICADORES DE MEDICIÓN
Estado actual de la Empresa	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO EN LA EMPRESA
	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO EN LA EMPRESA
	TIENE LA EMPRESA NUEVA MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA
	LA EMPRESA HA ADQUIRIDO NUEVOS INSTRUMENTOS INFORMÁTICOS Y TECNOLÓGICOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
	TIENE LA EMPRESA MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA Y CLIMA LABORAL
	TIENE LA EMPRESA POLÍTICAS Y REGLAMENTOS QUE GENERE CULTURA ORGANIZACIONAL
	LA EMPRESA INVIERTE EN CAPACITACIÓN PARA SU PERSONAL
	LA EMPRESA DESARROLLA PLANES ESTRATÉGICOS
	LA EMPRESA REALIZA EL ANÁLISIS FODA DE SU MERCADO

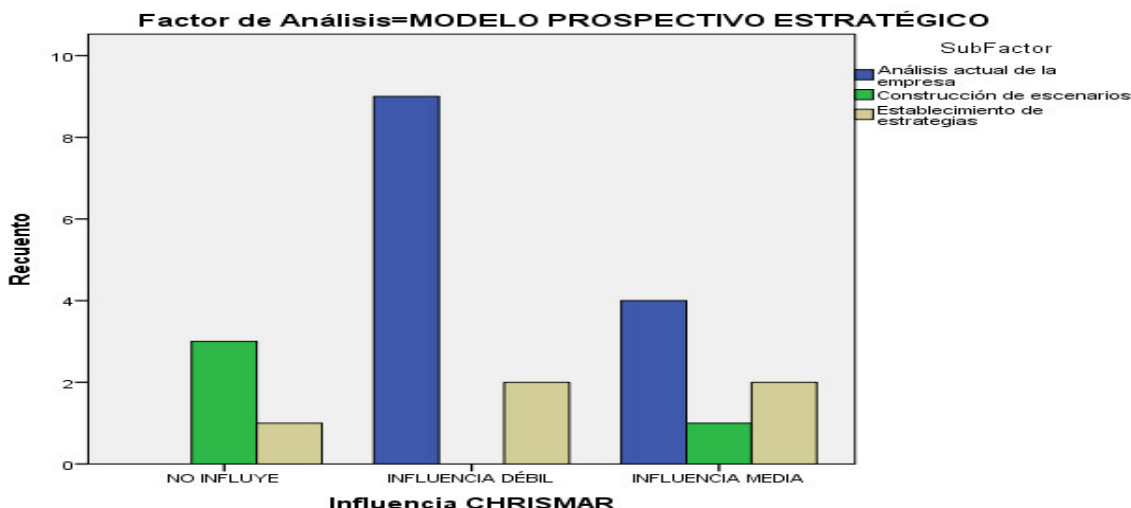


	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE LOS FACTORES DEL FODA
	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS POR ESCENARIOS FUTUROS SOBRE LAS VARIABLES DEL FODA
	LA EMPRESA ELABORA ESTRATEGIAS BASADOS EN LOS ESCENARIOS FUTUROS
	LA EMPRESA ELABORA PLANES DE ACCIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS HACIA UN CAMINO FUTURO DESEADO
Construcción de Escenarios	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA EMPRESA
	LA EMPRESA ELABORA HIPÓTESIS ALTERNATIVAS COMO ESCENARIOS FUTUROS EN LA EMPRESA
	LA EMPRESA CONSTRUYE ESCENARIOS DE FUTUROS FACTIBLES ALTERNATIVOS PARA LA EMPRESA
	LA EMPRESA CONSTRUYE ESCENARIOS DE FUTUROS DESEADOS ALTERNATIVOS PARA LA EMPRESA
Establecimiento de Estrategias	TIENE LA EMPRESA UNA MISIÓN EXPLÍCITA Y CONOCIDA
	TIENE LA EMPRESA UNA VISIÓN ESTABLECIDA
	TIENE LA EMPRESA OBJETIVOS DE LARGO PLAZO
	TIENE LA EMPRESA OBJETIVOS DE CORTO PLAZO
	TIENE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR

Una vez que se determinaron las variables de medición se aplicaron encuestas tipo escala de Likert, a los Gerentes de las 11 empresas comercializadoras de camarón, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

**1. Empresa CHRISMARCOR S.A.**

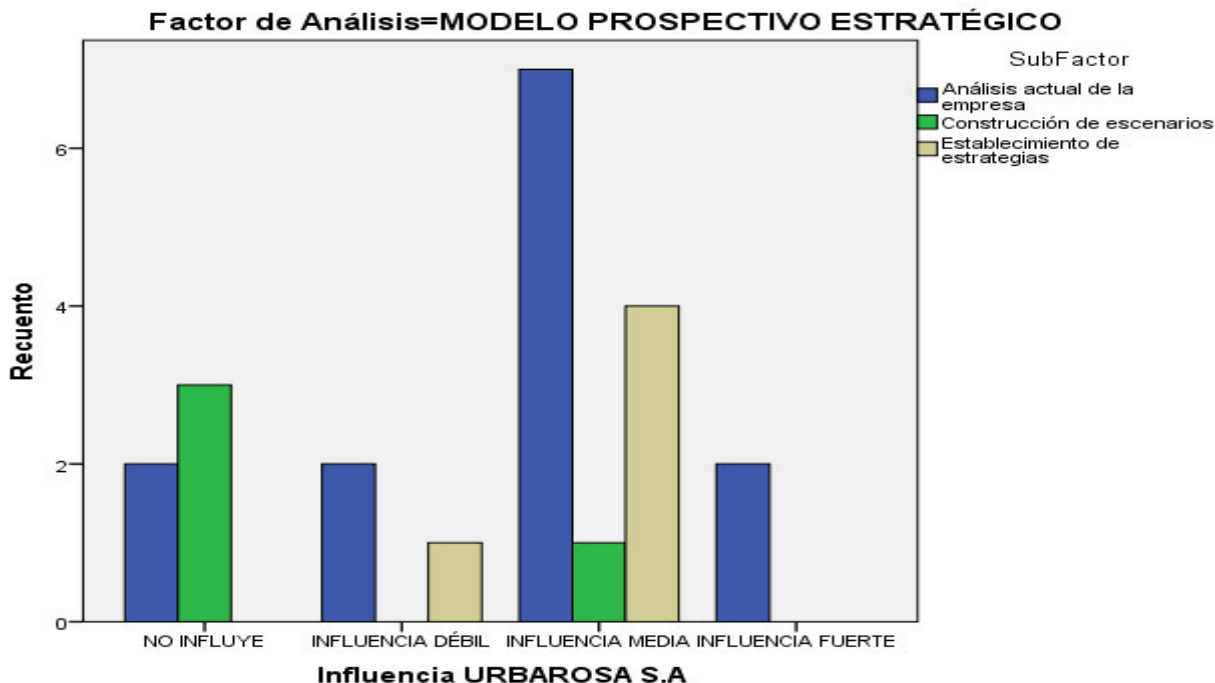
**Gráfico 10 Análisis Gráfico de los Sub-factores en la Empresa CHRISMARCOR S.A.**



El análisis del Gráfico 2 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa CHRISMARCOR S.A.

**2. Empresa URBAROSA S.A.**

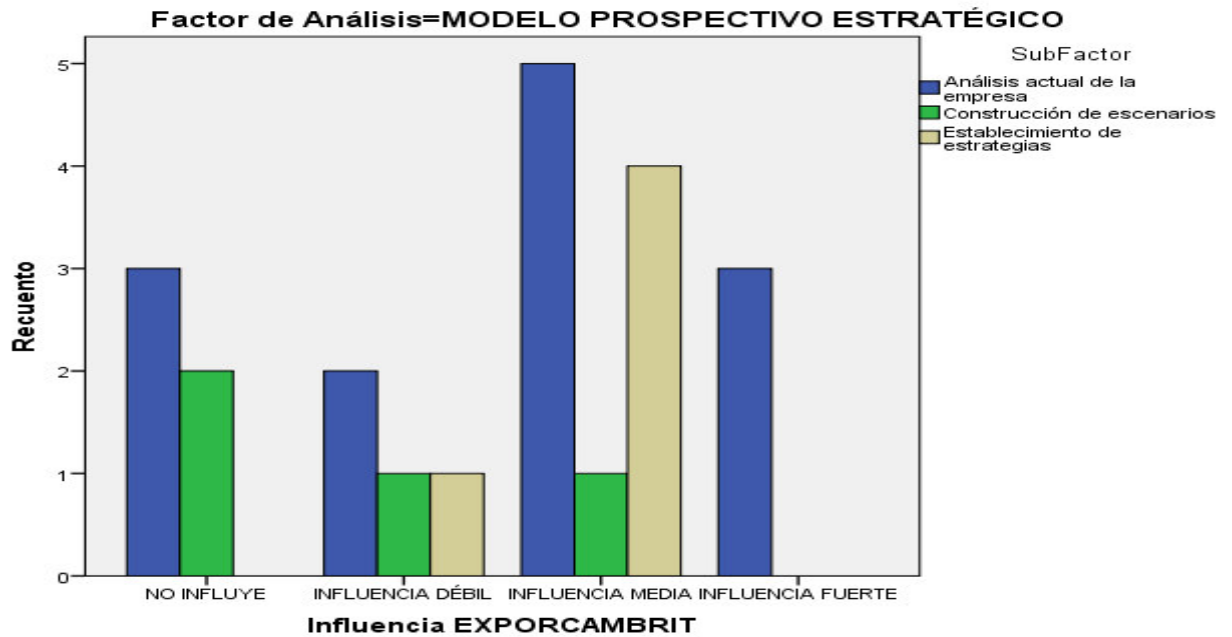
**Gráfico 11 Análisis Gráfico de los sub-factores de la empresa URBAROSA**



El análisis del Gráfico 3 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa URBAROSA S.A.

### 3. Empresa EXPORTCAMBRIT

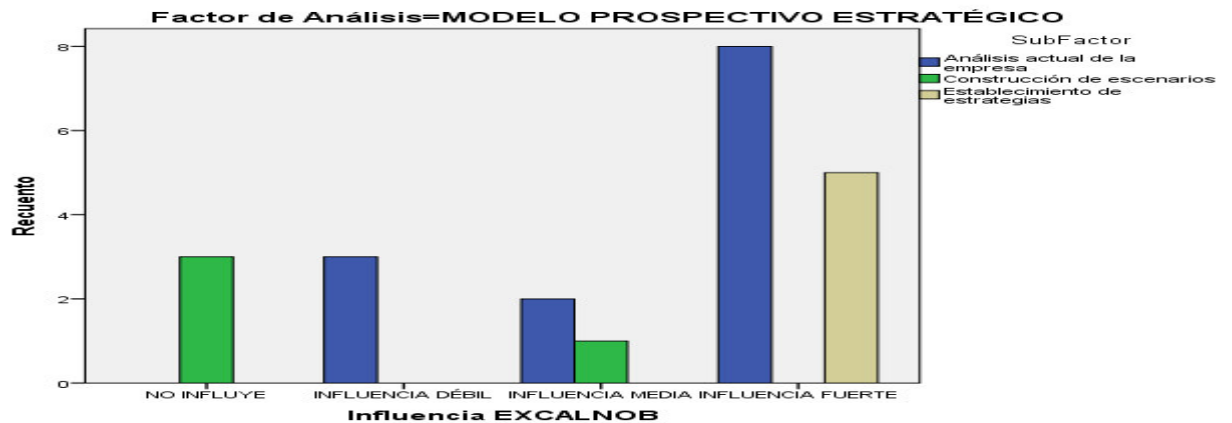
**Gráfico 12 Análisis Gráfico de los Sub-Factores de la Empresa EXPORCAMBRIT**



El análisis del Gráfico 4 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa EXPORTCAMBRIT S.A.

### 4. Empresa EXCALNOB

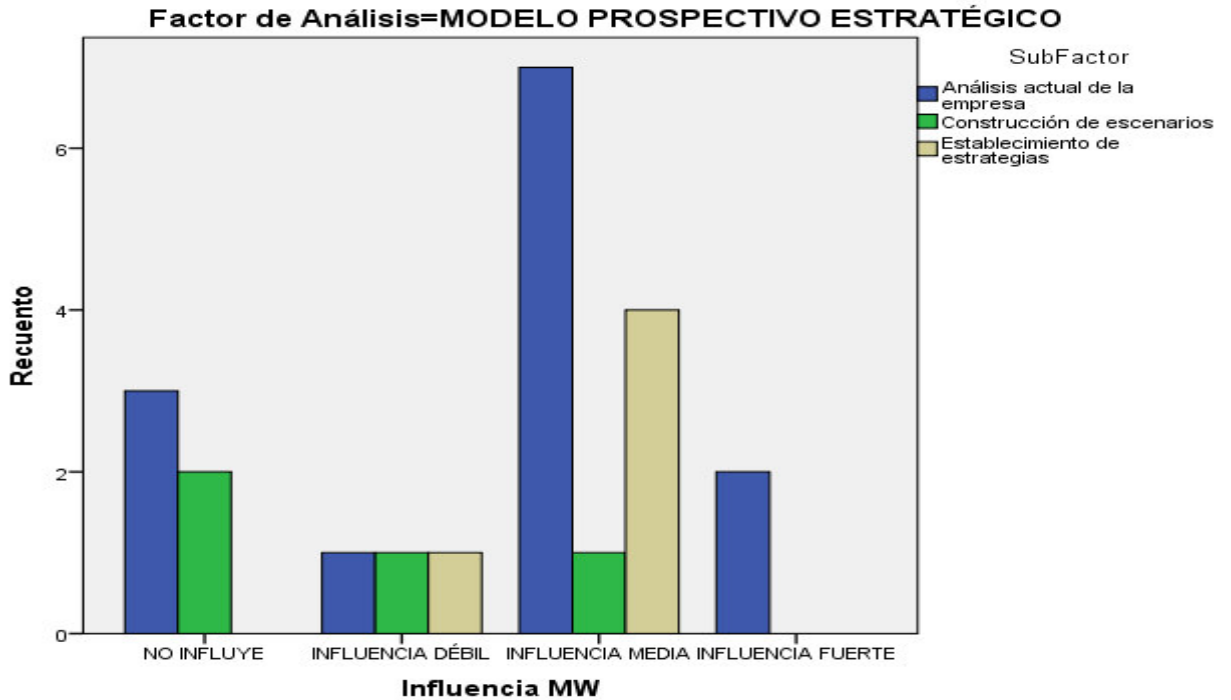
**Gráfico 13 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa EXCALNOB**



El análisis del Gráfico 5 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa EXCALNOB S.A.

**5. Empresa Marcos Wilches “MW”**

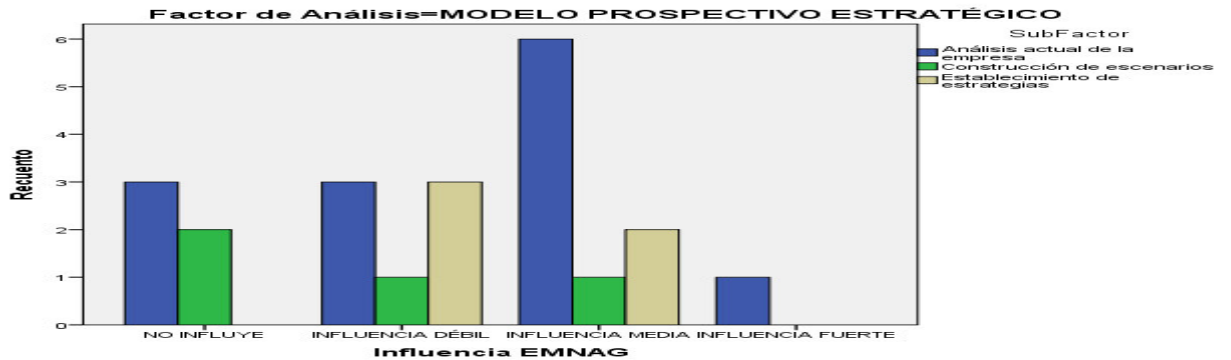
**Gráfico 14 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MW**



El análisis del Gráfico 6 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa MARCOS WILCHES “MW”

**6. Empresa Importadora y Exportadora EMILIO NAGUA EMNAG CIA. LTDA.**

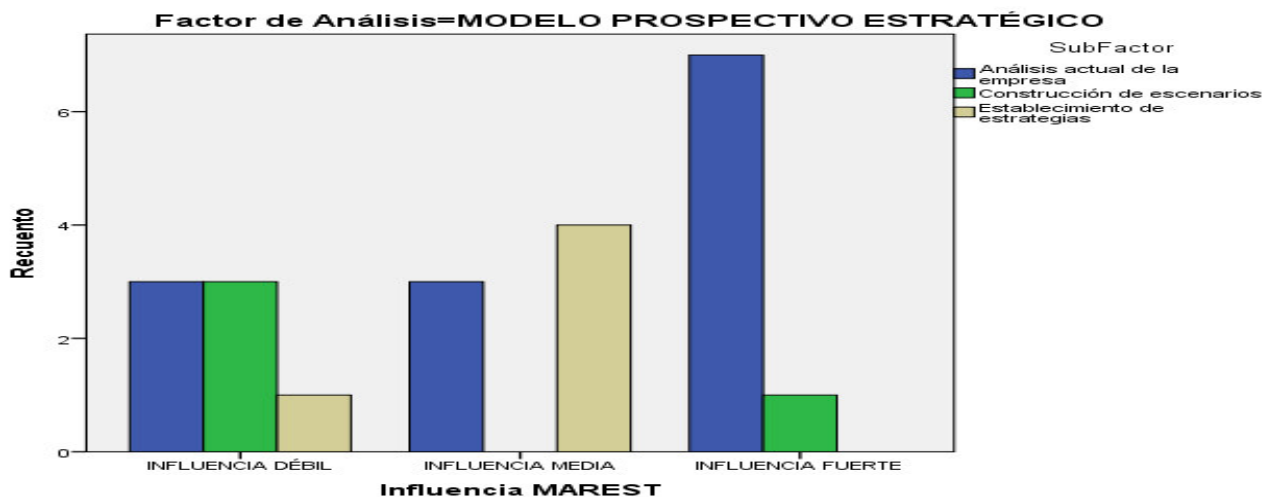
**Gráfico 15 Análisis Gráfico de los Sub-Factores de la Empresa EMNAG**



El análisis del Gráfico 7 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa EMNAG S.A.

## 7. Empresa MAREST S.A.

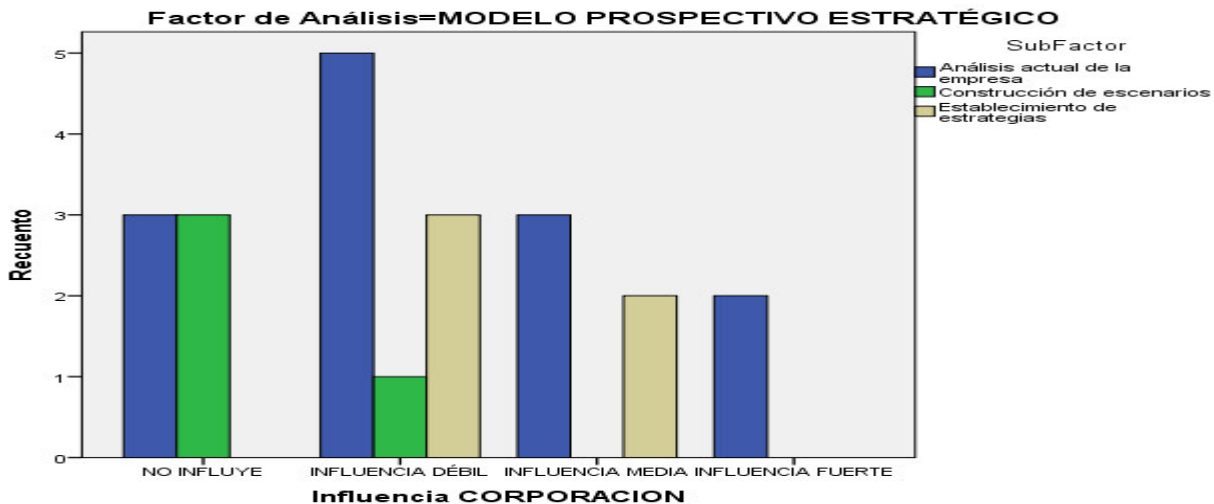
**Gráfico 16 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MAREST S.A.**



El análisis del Gráfico 8 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa MAREST.

## 8. Empresa Corporación De Productores De Camarón Del Ecuador S.A. CPCE

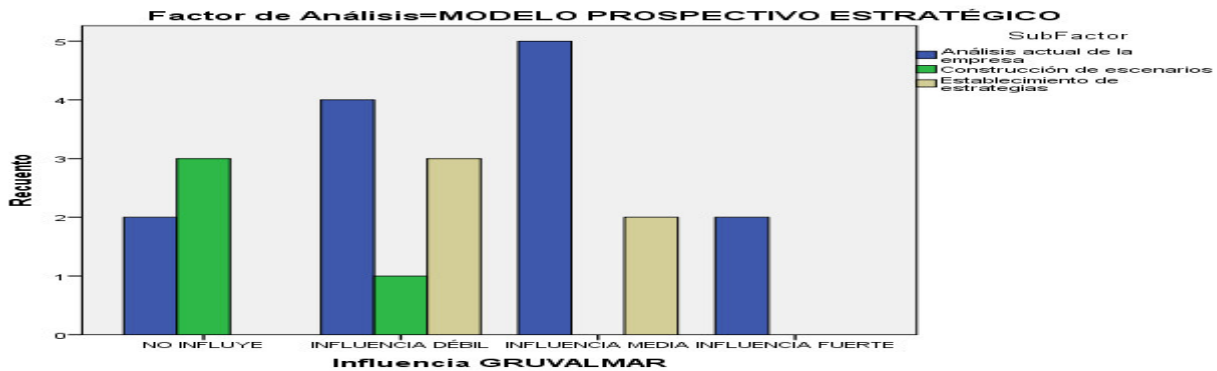
**Gráfico 17 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa CPCE**



El análisis del Gráfico 9 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa CPCE.

**9. Empresa GRUVALMAR**

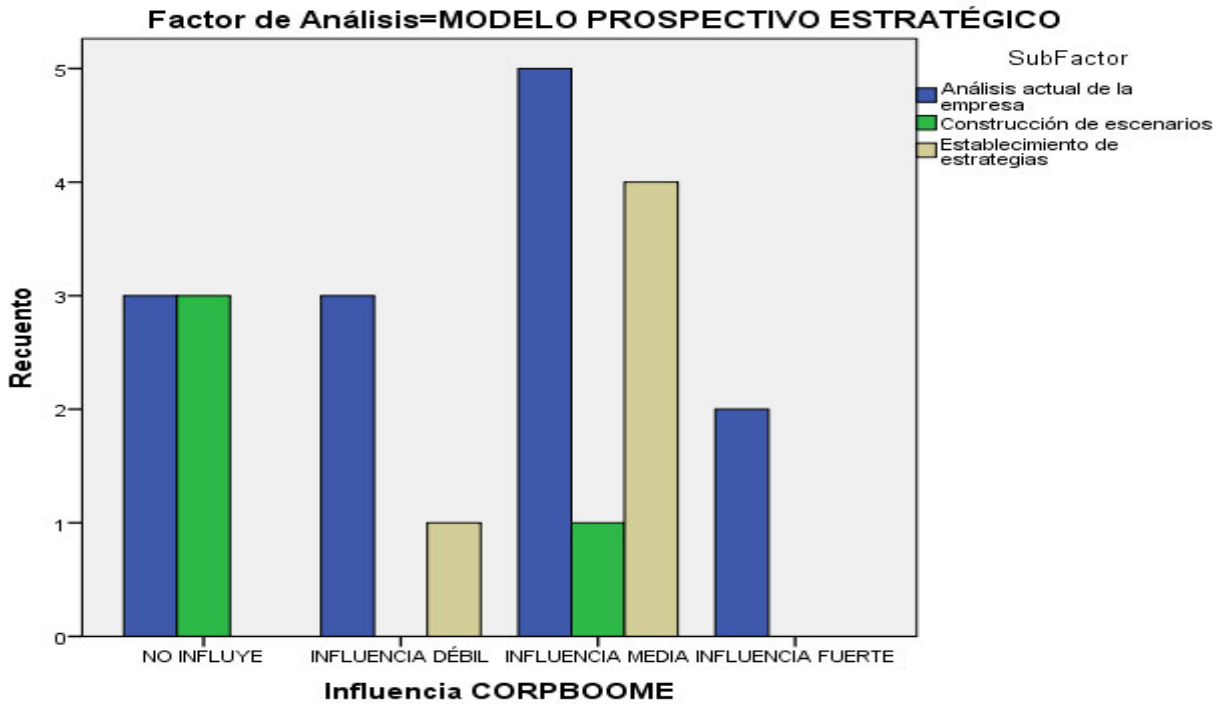
**Gráfico 18 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa GRUVALMAR**



El análisis del Gráfico 10 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa GRUVALMAR.

**10. Empresa CORPBOOMERANG**

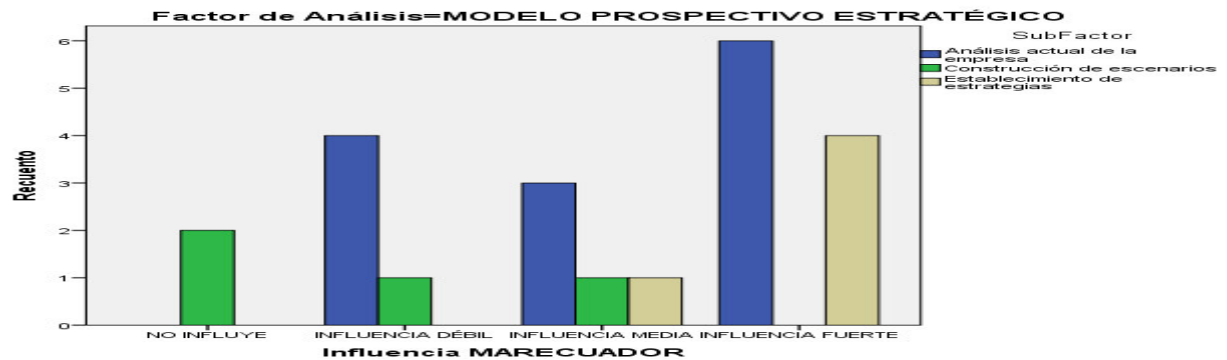
**Gráfico 19 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa CORPBOOMERANG**



El análisis del Gráfico 11 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa CORPBOOMERANG S.A.

### 11. Empresa MARECUADOR S.A.

**Gráfico 20 Análisis Gráfico de los Sub-factores de la Empresa MARECUADOR S.A.**

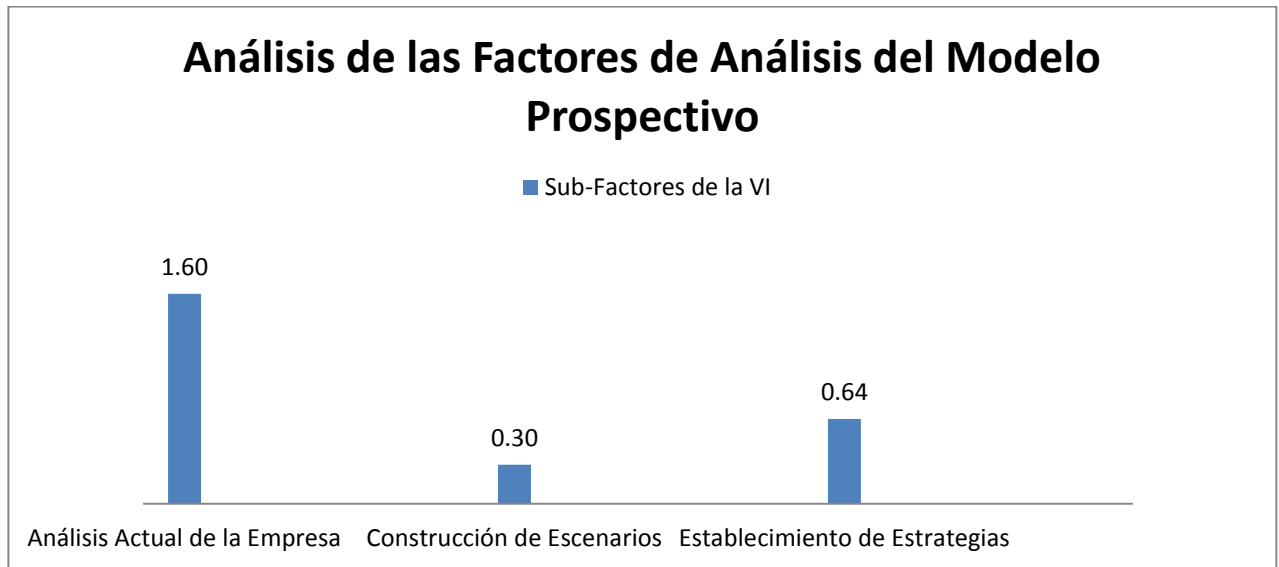


El análisis del Gráfico 12 es que el análisis de la situación actual de una empresa es la variable de mayor influencia en la empresa MARECUADOR S.A. Para conocer el factor de análisis de la variable independiente y la interviniente se elaboró un estudio basado en un artificio estadístico para conocer la variable de mayor peso, realizando el siguiente cálculo:

**Tabla 9 Artificio Estadístico de los Factores de la Variable Independiente**

ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Análisis Actual de la Empresa				Construcción de Escenarios				Establecimiento de Estrategias			
	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte
PORCENTAJE	7,85%	16,12%	20,66%	14,46%	10,74%	3,72%	3,31%	0,41%	0,41%	6,61%	11,98%	3,72%
PESO (W)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
resultado	0,0785	0,3223	0,6198	0,5785	0,1074	0,0744	0,0992	0,0165	0,0041	0,1322	0,3595	0,1488
Subfactor de Mayor Peso	1,60				0,30				0,64			

### Gráfico 21 Análisis de los Factores de la Variable Independiente



En la Tabla 9 y el Gráfico 13 determina que entre los factores de la Variable Independiente de acuerdo al análisis estadístico desarrollado en base a poner un peso (W) a cada medida (No influye 1, Influencia Baja 2, Influencia Media 3 e Influencia Alta 4), y sumando cada factor medible se obtuvo como resultado que el de mayor influencia es el factor del estado actual de la empresa con 1,60 puntos, mayor que establecimiento de estrategias con 0,64 puntos y construcción de escenarios con 0,30.

#### 4.1.3.3. Análisis estadístico de las variables del desarrollo organizacional (VD)

Para conocer las variables y factores de análisis del Desarrollo Organizacional, se realizó un estudio basados en modelos estadísticos que permitirán examinar más adelante los escenarios pertinentes en el modelo prospectivo propuesto.

En este caso, se podría decir que los factores estudiados podrían ser la clave de estudio para otras instituciones o sectores económicos para construir escenarios en base a estos factores con el fin de analizar su situación en el futuro, o saber cuál es el camino correcto a seguir.



Para el análisis estadístico se desarrolló una encuesta tipo escala de Likert a 11 comercializadoras de camarón que en el tema anterior fueron descritas, de acuerdo al tamaño de la muestra obtenido se aplicaron 25 encuestas por cada empresa dando un total de 275 encuestas, con las que se obtuvieron 850 datos por empresas; en este caso, se analizaron un total de 9350 datos a nivel general.

El procesamiento de los datos se hizo en Excel y con la aplicación de la herramienta estadística SPSS. Para ello se analizó primeramente por cada comercializadora de camarón los factores de análisis; de ahí, los sub-factores de análisis, y al final cada una de las variables que forman parte de los sub-factores.

El análisis estadístico proyectó el siguiente resultado:

**Tabla 10 Análisis de los Factores de Análisis en la Empresa CHRISMARCOR S.A.**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	19,00	0,00	19,00
		Recuento esperado	8,90	10,10	19,00
		% dentro de Factor de Análisis	4,80%	0,00%	2,20%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	75,00	44,00	119,00
		Recuento esperado	56,00	63,00	119,00
		% dentro de Factor de	18,80%	9,80%	14,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	177,00	159,00	336,00
		Recuento esperado	158,10	177,9	336,0
		% dentro de Factor de	44,3%	35,3%	39,5%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	129,00	247,00	376,00
		Recuento esperado	176,90	199,10	376,00
		% dentro de Factor de	32,30%	54,90%	44,20%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

En la tabla 8 se analizan de manera estadística los factores generales como la variable dependiente “Desarrollo Organizacional” y la variable interviniente “Entorno Externo”; y, su grado de influencia en la empresa CHRISMARCOR S.A., en este caso se nota que el mayor peso recae en una Influencia Fuerte con el 44,20% entre las dos variables; entre los factores el de mayor influencia es el Entorno Externo.

**Tabla 11 Análisis de los Sub-factores en la Empresa CHRISMARCOR S.A.**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	8,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,00
		Recuento esperado	3,90	2,80	1,10	1,10	2,80	2,20	3,40	1,70	19,00
		% dentro de Factor de Análisis	4,57%	8,80%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,24%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	35,00	21,00	7,00	12,00	7,00	0,00	37,00	0,00	119,00
		Recuento esperado	24,50	17,50	7,00	7,00	17,50	14,00	21,00	10,50	119,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	16,80%	14,00%	24,00%	5,60%	0,00%	24,67%	0,00%	14,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	78,00	55,00	21,00	23,00	32,00	45,00	49,00	33,00	336,00
		Recuento esperado	69,20	49,40	19,80	19,80	49,40	39,50	59,30	29,60	336,00
		% dentro de Factor de Análisis	44,57%	44,00%	42,00%	46,00%	25,60%	45,00%	32,67%	44,00%	39,53%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	54,00	38,00	22,00	15,00	86,00	55,00	64,00	42,00	376,00
		Recuento esperado	77,40	55,30	22,10	22,10	55,30	44,20	66,40	33,20	376,00
		% dentro de Factor de Análisis	30,86%	30,40%	44,00%	30,00%	68,80%	55,00%	42,67%	56,00%	44,24%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

En la tabla 9 se verifica el grado de influencia en los sub-factores donde el resultado es una Influencia fuerte con el 44,24% en la Empresa CHRISMARCOR y el subfactor de mayor influencia es el Político con el 68,80% que se encuentra en el factor Entorno Externo.

**Tabla 12 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 1RA PARTE**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	16,00%	16,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	1,00	0,00	4,00	0,00	11,00
Recuento esperado		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
% dentro de Factor de Análisis		4,00%	0,00%	16,00%	0,00%	44,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	1,00	12,00	15,00	14,00	
	Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	
	% dentro de Factor de Análisis	52,00%	4,00%	48,00%	60,00%	56,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	11,00	20,00	5,00	10,00	0,00	
	Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	
	% dentro de Factor de Análisis	44,00%	80,00%	20,00%	40,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 13 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 2DA PARTE**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	2,00	17,00	0,00	3,00	12,00
Recuento esperado		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
% dentro de Factor de Análisis		8,00%	68,00%	0,00%	12,00%	48,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	15,00	8,00	15,00	13,00	13,00	
	Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	
	% dentro de Factor de Análisis	60,00%	32,00%	60,00%	52,00%	52,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	8,00	0,00	10,00	9,00	0,00	
	Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	
	% dentro de Factor de Análisis	32,00%	0,00%	40,00%	36,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 14 Análisis de las Variables en la Empresas CHRISMARCOR S.A.  
3RA PARTE**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	4,00	7,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	28,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	0,00	6,00	0,00	7,00	0,00
Recuento esperado		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
% dentro de Factor de Análisis		0,00%	24,00%	0,00%	28,00%	0,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	7,00	7,00	10,00	11,00	12,00	
	Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	
	% dentro de Factor de Análisis	28,00%	28,00%	40,00%	44,00%	48,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	14,00	5,00	15,00	7,00	13,00	
	Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	
	% dentro de Factor de Análisis	56,00%	20,00%	60,00%	28,00%	52,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 15 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 4TA  
PARTE**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	12,00	0,00	0,00	0,00	7,00
Recuento esperado		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
% dentro de Factor de Análisis		48,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	5,00	0,00	7,00	12,00	
	Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	
	% dentro de Factor de Análisis	44,00%	20,00%	0,00%	28,00%	48,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	2,00	20,00	25,00	18,00	6,00	
	Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10	
	% dentro de Factor de Análisis	8,00%	80,00%	100,00%	72,00%	24,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 16 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 5TA PARTE**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	8,00	13,00	14,00	0,00	18,00
		Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	52,00%	56,00%	0,00%	72,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	17,00	12,00	11,00	25,00	7,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	48,00%	44,00%	100,00%	28,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 17 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 6TA PARTE**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	12,00	3,00	7,00	0,00	9,00
		Recuento esperado	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	12,00%	28,00%	0,00%	36,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	10,00	2,00	11,00	8,00	9,00
		Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	8,00%	44,00%	32,00%	36,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	20,00	7,00	17,00	7,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	80,00%	28,00%	68,00%	28,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 18 Análisis de las Variables en la Empresa CHRISMARCOR S.A. 7MA PARTE**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia CHRISMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	19,00
		Recuento esperado	0,60	0,40	0,00	0,00	19,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,24%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	0,00	0,00	0,00	119,00
		Recuento esperado	3,50	3,50	3,50	3,50	119,00
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	25,00	8,00	0,00	336,00
		Recuento esperado	9,90	9,90	9,90	9,30	336,00
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	100,00%	32,00%	0,00%	39,53%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	10,00	0,00	17,00	25,00	376,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	376,00
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	0,00%	68,00%	100,00%	44,24%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora CHRISMARCOR S.A. se ha obtenido como resultado que existe una influencia fuerte con el 44,24% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están las Nuevas Normas Medio ambientales, Riesgos por el desplome del precio del petróleo, Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón, Gestión del Clima Laboral, Nuevas condiciones políticas y enfermedades asociadas al camarón, respectivamente en ese orden.



La tabla 18 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa URBAROSA. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Económicos con el 65%, seguido por el factor Político con el 55,20%, el Desarrollo de Estrategias con el 46%, los Procesos Productivos y Tecnológicos con el 44% y el aspecto Tecnológico con el 37,33%.

**Tabla 21 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 1RA PARTE**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	4,00	9,00	0,00	0,00	16,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	36,00%	0,00%	0,00%	64,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	6,00	7,00	0,00	7,00
		Recuento esperado	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	24,00%	28,00%	0,00%	28,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	8,00	11,00	15,00	1,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	32,00%	44,00%	60,00%	4,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	2,00	7,00	10,00	1,00
		Recuento esperado	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	8,00%	28,00%	40,00%	4,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 22 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 2DA PARTE**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	9,00	10,00	4,00	5,00	6,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	40,00%	16,00%	20,00%	24,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	8,00	3,00	4,00	6,00
		Recuento esperado	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	32,00%	12,00%	16,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	7,00	6,00	9,00	10,00	10,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	24,00%	36,00%	40,00%	40,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	1,00	9,00	6,00	3,00
		Recuento esperado	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	4,00%	36,00%	24,00%	12,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%



**Tabla 23 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 3RA PARTE**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CAUDAL EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	0,00	14,00	2,00	1,00	0,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	56,00%	8,00%	4,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	11,00	5,00	10,00	1,00
		Recuento esperado	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	44,00%	20,00%	40,00%	4,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	21,00	0,00	9,00	0,00	8,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	84,00%	0,00%	36,00%	0,00%	32,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	0,00	9,00	14,00	16,00
		Recuento esperado	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	36,00%	56,00%	64,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 24 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 4TA PARTE**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	9,00	2,00	3,00	3,00	0,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	8,00%	12,00%	12,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	1,00	1,00	5,00	1,00
		Recuento esperado	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	4,00%	4,00%	20,00%	4,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	7,00	3,00	8,00	11,00	4,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	12,00%	32,00%	44,00%	16,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	19,00	13,00	6,00	20,00
		Recuento esperado	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	76,00%	52,00%	24,00%	80,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 25 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 5TA PARTE**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
		Recuento esperado	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	11,00	0,00	0,00	9,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	44,00%	0,00%	0,00%	36,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	11,00	14,00	25,00	25,00	1,00
		Recuento esperado	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	56,00%	100,00%	100,00%	4,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 26 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 6TA PARTE**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00
		Recuento esperado	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	3,00	14,00	1,00	10,00
		Recuento esperado	4,60	4,80	4,80	4,80	4,80
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	12,00%	56,00%	4,00%	40,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	15,00	5,00	11,00	5,00	7,00
		Recuento esperado	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
		% dentro de Factor de Análisis	60,00%	20,00%	44,00%	20,00%	28,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	17,00	0,00	19,00	1,00
		Recuento esperado	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	68,00%	0,00%	76,00%	4,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 27 Análisis de las Variables en la Empresa URBAROSA 7MA PARTE**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORADORES DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia URBAROSA	NO INFLUYE	Recuento	4,00	0,00	0,00	0,00	113,00
		Recuento esperado	3,50	3,50	3,50	3,50	113,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,29%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	2,00	10,00	5,00	158,00
		Recuento esperado	4,80	4,80	4,80	4,80	158,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	8,00%	40,00%	20,00%	18,59%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	13,00	10,00	7,00	275,00
		Recuento esperado	8,00	8,00	8,00	8,00	275,00
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	52,00%	40,00%	28,00%	32,35%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	10,00	5,00	13,00	304,00
		Recuento esperado	9,00	9,00	9,00	9,00	304,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	40,00%	20,00%	52,00%	35,76%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora URBAROSA se ha obtenido como resultado que existe una influencia fuerte con el 35,76% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Variabilidad de los precios del camarón en los mercados externos, Riesgos por el desplome del precio del petróleo, Políticas Internacionales, Nuevas Condiciones Políticas, Fenómenos Naturales y Ambientales; y, enfermedades asociadas al camarón, respectivamente en ese orden.

**Tabla 28 Análisis de los Factores en la Empresa EXPORTCAMBRI**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia EXPORTCAMBRI	NO INFLUYE	Recuento	69,00	25,00	94,00
		Recuento esperado	44,20	49,80	94,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,30%	5,60%	11,10%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	74,00	108,00	182,00
		Recuento esperado	85,60	96,40	182,00
		% dentro de Factor de Análisis	18,50%	24,00%	21,40%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	137,00	176,00	313,00
		Recuento esperado	147,30	165,70	313,00
		% dentro de Factor de Análisis	34,30%	39,10%	36,80%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	120,00	141,00	261,00
		Recuento esperado	122,80	138,20	261,00
		% dentro de Factor de Análisis	30,00%	31,30%	30,70%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 26 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa EXPORTCAMBRI en la que el grado de mayor influencia es la media con 36,80% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 31,30% frente al 30,00% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 29 Análisis de los Subfactores en la Empresa EXPORTCAMBRI**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia EXPORTCAMBRI	NO INFLUYE	Recuento	31,00	38,00	0,00	0,00	8,00	3,00	4,00	10,00	94,00
		Recuento esperado	19,40	13,80	5,50	5,50	13,80	11,10	16,60	8,30	94,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,71%	30,40%	0,00%	0,00%	6,40%	3,00%	2,67%	13,33%	11,06%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	30,00	26,00	6,00	12,00	37,00	24,00	38,00	9,00	182,00
		Recuento esperado	37,50	26,80	10,70	10,70	26,80	21,40	32,10	16,00	182,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,14%	20,80%	12,00%	24,00%	29,60%	24,00%	25,33%	12,00%	21,41%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	61,00	31,00	20,00	25,00	40,00	50,00	54,00	32,00	313,00
		Recuento esperado	64,45	46,05	18,40	18,40	46,00	36,80	55,25	27,65	313,00
		% dentro de Factor de Análisis	34,86%	24,80%	40,00%	50,00%	32,00%	50,00%	36,00%	42,67%	36,82%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	53,00	30,00	24,00	13,00	40,00	23,00	54,00	24,00	261,00
		Recuento esperado	53,70	38,40	15,40	15,40	38,40	30,70	46,00	23,00	261,00
		% dentro de Factor de Análisis	30,29%	24,00%	48,00%	26,00%	32,00%	23,00%	36,00%	32,00%	30,71%
Total		Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00
		Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 27 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa EXPORTCAMBRI. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Desarrollo de Estrategias con el 48%, seguido por el factor Socio-Cultural con el 36,00%, Político con el 32%, Tecnológico con el 32% y la Gestión Administrativa con el 30,29%.

**Tabla 30 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia EXPORTCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	8,00	4,00	13,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	16,00%	52,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	0,00	7,00	6,00	2,00	6,00
		Recuento esperado	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	28,00%	24,00%	8,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	12,00	5,00	7,00	11,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	48,00%	20,00%	28,00%	44,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	2,00	1,00	16,00	8,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	8,00%	4,00%	64,00%	32,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 31 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	0,00	6,00	4,00	4,00	6,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	24,00%	16,00%	16,00%	24,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	1,00	8,00	8,00	4,00	5,00
		Recuento esperado	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	32,00%	32,00%	16,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	7,00	8,00	11,00	7,00	7,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	32,00%	44,00%	28,00%	28,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	17,00	3,00	2,00	10,00	7,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	12,00%	8,00%	40,00%	28,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 32 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	4,00	20,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	5,00	0,00	6,00	5,00
		Recuento esperado	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	20,00%	0,00%	24,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	6,00	0,00	6,00	14,00	14,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	0,00%	24,00%	56,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	11,00	0,00	19,00	5,00	6,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	0,00%	76,00%	20,00%	24,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 33 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	32,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	7,00	9,00	6,00	3,00	14,00
		Recuento esperado	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	36,00%	24,00%	12,00%	56,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	9,00	11,00	6,00	9,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	36,00%	44,00%	24,00%	36,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	7,00	8,00	8,00	2,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	28,00%	32,00%	32,00%	8,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 34 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	12,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	4,00	7,00	4,00	9,00
		Recuento esperado	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	16,00%	28,00%	16,00%	36,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	5,00	15,00	12,00	14,00	9,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	60,00%	48,00%	56,00%	36,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	15,00	6,00	6,00	4,00	7,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	60,00%	24,00%	24,00%	16,00%	28,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 35 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	9,00	0,00	4,00	7,00	8,00
		Recuento esperado	5,40	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	0,00%	16,00%	28,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	0,00	11,00	12,00	9,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	0,00%	44,00%	48,00%	36,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	5,00	25,00	10,00	6,00	8,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	100,00%	40,00%	24,00%	32,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 36 Análisis de las Variables en la Empresa EXPORTCAMBRIT 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia EXPORCAMBRIT	NO INFLUYE	Recuento	4,00	0,00	10,00	0,00	94,00
		Recuento esperado	2,50	2,50	2,50	2,50	94,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	0,00%	40,00%	0,00%	11,06%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	10,00	4,00	2,00	3,00	182,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	182,00
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	16,00%	8,00%	12,00%	21,41%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	8,00	6,00	18,00	313,00
		Recuento esperado	9,20	9,20	9,20	9,40	313,00
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	32,00%	24,00%	72,00%	36,82%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	13,00	7,00	4,00	261,00
		Recuento esperado	7,70	7,70	7,40	7,20	261,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	52,00%	28,00%	16,00%	30,71%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora EXPORTCAMBRIT se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 36,82% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Enfermedades asociadas al camarón, Conocimiento de misión,



visión, y objetivos organizacionales de los empleados, Desarrollo de Cultura Organizacional, Coordinación y Organización adecuada de los recursos organizacionales, Ley de Tierras y Aguas; y, Desafíos en los cambios tecnológicos, respectivamente en ese orden.

**Tabla 37 Análisis de los Factores en la Empresa EXCALNOB**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	21,00	28,00	49,00
		Recuento esperado	23,10	25,90	49,00
		% dentro de Factor de Análisis	5,30%	6,20%	5,80%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	135,00	106,00	241,00
		Recuento esperado	113,40	127,60	241,00
		% dentro de Factor de Análisis	33,80%	23,60%	28,40%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	172,00	169,00	341,00
		Recuento esperado	160,50	180,50	341,00
		% dentro de Factor de Análisis	43,00%	37,60%	40,10%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	72,00	147,00	219,00
		Recuento esperado	103,10	115,90	219,00
		% dentro de Factor de Análisis	18,00%	32,70%	25,80%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 35 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa EXCALNOB en la que el grado de mayor influencia es la media con 40,10% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 32,70% frente al 18,00% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 38 Análisis de los Sub-factores en la Empresa EXCALNOB**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	16,00	4,00	0,00	1,00	8,00	10,00	7,00	3,00	49,00
		Recuento esperado	10,10	7,20	2,90	2,90	7,20	5,80	8,60	4,30	49,00
		% dentro de Factor de Análisis	9,14%	3,20%	0,00%	2,00%	6,40%	10,00%	4,67%	4,00%	5,76%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	60,00	43,00	16,00	16,00	22,00	7,00	57,00	20,00	241,00
		Recuento esperado	49,60	35,40	14,20	14,20	35,40	28,40	42,50	21,30	241,00
		% dentro de Factor de Análisis	34,29%	34,40%	32,00%	32,00%	17,60%	7,00%	38,00%	26,67%	28,35%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	69,00	57,00	21,00	25,00	62,00	40,00	49,00	18,00	341,00
		Recuento esperado	70,20	50,10	20,10	20,10	50,10	40,10	60,20	30,10	341,00
		% dentro de Factor de Análisis	39,43%	45,60%	42,00%	50,00%	49,60%	40,00%	32,67%	24,00%	40,12%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	30,00	21,00	13,00	8,00	33,00	43,00	37,00	34,00	219,00
		Recuento esperado	45,10	32,20	12,90	12,90	32,20	25,80	38,60	19,30	219,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,14%	16,80%	26,00%	16,00%	26,40%	43,00%	24,67%	45,33%	25,76%
Total		Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00
		Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La tabla 36 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa EXCALNOB. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Tecnológico con el 45,33%, seguido por el sub-factor Económico con el 43,00%, Político con el 26,40%, Desarrollo de Estrategias con el 26% y el Socio-Cultural con el 24,67%.

**Tabla 39 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	0,00	2,00	3,00	0,00	6,00
		Recuento esperado	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	8,00%	12,00%	0,00%	24,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	15,00	11,00	4,00	9,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	60,00%	44,00%	16,00%	36,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	8,00	5,00	9,00	6,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	32,00%	20,00%	36,00%	24,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	0,00	6,00	12,00	4,00
		Recuento esperado	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	24,00%	48,00%	16,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 40 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	0,00	5,00	0,00	0,00	4,00
		Recuento esperado	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	16,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	7,00	10,00	6,00	3,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	28,00%	40,00%	24,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	12,00	12,00	16,00	12,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	48,00%	48,00%	64,00%	48,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	1,00	3,00	3,00	6,00
		Recuento esperado	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	4,00%	12,00%	12,00%	24,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 41 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	20,00	9,00	7,00	8,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	80,00%	36,00%	28,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	3,00	11,00	10,00	13,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	12,00%	44,00%	40,00%	52,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	2,00	5,00	8,00	4,00
		Recuento esperado	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	8,00%	20,00%	32,00%	16,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 42 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	1,00	0,00	0,00	8,00	0,00
		Recuento esperado	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	0,00%	0,00%	32,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	1,00	0,00	6,00	7,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	4,00%	0,00%	24,00%	28,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	22,00	7,00	10,00	14,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	88,00%	28,00%	40,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	2,00	18,00	1,00	4,00
		Recuento esperado	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	8,00%	72,00%	4,00%	16,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 43 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPEÑO
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	1,00	1,00	2,00	3,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	4,00%	4,00%	8,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	11,00	10,00	11,00	8,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	44,00%	40,00%	44,00%	32,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	8,00	13,00	14,00	12,00	4,00
		Recuento esperado	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	52,00%	56,00%	48,00%	16,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 44 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	0,00	10,00	7,00	21,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	7,10
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	0,00%	40,00%	28,00%	84,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	7,00	10,00	13,00	4,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	28,00%	40,00%	52,00%	16,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	18,00	5,00	5,00	0,00
		Recuento esperado	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	72,00%	20,00%	20,00%	0,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 45 Análisis de las Variables en la Empresa EXCALNOB 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLÓGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia EXCALNOB	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	3,00	49,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	49,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	12,00%	5,76%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	16,00	4,00	8,00	8,00	241,00
		Recuento esperado	7,10	7,10	7,10	7,10	241,40
		% dentro de Factor de Análisis	64,00%	16,00%	32,00%	32,00%	28,35%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	6,00	9,00	3,00	6,00	341,00
		Recuento esperado	10,00	10,00	10,00	11,00	341,00
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	36,00%	12,00%	24,00%	40,12%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	12,00	14,00	8,00	219,00
		Recuento esperado	6,50	6,50	6,50	6,50	219,00
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	48,00%	56,00%	32,00%	25,76%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora EXCALNOB se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 40,12% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están

Nuevas normas medio ambientales, Enfermedades asociadas al camarón  
 Variabilidad de los precios del camarón en los mercados externos, Inversión en  
 nuevas tecnologías, Nuevos Impuestos Fiscales; y, Coordinación y  
 Organización adecuada de los recursos organizacionales, respectivamente en  
 ese orden.

**Tabla 46 Análisis de los Factores en la Empresa MARCOS WILCHES**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	31,00	14,00	45,00
		Recuento esperado	21,20	23,80	45,00
		% dentro de Factor de Análisis	7,80%	3,10%	5,30%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	113,00	126,00	239,00
		Recuento esperado	112,50	126,50	239,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,30%	28,00%	28,10%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	177,00	199,00	376,00
		Recuento esperado	79,00	111,00	190,00
		% dentro de Factor de Análisis	44,30%	44,20%	44,20%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	79,00	111,00	190,00
		Recuento esperado	89,40	100,60	190,00
		% dentro de Factor de Análisis	19,80%	24,70%	22,40%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 44 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa MARCOS WILCHES en la que el grado de mayor influencia es la media con 44,20% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 24,70% frente al 19,80% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 47 Análisis de los Sub-factores en la Empresa MARCOS WILCHES**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	24,00	7,00	0,00	0,00	2,00	0,00	12,00	0,00	45,00
		Recuento esperado	9,30	6,60	2,60	2,60	6,60	5,30	7,90	4,10	45,00
		% dentro de Factor de Análisis	13,71%	5,60%	0,00%	0,00%	1,60%	0,00%	8,00%	0,00%	5,29%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	59,00	34,00	9,00	11,00	25,00	40,00	48,00	13,00	239,00
		Recuento esperado	49,20	35,10	14,10	14,10	35,10	28,10	42,20	21,10	239,00
		% dentro de Factor de Análisis	33,71%	27,20%	18,00%	22,00%	20,00%	40,00%	32,00%	17,33%	28,12%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	66,00	65,00	21,00	25,00	76,00	23,00	68,00	32,00	376,00
		Recuento esperado	77,40	55,30	22,10	22,10	55,30	44,20	66,40	33,20	376,00
		% dentro de Factor de Análisis	37,71%	52,00%	42,00%	50,00%	60,80%	23,00%	45,33%	42,67%	44,24%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	26,00	19,00	20,00	14,00	22,00	37,00	22,00	30,00	190,00
		Recuento esperado	39,10	27,90	11,20	11,20	27,90	22,40	33,50	16,80	190,00
		% dentro de Factor de Análisis	14,86%	15,20%	40,00%	28,00%	17,60%	37,00%	14,67%	40,00%	22,35%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 45 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa MARCOS WILCHES. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Desarrollo de Estrategias con el 40,00%, seguido por el sub-factor Tecnológico con el 40,00%, Económico con el 37,00%, Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 28,00% y el Político con el 17,60%.

**Tabla 48 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	8,00	5,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	9,00	9,00	0,00	13,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	36,00%	36,00%	0,00%	52,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	9,00	9,00	17,00	10,00
		Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	36,00%	36,00%	68,00%	40,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	2,00	7,00	8,00	2,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	8,00%	28,00%	32,00%	8,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 49 Análisis de las Variables en la Empresa Marcos Wilches 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	0,00	11,00	7,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	44,00%	28,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	21,00	3,00	5,00	8,00	6,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	84,00%	12,00%	20,00%	32,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	3,00	9,00	10,00	16,00	19,00
		Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	36,00%	40,00%	64,00%	76,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	2,00	3,00	1,00	0,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	8,00%	12,00%	4,00%	0,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	



**Tabla 50 Análisis de las Variables en la Empresa 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	10,00	5,00	0,00	9,00	5,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	20,00%	0,00%	36,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	9,00	11,00	7,00	14,00	12,00
		Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	44,00%	28,00%	56,00%	48,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	9,00	18,00	2,00	8,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	36,00%	72,00%	8,00%	32,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 51 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	5,00	5,00	2,00	8,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	20,00%	20,00%	8,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	19,00	18,00	15,00	10,00
		Recuento esperado	11,10	11,10	11,10	11,10	11,10
		% dentro de Factor de Análisis	52,00%	76,00%	72,00%	60,00%	40,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	1,00	2,00	8,00	7,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	4,00%	8,00%	32,00%	28,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 52 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	10,00	15,00	0,00	15,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	40,00%	60,00%	0,00%	60,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	11,00	6,00	1,00	5,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	44,00%	24,00%	4,00%	20,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	4,00	4,00	24,00	5,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	16,00%	16,00%	96,00%	20,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 53 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	5,00	0,00	0,00	0,00	7,00
		Recuento esperado	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	16,00	0,00	9,00	10,00	8,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		% dentro de Factor de Análisis	64,00%	0,00%	36,00%	40,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	2,00	21,00	15,00	10,00	8,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	84,00%	60,00%	40,00%	32,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	2,00	4,00	1,00	5,00	2,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	16,00%	4,00%	20,00%	8,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 54 Análisis de las Variables en la Empresa MARCOS WILCHES 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia MW	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	45,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	45,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,29%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	5,00	5,00	2,00	6,00	239,00
		Recuento esperado	7,00	7,00	7,50	7,50	239,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	20,00%	8,00%	24,00%	28,12%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	15,00	9,00	8,00	376,00
		Recuento esperado	11,00	11,00	11,00	11,00	376,00
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	60,00%	36,00%	32,00%	44,24%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	8,00	5,00	14,00	11,00	190,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,20	190,00
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	20,00%	56,00%	44,00%	22,35%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora MARCOS WILCHES se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 44,24% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Riesgo por el desplome de los precios del petróleo, Conocimientos de Misión, Visión y Objetivos organizacionales de los empleados, Inversión en Nuevas Tecnologías, Mejoramiento de tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón, Rotación de Personal; y, Coordinación y Organización adecuada de los recursos organizacionales, respectivamente en ese orden.



La tabla 54 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa EMNAG. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Tecnológicos con el 53,33%, seguido por el sub-factor Socio-Cultural con el 48,67%, Desarrollo de Estrategias con el 30,00%, Económico con el 27,00% y el Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 20,00%.

**Tabla 57 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	2,00	0,00	0,00	0,00	12,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	48,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	7,00	8,00	4,00	5,00	6,00
Recuento esperado		5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
% dentro de Factor de Análisis		28,00%	32,00%	16,00%	20,00%	24,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	16,00	12,00	20,00	6,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	56,00%	64,00%	48,00%	80,00%	24,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	2,00	1,00	9,00	0,00	1,00	
	Recuento esperado	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	
	% dentro de Factor de Análisis	8,00%	4,00%	36,00%	0,00%	4,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 58 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	10,00	10,00	8,00	7,00	5,00
Recuento esperado		5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
% dentro de Factor de Análisis		40,00%	40,00%	32,00%	28,00%	20,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	14,00	17,00	18,00	13,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	48,00%	56,00%	68,00%	72,00%	52,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	2,00	1,00	0,00	0,00	7,00	
	Recuento esperado	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	
	% dentro de Factor de Análisis	8,00%	4,00%	0,00%	0,00%	28,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 59 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	17,00	13,00	4,00	4,00	5,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	52,00%	16,00%	16,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	8,00	12,00	15,00	12,00	14,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	48,00%	60,00%	48,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	0,00	6,00	9,00	6,00
		Recuento esperado	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	24,00%	36,00%	24,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 60 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	6,00	7,00	0,00	4,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	24,00%	28,00%	0,00%	16,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	12,00	18,00	12,00	8,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	48,00%	72,00%	48,00%	32,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	7,00	0,00	13,00	13,00
		Recuento esperado	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	28,00%	0,00%	52,00%	52,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 61 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00
Recuento esperado		5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
% dentro de Factor de Análisis		12,00%	12,00%	20,00%	20,00%	12,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	8,00	14,00	16,00	15,00	12,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	32,00%	56,00%	64,00%	60,00%	48,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	14,00	8,00	4,00	5,00	10,00	
	Recuento esperado	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	
	% dentro de Factor de Análisis	56,00%	32,00%	16,00%	20,00%	40,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 62 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	5,00	4,00	1,00	1,00	0,00
Recuento esperado		5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
% dentro de Factor de Análisis		20,00%	16,00%	4,00%	4,00%	0,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	16,00	5,00	9,00	6,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	68,00%	64,00%	20,00%	36,00%	24,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	5,00	19,00	15,00	19,00	
	Recuento esperado	6,90	6,95	6,95	6,95	6,95	
	% dentro de Factor de Análisis	12,00%	20,00%	76,00%	60,00%	76,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 63 Análisis de las Variables en la Empresa EMNAG 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia EMNAG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	19,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	19,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,24%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	4,00	0,00	0,00	177,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,40	177,00
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	16,00%	0,00%	0,00%	20,82%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	5,00	11,00	7,00	13,00	419,00
		Recuento esperado	12,50	12,50	12,50	12,50	419,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	44,00%	28,00%	52,00%	49,29%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	12,00	10,00	18,00	12,00	235,00
		Recuento esperado	6,95	6,95	6,95	6,95	235,00
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	40,00%	72,00%	48,00%	27,65%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora EMNAG se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 49,29% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Condiciones del Mercado de las comercializadoras de camarón, Crecimiento Poblacional, Inversión en Nuevas Tecnologías, Fenómenos Naturales y Ambientales, Ley de Tierras y Aguas; y, Desarrollo de normas en base a la seguridad laboral, respectivamente en ese orden.



**Tabla 64 Análisis de los Factores en la Empresa MAREST**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	16,00	0,00	16,00
		Recuento esperado	7,50	8,50	16,00
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	0,00%	1,90%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	80,00	68,00	148,00
		Recuento esperado	69,60	78,40	148,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	15,10%	17,40%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	239,00	251,00	490,00
		Recuento esperado	230,90	259,40	490,30
		% dentro de Factor de Análisis	59,80%	55,80%	57,60%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	65,00	131,00	196,00
		Recuento esperado	92,20	103,80	196,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,30%	29,10%	23,10%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 62 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa MAREST en la que el grado de mayor influencia es la media con 57,60% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 29,10% frente al 16,30% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 65 Análisis de los Sub-factores en la Empresa MAREST**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	16,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,00
		Recuento esperado	3,30	2,40	0,90	0,90	2,40	1,90	2,80	1,40	16,00
		% dentro de Factor de Análisis	9,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,88%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	49,00	22,00	4,00	5,00	22,00	12,00	30,00	4,00	148,00
		Recuento esperado	30,40	21,80	8,70	8,70	21,80	17,40	26,10	13,10	148,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	17,60%	8,00%	10,00%	17,60%	12,00%	20,00%	5,33%	17,41%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	99,00	75,00	29,00	36,00	77,00	55,00	80,00	39,00	490,00
		Recuento esperado	100,90	72,10	28,80	28,80	72,10	57,60	86,50	43,20	490,00
		% dentro de Factor de Análisis	56,57%	60,00%	58,00%	72,00%	61,60%	55,00%	53,33%	52,00%	57,65%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	11,00	28,00	17,00	9,00	26,00	33,00	40,00	32,00	196,00
		Recuento esperado	40,40	28,80	11,50	11,50	28,80	23,10	34,60	17,30	196,00
		% dentro de Factor de Análisis	6,29%	22,40%	34,00%	18,00%	20,80%	33,00%	26,67%	42,67%	23,06%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 63 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa MAREST. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Tecnológicos con el 42,67%, Desarrollo de Estrategias con el 34,00%, Económico con el 33,00%, Socio-Cultural con el 26,67% y el Desarrollo profesional del personal con el 22,40%.

**Tabla 66 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	16,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	64,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	6,00	9,00	7,00	6,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	24,00%	36,00%	28,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	17,00	0,00	14,00	19,00
		Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	68,00%	0,00%	56,00%	76,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	5,00	2,00	0,00	4,00	0,00
		Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	8,00%	0,00%	16,00%	0,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 67 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	9,00	7,00	7,00	2,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	36,00%	28,00%	28,00%	8,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	19,00	16,00	18,00	18,00	14,00
		Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
		% dentro de Factor de Análisis	76,00%	64,00%	72,00%	72,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00
		Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	36,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 68 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,50	0,50	0,50	0,50	0,45
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
Recuento esperado		4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	
% dentro de Factor de Análisis		8,00%	16,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	12,00	14,00	15,00	17,00	
	Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	
	% dentro de Factor de Análisis	52,00%	48,00%	56,00%	60,00%	68,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	10,00	9,00	9,00	8,00	6,00	
	Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80	
	% dentro de Factor de Análisis	40,00%	36,00%	36,00%	32,00%	24,00%	
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 69 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	0,00	11,00	5,00	3,00
Recuento esperado		4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	
% dentro de Factor de Análisis		12,00%	0,00%	44,00%	20,00%	12,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	19,00	16,00	12,00	14,00	18,00	
	Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	
	% dentro de Factor de Análisis	76,00%	64,00%	48,00%	56,00%	72,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	9,00	2,00	6,00	4,00	
	Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80	
	% dentro de Factor de Análisis	12,00%	36,00%	8,00%	24,00%	16,00%	
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 70 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	1,00	5,00	0,00	6,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	4,00%	20,00%	0,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	13,00	12,00	16,00	14,00
		Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	52,00%	48,00%	64,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	5,00	11,00	8,00	9,00	5,00
		Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	44,00%	32,00%	36,00%	20,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 71 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	1,00	11,00	8,00	1,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	4,00%	44,00%	32,00%	4,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	6,00	10,00	12,00	19,00
		Recuento esperado	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	24,00%	40,00%	48,00%	76,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	18,00	4,00	5,00	5,00
		Recuento esperado	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	72,00%	16,00%	20,00%	20,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 72 Análisis de las Variables en la Empresa MAREST 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia MAREST	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	16,00
		Recuento esperado	0,45	0,45	0,45	0,45	16,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,88%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	5,00	4,00	0,00	0,00	148,00
		Recuento esperado	4,00	4,00	4,00	4,00	148,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	16,00%	0,00%	0,00%	17,41%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	16,00	12,00	14,00	13,00	490,00
		Recuento esperado	14,50	14,50	14,50	14,50	490,00
		% dentro de Factor de Análisis	64,00%	48,00%	56,00%	52,00%	57,65%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	9,00	11,00	12,00	196,00
		Recuento esperado	5,80	5,20	5,50	5,50	196,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	36,00%	44,00%	48,00%	23,06%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora MAREST se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 57,65% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Enfermedades asociadas al camarón, Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón, Nuevos Impuestos Fiscales, Inversión en Nuevas Tecnologías, Motivación Laboral; y, Manejo de Conflictos Laborales, respectivamente en ese orden.

**Tabla 73 Análisis de los Factores en la Empresa CPCE**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	73,00	76,00	149,00
		Recuento esperado	70,10	78,90	149,00
		% dentro de Factor de Análisis	18,30%	16,90%	17,50%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	257,00	276,00	533,00
		Recuento esperado	250,80	282,20	282,20
		% dentro de Factor de Análisis	64,30%	61,30%	62,70%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	70,00	98,00	168,00
		Recuento esperado	79,10	88,90	168,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,50%	21,80%	19,80%
Total	Recuento	400,00	450,00	850,00	
	Recuento esperado	400,00	450,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	

La tabla 71 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa CPCE en la que el grado de mayor influencia es la media con 62,70% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 21,80% frente al 17,50% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 74 Análisis de los Sub-Factores en la Empresa CPCE**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	14,00	33,00	13,00	13,00	27,00	22,00	19,00	8,00	149,00
		Recuento esperado	30,70	21,90	8,80	8,80	21,90	17,50	26,30	13,10	149,00
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	26,40%	26,00%	26,00%	21,60%	22,00%	12,67%	10,67%	17,53%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	111,00	75,00	34,00	37,00	95,00	46,00	95,00	40,00	533,00
		Recuento esperado	109,70	78,40	31,40	31,40	78,40	62,70	94,00	47,00	533,00
		% dentro de Factor de Análisis	63,43%	60,00%	68,00%	74,00%	76,00%	46,00%	63,33%	53,33%	62,71%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	50,00	17,00	3,00	0,00	3,00	32,00	36,00	27,00	168,00
		Recuento esperado	34,60	24,70	9,90	9,90	24,70	19,80	29,60	14,80	168,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,57%	13,60%	6,00%	0,00%	2,40%	32,00%	24,00%	36,00%	19,76%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 72 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa CPCE. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Tecnológicos con el 36,00%, Económico con el 32,00%, Desarrollo de la Gestión Administrativa con el 28,57%, Socio-Cultural con el 24,00% y el Desarrollo profesional del personal con el 13,60%.



**Tabla 75 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	8,00%	8,00%	16,00%	4,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	16,00	15,00	16,00	21,00	16,00
		Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70
		% dentro de Factor de Análisis	64,00%	60,00%	64,00%	84,00%	64,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	8,00	7,00	0,00	8,00
		Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	32,00%	28,00%	0,00%	32,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 76 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	1,00	1,00	6,00	7,00	12,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	4,00%	24,00%	28,00%	48,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	15,00	14,00	13,00	10,00
		Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	60,00%	56,00%	52,00%	40,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	12,00	9,00	5,00	5,00	3,00
		Recuento esperado	4,90	4,95	4,95	4,95	4,95
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	36,00%	20,00%	20,00%	12,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 77 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	2,00	5,00	8,00	8,00
Recuento esperado		4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	
% dentro de Factor de Análisis		24,00%	8,00%	20,00%	32,00%	32,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	18,00	20,00	17,00	17,00	17,00	
	Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70	
	% dentro de Factor de Análisis	72,00%	80,00%	68,00%	68,00%	68,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	3,00	3,00	0,00	0,00	
	Recuento esperado	4,95	4,95	4,95	4,95	4,95	
	% dentro de Factor de Análisis	4,00%	12,00%	12,00%	0,00%	0,00%	
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 78 Análisis de las Variables de la Empresa CPCE 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00
Recuento esperado		4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	
% dentro de Factor de Análisis		20,00%	24,00%	24,00%	24,00%	20,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	20,00	19,00	19,00	19,00	20,00	
	Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70	
	% dentro de Factor de Análisis	80,00%	76,00%	76,00%	76,00%	80,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Recuento esperado	4,95	4,95	4,95	4,95	4,95	
	% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 79 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	8,00	6,00	0,00	8,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	32,00%	24,00%	0,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	18,00	13,00	13,00	8,00	12,00
		Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70
		% dentro de Factor de Análisis	72,00%	52,00%	52,00%	32,00%	48,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	4,00	6,00	17,00	5,00
		Recuento esperado	4,95	4,95	4,95	4,95	4,95
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	16,00%	24,00%	68,00%	20,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 80 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00
		Recuento esperado	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	8,00%	16,00%	8,00%	16,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	15,00	16,00	15,00	15,00	17,00
		Recuento esperado	15,70	15,70	15,70	15,70	15,70
		% dentro de Factor de Análisis	60,00%	64,00%	60,00%	60,00%	68,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	8,00	7,00	6,00	8,00	4,00
		Recuento esperado	4,95	4,95	4,95	4,95	4,95
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	28,00%	24,00%	32,00%	16,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 81 Análisis de las Variables en la Empresa CPCE 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia CORPORACIÓN	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	5,00	1,00	5,00	2,00	149,00
		Recuento esperado	4,00	4,20	4,40	4,40	149,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	4,00%	20,00%	8,00%	17,53%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	15,00	11,00	14,00	533,00
		Recuento esperado	15,50	15,50	15,50	15,50	533,00
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	60,00%	44,00%	56,00%	62,71%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	3,00	9,00	9,00	9,00	168,00
		Recuento esperado	4,95	4,95	4,95	4,95	168,00
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	36,00%	36,00%	36,00%	19,76%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora CPCE se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 62,71% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Riesgo por el desplome de los precios del petróleo, Desarrollo de Cultura Organizacional, Eficiente Evaluación de Desempeño Laboral, Desafíos en los cambios tecnológicos, Inversión en Nuevas Tecnologías; y, Mejoramiento Tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón, respectivamente en ese orden.

**Tabla 82 Análisis de los Factores en la Empresa GRUVALMAR**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	47,00	5,00	52,00
		Recuento esperado	24,50	27,50	52,00
		% dentro de Factor de Análisis	11,80%	1,10%	6,10%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	101,00	112,00	213,00
		Recuento esperado	100,20	112,80	213,00
		% dentro de Factor de Análisis	25,30%	24,90%	25,10%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	195,00	224,00	419,00
		Recuento esperado	197,20	221,80	419,00
		% dentro de Factor de Análisis	48,80%	49,80%	49,30%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	57,00	109,00	166,00
		Recuento esperado	78,10	87,90	166,00
		% dentro de Factor de Análisis	14,30%	24,20%	19,50%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 80 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa GRUVALMAR en la que el grado de mayor influencia es la media con 49,30% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 24,20% frente al 14,30% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 83 Análisis de los Sub-factores en la Empresa GRUVALMAR**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	36,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	52,00
		Recuento esperado	10,70	7,60	3,10	3,10	7,60	6,10	9,20	4,60	52,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,57%	8,80%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%	0,00%	6,12%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	50,00	39,00	8,00	4,00	37,00	25,00	38,00	12,00	213,00
		Recuento esperado	43,90	31,30	12,50	12,50	31,30	25,10	37,60	18,80	213,00
		% dentro de Factor de Análisis	28,57%	31,20%	16,00%	8,00%	29,60%	25,00%	25,33%	16,00%	25,06%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	76,00	67,00	22,00	30,00	50,00	43,00	98,00	33,00	419,00
		Recuento esperado	86,35	61,60	24,60	24,60	61,60	49,35	73,90	37,00	419,00
		% dentro de Factor de Análisis	43,43%	53,60%	44,00%	60,00%	40,00%	43,00%	65,33%	44,00%	49,29%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	13,00	8,00	20,00	16,00	38,00	32,00	9,00	30,00	166,00
		Recuento esperado	34,20	24,40	9,80	9,80	24,40	19,50	29,30	14,60	166,00
		% dentro de Factor de Análisis	7,43%	6,40%	40,00%	32,00%	30,40%	32,00%	6,00%	40,00%	19,53%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 81 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa GRUVALMAR. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Desarrollo de Estrategias con el 40,00%, Tecnológico con el 40,00%, Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 32,00%, Económico con el 32,00% y el Político con el 30,40%.

**Tabla 84 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	4,00	5,00	6,00	5,00	7,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	20,00%	24,00%	20,00%	28,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	10,00	6,00	5,00	3,00	9,00
Recuento esperado		6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	
% dentro de Factor de Análisis		40,00%	24,00%	20,00%	12,00%	36,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	10,00	12,00	12,00	12,00	9,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	40,00%	48,00%	48,00%	48,00%	36,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	2,00	2,00	5,00	0,00	
	Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	
	% dentro de Factor de Análisis	4,00%	8,00%	8,00%	20,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 85 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	5,00	4,00	8,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	16,00%	32,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	12,00	5,00	5,00	8,00	9,00
Recuento esperado		6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	
% dentro de Factor de Análisis		48,00%	20,00%	20,00%	32,00%	36,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	7,00	14,00	8,00	14,00	16,00	
	Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	
	% dentro de Factor de Análisis	28,00%	56,00%	32,00%	56,00%	64,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	2,00	4,00	3,00	0,00	
	Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	
	% dentro de Factor de Análisis	4,00%	8,00%	16,00%	12,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 86 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	8,00	9,00	2,00	6,00	3,00
		Recuento esperado	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	36,00%	8,00%	24,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	16,00	9,00	13,00	13,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	52,00%	64,00%	36,00%	52,00%	52,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	1,00	0,00	14,00	6,00	9,00
		Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	0,00%	56,00%	24,00%	36,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 87 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	1,00	6,00	14,00	13,00	2,00
		Recuento esperado	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
		% dentro de Factor de Análisis	4,00%	24,00%	56,00%	52,00%	8,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	14,00	11,00	12,00	8,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	56,00%	44,00%	48,00%	32,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	7,00	5,00	0,00	0,00	15,00
		Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	20,00%	0,00%	0,00%	60,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	



**Tabla 88 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	2,00	7,00	10,00	4,00	4,00
		Recuento esperado	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
		% dentro de Factor de Análisis	8,00%	28,00%	40,00%	16,00%	16,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	5,00	12,00	13,00	6,00	12,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	48,00%	52,00%	24,00%	48,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	18,00	6,00	2,00	15,00	9,00
		Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
		% dentro de Factor de Análisis	72,00%	24,00%	8,00%	60,00%	36,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 89 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	7,00	8,00	4,00	10,00	4,00
		Recuento esperado	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	32,00%	16,00%	40,00%	16,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	14,00	19,00	15,00	17,00
		Recuento esperado	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30
		% dentro de Factor de Análisis	52,00%	56,00%	76,00%	60,00%	68,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	3,00	2,00	0,00	4,00
		Recuento esperado	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	12,00%	8,00%	0,00%	16,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 90 Análisis de las Variables en la Empresa GRUVALMAR 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia GRUVALMAR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	52,00
		Recuento esperado	1,50	1,50	2,00	2,00	52,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,12%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	2,00	3,00	7,00	213,00
		Recuento esperado	6,00	6,00	6,00	6,00	213,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	8,00%	12,00%	28,00%	25,06%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	20,00	7,00	14,00	12,00	419,00
		Recuento esperado	12,50	12,50	12,50	12,50	419,00
		% dentro de Factor de Análisis	80,00%	28,00%	56,00%	48,00%	49,29%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	16,00	8,00	6,00	166,00
		Recuento esperado	4,60	4,80	4,80	4,80	166,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	64,00%	32,00%	24,00%	19,53%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora GRUVALMAR se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 49,29% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Ley de tierras y aguas, Desafíos en los cambios tecnológicos, Políticas Internacionales, Riesgos por el desplome de los precios del petróleo, Conocimiento de misión, visión, y objetivos organizacionales de los empleados; y, Sistema de Gestión de Calidad en las comercializadoras de camarón, respectivamente en ese orden.

**Tabla 91 Análisis de los Factores en la Empresa CORPBOOMERANG**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	87,00	104,00	191,00
		Recuento esperado	89,90	101,10	191,00
		% dentro de Factor de Análisis	21,80%	23,10%	22,50%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	236,00	246,00	482,00
		Recuento esperado	226,80	255,20	482,00
		% dentro de Factor de Análisis	59,00%	54,70%	56,70%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	77,00	100,00	177,00
		Recuento esperado	83,30	93,70	177,00
		% dentro de Factor de Análisis	19,30%	22,20%	20,80%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 89 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa CORPBOOMERANG en la que el grado de mayor influencia es la media con 56,70% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 22,20% frente al 19,30% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 92 Análisis de los Sub-factores en la Empresa CORPBOOMERANG**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	40,00	31,00	7,00	9,00	35,00	29,00	32,00	8,00	191,00
		Recuento esperado	39,30	28,10	11,20	11,20	28,10	22,50	33,70	16,90	191,00
		% dentro de Factor de Análisis	22,86%	24,80%	14,00%	18,00%	28,00%	29,00%	21,33%	10,67%	22,47%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	109,00	76,00	22,00	29,00	66,00	56,00	88,00	36,00	482,00
		Recuento esperado	99,20	70,90	28,40	28,40	70,90	56,70	85,00	42,50	482,00
		% dentro de Factor de Análisis	62,29%	60,80%	44,00%	58,00%	52,80%	56,00%	58,67%	48,00%	56,71%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	26,00	18,00	21,00	12,00	24,00	15,00	30,00	31,00	177,00
		Recuento esperado	36,40	26,10	10,40	10,40	26,10	20,80	31,20	15,60	177,00
		% dentro de Factor de Análisis	14,86%	14,40%	42,00%	24,00%	19,20%	15,00%	20,00%	41,33%	20,82%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 90 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa CORPBOOMERANG. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Desarrollo de Estrategias con el 42,00%, Tecnológico con el 41,33%, Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 24,00%, Socio-Cultural con el 20,00% y el Político con el 19,20%.

**Tabla 93 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 1ra parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	6,00	5,00	4,00	6,00	9,00
Recuento esperado		5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	
% dentro de Factor de Análisis		24,00%	20,00%	16,00%	24,00%	36,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	19,00	14,00	17,00	14,00	16,00	
	Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20	
	% dentro de Factor de Análisis	76,00%	56,00%	68,00%	56,00%	64,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	6,00	4,00	5,00	0,00	
	Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
	% dentro de Factor de Análisis	0,00%	24,00%	16,00%	20,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 94 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 2da Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	5,00	5,00	5,00	12,00
Recuento esperado		5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	
% dentro de Factor de Análisis		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	48,00%	
INFLUENCIA MEDIA	Recuento	15,00	14,00	17,00	16,00	13,00	
	Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20	
	% dentro de Factor de Análisis	60,00%	56,00%	68,00%	64,00%	52,00%	
INFLUENCIA FUERTE	Recuento	5,00	6,00	3,00	4,00	0,00	
	Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	
	% dentro de Factor de Análisis	20,00%	24,00%	12,00%	16,00%	0,00%	
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 95 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	8,00	1,00	0,00	7,00	5,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	4,00%	0,00%	28,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	13,00	10,00	12,00	16,00
		Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	52,00%	40,00%	48,00%	64,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	11,00	15,00	6,00	4,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	44,00%	60,00%	24,00%	16,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 96 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBL	Recuento	4,00	10,00	7,00	5,00	3,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	40,00%	28,00%	20,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	11,00	14,00	15,00	16,00
		Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20
		% dentro de Factor de Análisis	52,00%	44,00%	56,00%	60,00%	64,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	8,00	4,00	4,00	5,00	6,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	32,00%	16,00%	16,00%	20,00%	24,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 97 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	10,00	6,00	9,00	6,00	8,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	24,00%	36,00%	24,00%	32,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	10,00	14,00	12,00	16,00	14,00
		Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	56,00%	48,00%	64,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	20,00%	16,00%	12,00%	12,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 98 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 6ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	11,00	7,00	8,00	0,00	1,00
		Recuento esperado	5,60	5,60	5,60	5,70	5,70
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	28,00%	32,00%	0,00%	4,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	14,00	12,00	16,00	12,00
		Recuento esperado	14,20	14,20	14,20	14,20	14,20
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	56,00%	48,00%	64,00%	48,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	4,00	5,00	9,00	12,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	16,00%	20,00%	36,00%	48,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 99 Análisis de las Variables en la Empresa CORPBOOMERANG 7ma Parte**

TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia CORPBOOMERANG	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	5,00	5,00	2,00	1,00	191,00
		Recuento esperado	5,70	5,70	5,70	5,70	191,00
		% dentro de Factor de Análisis	20,00%	20,00%	8,00%	4,00%	22,47%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	20,00	12,00	16,00	8,00	482,00
		Recuento esperado	14,00	14,00	14,00	14,00	482,00
		% dentro de Factor de Análisis	80,00%	48,00%	64,00%	32,00%	56,71%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	8,00	7,00	16,00	177,00
		Recuento esperado	5,20	5,20	5,30	5,30	177,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	32,00%	28,00%	64,00%	20,82%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora CORPBOOMERANG se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 56,71% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón, Conocimiento de misión, visión, y objetivos organizacionales de los empleados, Crecimiento Poblacional, Rotación de Personal, Fenómenos Naturales y Ambientales; y, Sistemas de información interna y de redes, respectivamente en ese orden.



**Tabla 100 Análisis de los Factores en la Empresa MARECUADOR**

TABLA CRUZADA			Factor de Análisis		TOTAL
			Desarrollo Organizacional	Análisis del Entorno Externo	
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	23,00	0,00	23,00
		Recuento esperado	10,80	12,20	23,00
		% dentro de Factor de Análisis	5,80%	0,00%	2,70%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	70,00	74,00	144,00
		Recuento esperado	67,80	76,20	144,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,50%	16,40%	16,90%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	243,00	270,00	513,00
		Recuento esperado	241,40	271,60	513,00
		% dentro de Factor de Análisis	60,80%	60,00%	60,40%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	64,00	106,00	170,00
		Recuento esperado	80,00	90,00	170,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	23,60%	20,00%
Total		Recuento	400,00	450,00	850,00
		Recuento esperado	400,00	450,00	850,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%

La tabla 98 expresa los resultados de los factores de análisis en la empresa MARECUADOR en la que el grado de mayor influencia es la media con 60,40% por los dos factores. El factor de mayor influencia fuerte en la empresa es el Entorno Externo con el 16,00% frente al 23,60% de la variable Desarrollo Organizacional.

**Tabla 101 Análisis de los Sub-Factores en la Empresa MARECUADOR**

TABLA CRUZADA			SUB-FACTORES DESARROLLO ORGANIZACIONAL				SUB-FACTORES ENTORNO EXTERNO				TOTAL
			Desarrollo de la Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional del Personal	Desarrollo de Estrategias	Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos	Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	23,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23,00
		Recuento esperado	4,70	3,40	1,40	1,40	3,40	2,70	4,00	2,00	23,00
		% dentro de Factor de Análisis	13,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,71%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	30,00	30,00	4,00	6,00	18,00	24,00	23,00	9,00	144,00
		Recuento esperado	29,60	21,20	8,50	8,50	21,20	16,90	25,40	12,70	144,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,14%	24,00%	8,00%	12,00%	14,40%	24,00%	15,33%	12,00%	16,94%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	92,00	85,00	34,00	32,00	71,00	61,00	97,00	41,00	513,00
		Recuento esperado	105,60	75,40	30,20	30,20	75,40	60,40	90,50	45,30	513,00
		% dentro de Factor de Análisis	52,57%	68,00%	68,00%	64,00%	56,80%	61,00%	64,67%	54,67%	60,35%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	30,00	10,00	12,00	12,00	36,00	15,00	30,00	25,00	170,00
		Recuento esperado	35,00	25,00	10,00	10,00	25,00	20,00	30,00	15,00	170,00
		% dentro de Factor de Análisis	17,14%	8,00%	24,00%	24,00%	28,80%	15,00%	20,00%	33,33%	20,00%
Total	Recuento	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	Recuento esperado	175,00	125,00	50,00	50,00	125,00	100,00	150,00	75,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

La tabla 99 refleja los resultados de los sub-factores de análisis en la empresa MARECUADOR. Se puede verificar que las cinco variables de mayor influencia fuerte son los aspectos: Tecnológico con el 33,33%, Político con el 28,80%, Desarrollo de estrategias con el 24,00%, Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 24,00%.

**Tabla 102 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	AUDITORIA ORGANIZACIONAL EFICIENTE
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	5,00	13,00	5,00	0,00
		Recuento esperado	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	20,00%	52,00%	20,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	3,00	2,00	6,00	5,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	12,00%	8,00%	24,00%	20,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	17,00	12,00	8,00	12,00	16,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	68,00%	48,00%	32,00%	48,00%	64,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	5,00	2,00	2,00	4,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	20,00%	8,00%	8,00%	16,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 103 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 1ra Parte**

TABLA CRUZADA			DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO	LIDERAZGO EMPRESARIAL	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	7,00	3,00	7,00	9,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	28,00%	12,00%	28,00%	36,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	12,00	15,00	22,00	18,00	16,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	48,00%	60,00%	88,00%	72,00%	64,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	10,00	3,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	40,00%	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

**Tabla 104 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 2da Parte**

TABLA CRUZADA			MOTIVACIÓN LABORAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	9,00	2,00	1,00	3,00	3,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	8,00%	4,00%	12,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	16,00	13,00	18,00	16,00	19,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	64,00%	52,00%	72,00%	64,00%	76,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	0,00	10,00	6,00	6,00	3,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	40,00%	24,00%	24,00%	12,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 105 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 3ra Parte**

TABLA CRUZADA			SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL	POLÍTICAS INTERNACIONALES
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	3,00	1,00	1,00	5,00	4,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	12,00%	4,00%	4,00%	20,00%	16,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	13,00	16,00	11,00	16,00	14,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	52,00%	64,00%	44,00%	64,00%	56,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	9,00	8,00	13,00	4,00	7,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	36,00%	32,00%	52,00%	16,00%	28,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 106 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 4ta Parte**

TABLA CRUZADA			LEY DE TIERRAS Y AGUAS	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO	NIVELES DE DESEMPLEO
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,70	0,50	0,65	0,65	0,65
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	7,00	4,00	9,00	8,00	3,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	28,00%	16,00%	36,00%	32,00%	12,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	14,00	15,00	14,00	15,00	17,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	60,00%	56,00%	60,00%	68,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	4,00	6,00	2,00	2,00	5,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	24,00%	8,00%	8,00%	20,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 107 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 5ta Parte**

TABLA CRUZADA			NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES	CRECIMIENTO POBLACIONAL
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Recuento esperado	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	4,00	4,00	3,00	6,00	6,00
		Recuento esperado	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
		% dentro de Factor de Análisis	16,00%	16,00%	12,00%	24,00%	24,00%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	15,00	17,00	18,00	17,00	19,00
		Recuento esperado	15,10	15,10	15,10	15,10	15,10
		% dentro de Factor de Análisis	60,00%	68,00%	72,00%	68,00%	76,00%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	6,00	4,00	4,00	2,00	0,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		% dentro de Factor de Análisis	24,00%	16,00%	16,00%	8,00%	0,00%
Total		Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
		% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 108 Análisis de las Variables en la Empresa MARECUADOR 7ma Parte**

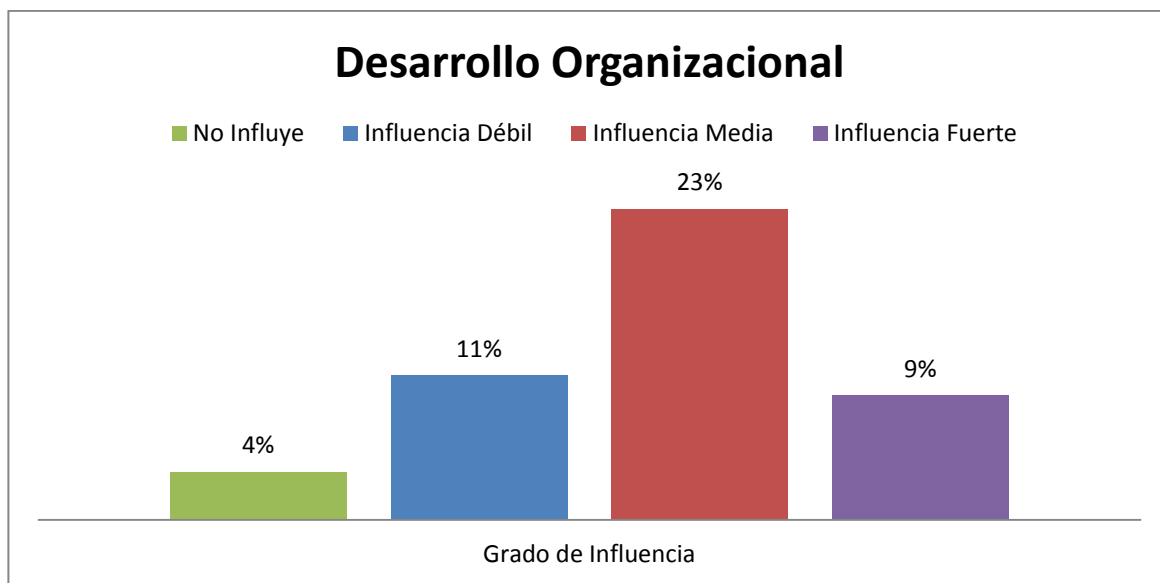
TABLA CRUZADA			ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN	TOTAL
Influencia MARECUADOR	NO INFLUYE	Recuento	0,00	0,00	0,00	0,00	23,00
		Recuento esperado	0,65	0,65	0,65	0,65	23,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,71%
	INFLUENCIA DÉBIL	Recuento	0,00	2,00	3,00	4,00	144,00
		Recuento esperado	4,50	4,50	4,50	4,50	144,00
		% dentro de Factor de Análisis	0,00%	8,00%	12,00%	16,00%	16,94%
	INFLUENCIA MEDIA	Recuento	11,00	16,00	13,00	12,00	513,00
		Recuento esperado	15,00	15,00	15,00	15,00	513,00
		% dentro de Factor de Análisis	44,00%	64,00%	52,00%	48,00%	60,35%
	INFLUENCIA FUERTE	Recuento	14,00	7,00	9,00	9,00	170,00
		Recuento esperado	5,00	5,00	5,00	5,00	170,00
		% dentro de Factor de Análisis	56,00%	28,00%	36,00%	36,00%	20,00%
Total	Recuento	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	Recuento esperado	25,00	25,00	25,00	25,00	850,00	
	% dentro de Factor de Análisis	100%	100%	100%	100%	100%	

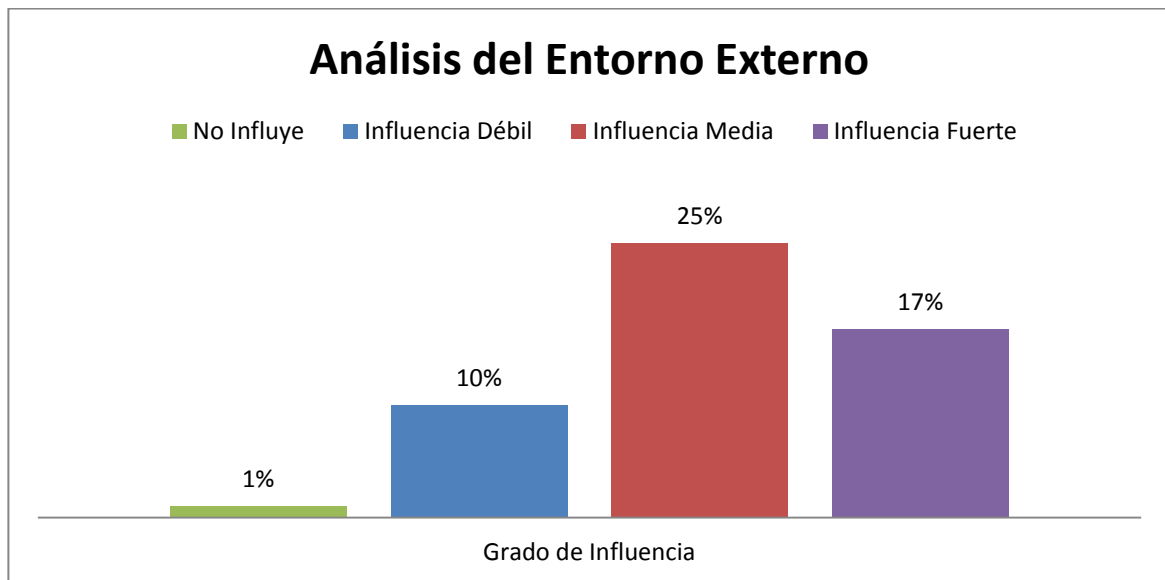
En el análisis de las Variables en la Empresa Comercializadora MARECUADOR se ha obtenido como resultado que existe una influencia Media con el 60,35% a nivel de todos los factores. Entre las variables de mayor influencia están Alta competencia potencial en la comercialización de camarón, Nuevas normas medio ambientales, Desarrollo de cultura organizacional, Rotación de Personal, Sistemas de información interna y de redes; y, Inversión en Nuevas Tecnologías, respectivamente en ese orden.

**Tabla 109 Tabla sobre el Grado de Influencia del Desarrollo Organizacional y Entorno Externo**

#	Empresa	Factores de Análisis								TOTAL
		Desarrollo Organizacional				Análisis del Entorno Externo				
		No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	
1	CHRISMARCOR	19	75	177	129	0	44	159	247	850
2	URBAROSA	89	87	133	91	24	71	142	213	850
3	EXPORCAMBRIT	69	74	137	120	25	108	176	141	850
4	EXCALNOB	21	135	172	72	28	106	169	147	850
5	MARCOS WILCHES	31	113	177	79	14	126	199	111	850
6	EMNAG	19	118	215	48	0	59	204	187	850
7	MAREST	16	80	239	65	0	68	251	131	850
8	CPCE	0	73	257	70	0	76	276	98	850
9	GRUVALMAR	47	101	195	57	5	112	224	109	850
10	CORPBOOMERAN	0	87	236	77	0	104	246	100	850
11	MARECUADOR	23	70	243	64	0	74	270	106	850
TOTAL		334,00	1013,00	2181,00	872,00	96,00	948,00	2316,00	1590,00	9350,00
PROMEDIO		30,36	92,09	198,27	79,27	8,73	86,18	210,55	144,55	850,00
PORCENTAJE		4%	11%	23%	9%	1%	10%	25%	17%	100%

**Gráfico 22 Grado de Influencia del Desarrollo Organizacional**



**Gráfico 23 Grado de Influencia del Análisis del Entorno Externo**

Los Gráficos 2 y 3 indican el resumen del análisis estadístico de las 11 comercializadoras de camarón en la que se pudo comprobar que el Desarrollo Organizacional (DO) tiene un 23% de influencia media; mientras que, el Entorno Externo tiene una influencia media del 25%, en este caso, 2 puntos porcentuales más que el DO lo que se puede concluir que se tiene una aceptación de influencia en el ambiente interno de las comercializadoras de camarón; aunque, todavía tiene preponderancia lo que pasa fuera de la empresa que lo que existe dentro de la misma. Otro punto a establecer es que la influencia fuerte recaba más en el Entorno Externo con el 17% que con el Desarrollo Organizacional con el 9%, en este caso son 6 puntos porcentuales de diferencia entre las dos, lo que corrobora que los aspectos fuera de la empresa tienen mayor importancia que lo que pasa dentro de la misma.

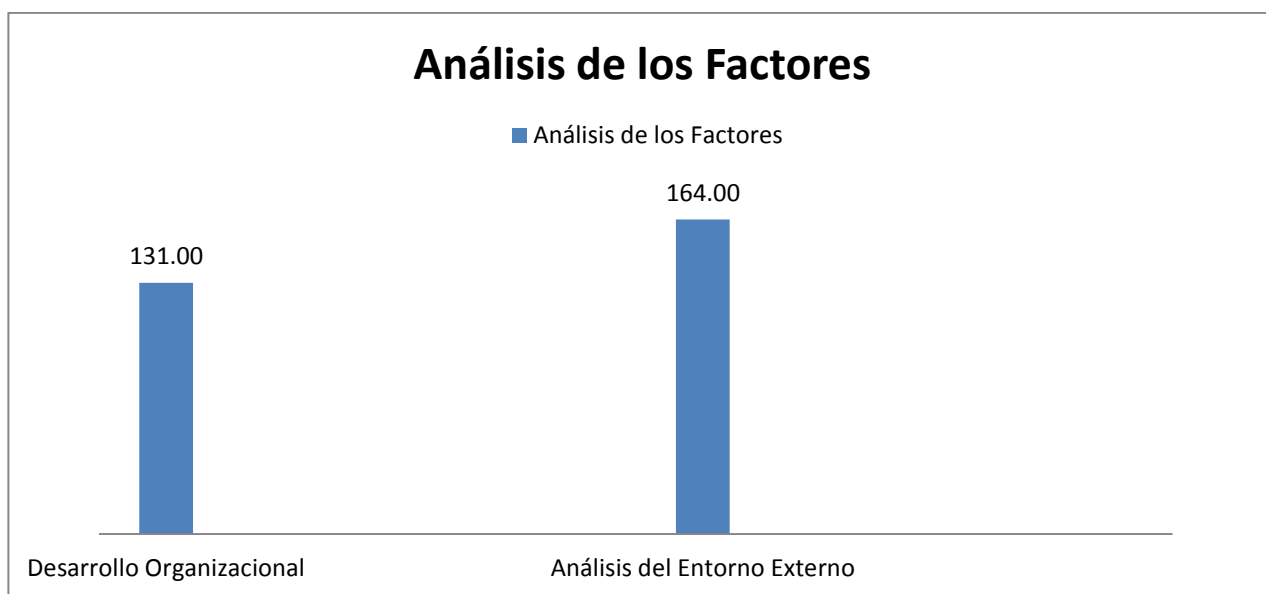
Para conocer el factor de análisis de la variable dependiente y la interviniente se elaboró un estudio basado en un artificio estadístico para conocer la variable de mayor peso, realizando el siguiente cálculo:



**Tabla 110 Análisis Estadístico por peso de los factores de mayor influencia**

ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Desarrollo Organizacional				Análisis del Entorno Externo			
	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte
PORCENTAJE	4,00	11,00	23,00	9,00	1,00	10,00	25,00	17,00
PESO (W)	1	2	3	4	1	2	3	4
resultado	4	22	69	36	1	20	75	68
Subfactor de Mayor Peso	131,00				164,00			

**Gráfico 24 Análisis de los Factores de la Variable Dependiente**

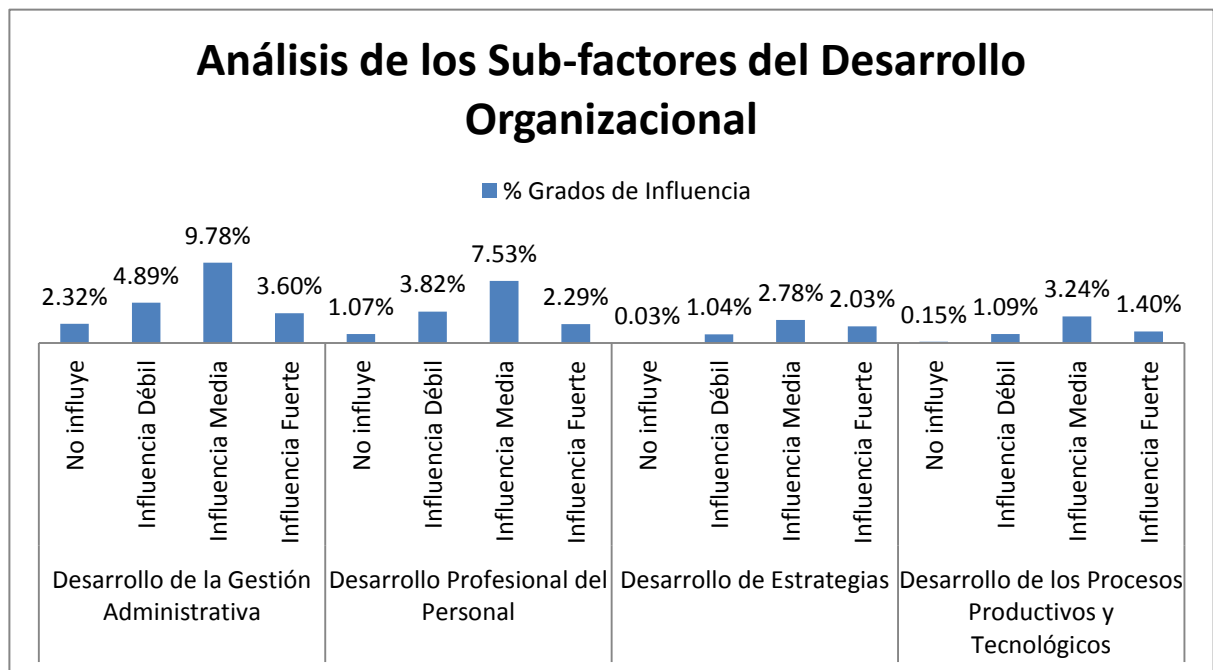


El gráfico 4 determina que el factor de mayor influencia para las comercializadoras de camarón para un análisis prospectivo es el Análisis del Entorno Externo con un peso de 164 puntos, frente a los 131 puntos del Desarrollo Organizacional. En este caso para poder realizar el análisis prospectivo se usará los sub-factores del entorno externo.

De alguna manera, el presente estudio se basa en conocer las variables prospectivas que se pueden analizar para el Desarrollo Organizacional más que el análisis del entorno externo, es por ello que se realizó un análisis basado en las variables  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ ; referidos, al Desarrollo de la Gestión Administrativa,

Desarrollo Profesional del Personal, Desarrollo de Estrategias y Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos. Así como también del Entorno Externo en el que se estudian los aspectos Políticos, Económicos, Socio-Culturas y Tecnológicos, con temas relacionados a las comercializadoras de camarón, los resultados obtenidos son los siguientes:

**Gráfico 25 Grado de Influencia de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional**



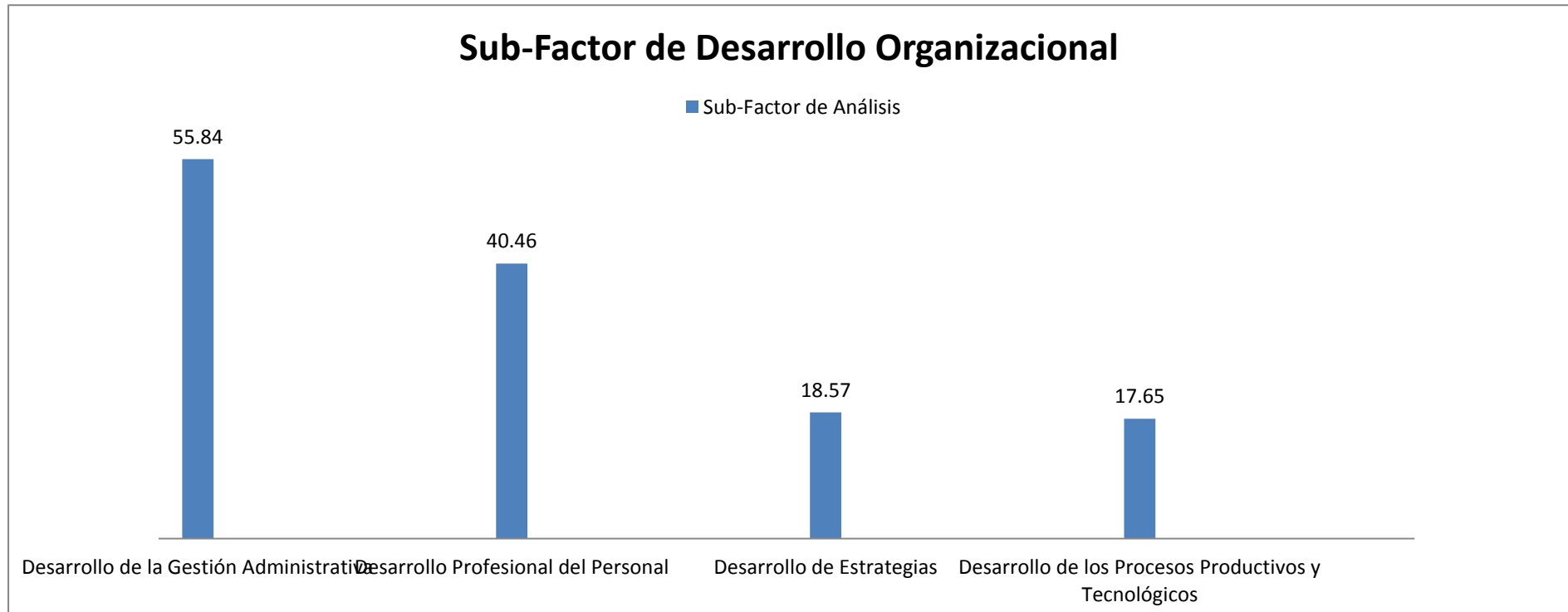
En el análisis de los sub-factores del desarrollo organizacional queda evidenciado que a nivel de todos existe una influencia media de promedio, quedando el de mayor rango el Desarrollo de la Gestión Administrativa con el 9,78%, luego el Desarrollo Profesional del Personal con el 7,53%, el Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos con el 3,24% y el Desarrollo de estrategias al final con el 2,78% de grados de influencia, por lo que se corrobora que el Desarrollo de la Gestión de Administrativa es de mayor importancia a la hora de realizar el análisis prospectivo en las comercializadoras de camarón.

Para conocer a ciencia exacta el sub-factor de mayor influencia se realizó un artificio estadístico de la siguiente manera:

**Tabla 111 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional**

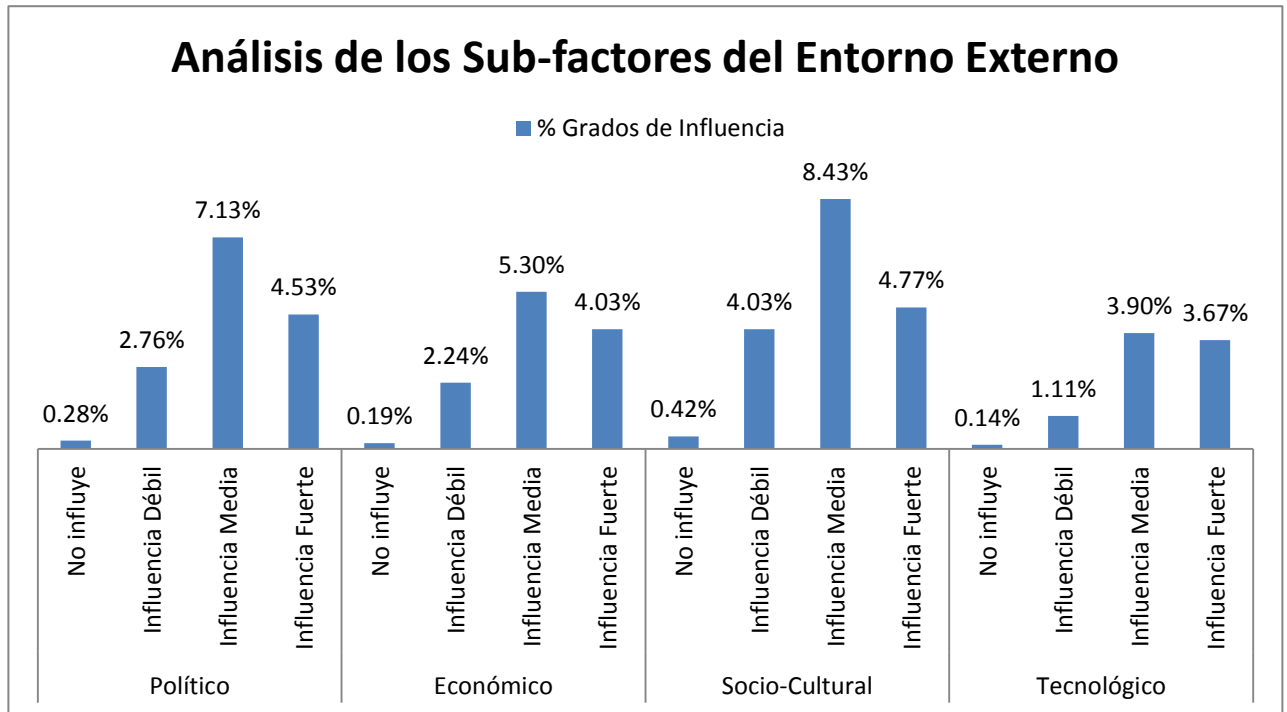
ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Desarrollo de la Gestión Administrativa				Desarrollo Profesional del Personal				Desarrollo de Estrategias				Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos			
	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte
PORCENTAJE	2,32	4,89	9,78	3,6	1,07	3,82	7,53	2,29	0,03	1,04	2,78	2,03	0,15	1,09	3,24	1,4
PESO (W)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
resultado	2,32	9,78	29,34	14,4	1,07	7,64	22,59	9,16	0,03	2,08	8,34	8,12	0,15	2,18	9,72	5,6
Subfactor de Mayor Peso	55,84				40,46				18,57				17,65			

**Gráfico 26 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Desarrollo Organizacional**



La tabla 109 y el Gráfico 6 determinan que los sub-factores de mayor peso para el análisis prospectivo en el Factor del Desarrollo Organizacional son el Desarrollo de la Gestión Administrativa y el Desarrollo Profesional del Personal con 55,84 y 40,46 puntos; respectivamente.

**Gráfico 27 Grados de Influencia de los Sub-factores del Entorno Externo**

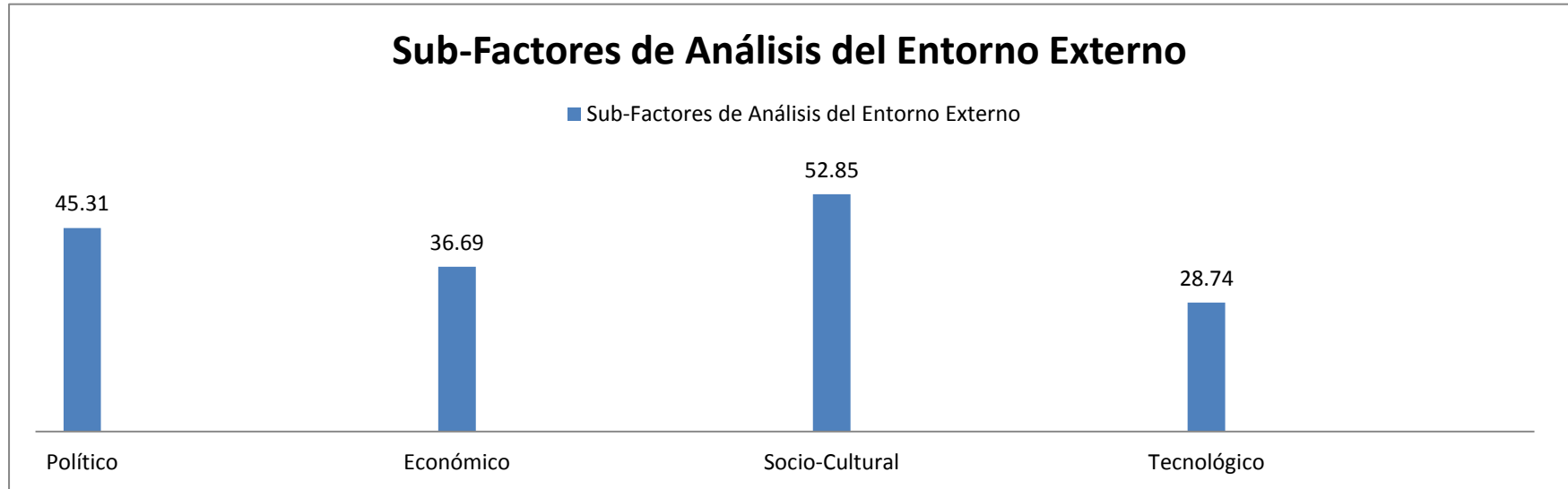


En el análisis de los sub-factores del entorno externo queda evidenciado que a nivel de todos existe una influencia media de promedio, quedando el de mayor rango el aspecto Socio-Cultural con el 8,43%, el aspecto Político con el 7,13%, el aspecto Económico con el 5,30% y el aspecto Tecnológico al final con el 3,90% de grados de influencia, lo que pone en consideración que el aspecto de mayor relevancia dentro de las comercializadoras de camarón es el Socio-Cultural.

Para conocer a ciencia exacta el sub-factor de mayor influencia se realizó un artificio estadístico de la siguiente manera:

**Tabla 112 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Entorno Externo**

ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Político				Económico				Socio-Cultural				Tecnológico			
	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte	No influye	Influencia Débil	Influencia Media	Influencia Fuerte
<b>PORCENTAJE</b>	0,28	2,76	7,13	4,53	0,19	2,24	5,3	4,03	0,42	4,03	8,43	4,77	0,14	1,11	3,9	3,67
<b>PESO (W)</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>resultado</b>	0,28	5,52	21,39	18,12	0,19	4,48	15,9	16,12	0,42	8,06	25,29	19,08	0,14	2,22	11,7	14,68
<b>Subfactor de Mayor Peso</b>	<b>45,31</b>				<b>36,69</b>				<b>52,85</b>				<b>28,74</b>			

**Gráfico 28 Artificio Estadístico de los Sub-factores del Entorno Externo**

La tabla 110 y el Gráfico 8 determinan que los sub-factores de mayor peso para el análisis prospectivo son el aspecto Socio-Cultural y Político con 52,85 y 45,31 puntos; respectivamente.

Para conocer a ciencia exacta las variables de mayor influencia se realizó un artificio estadístico de la siguiente manera:

**Gráfico 29 Artificio Estadístico de las Variables del Desarrollo Organizacional**

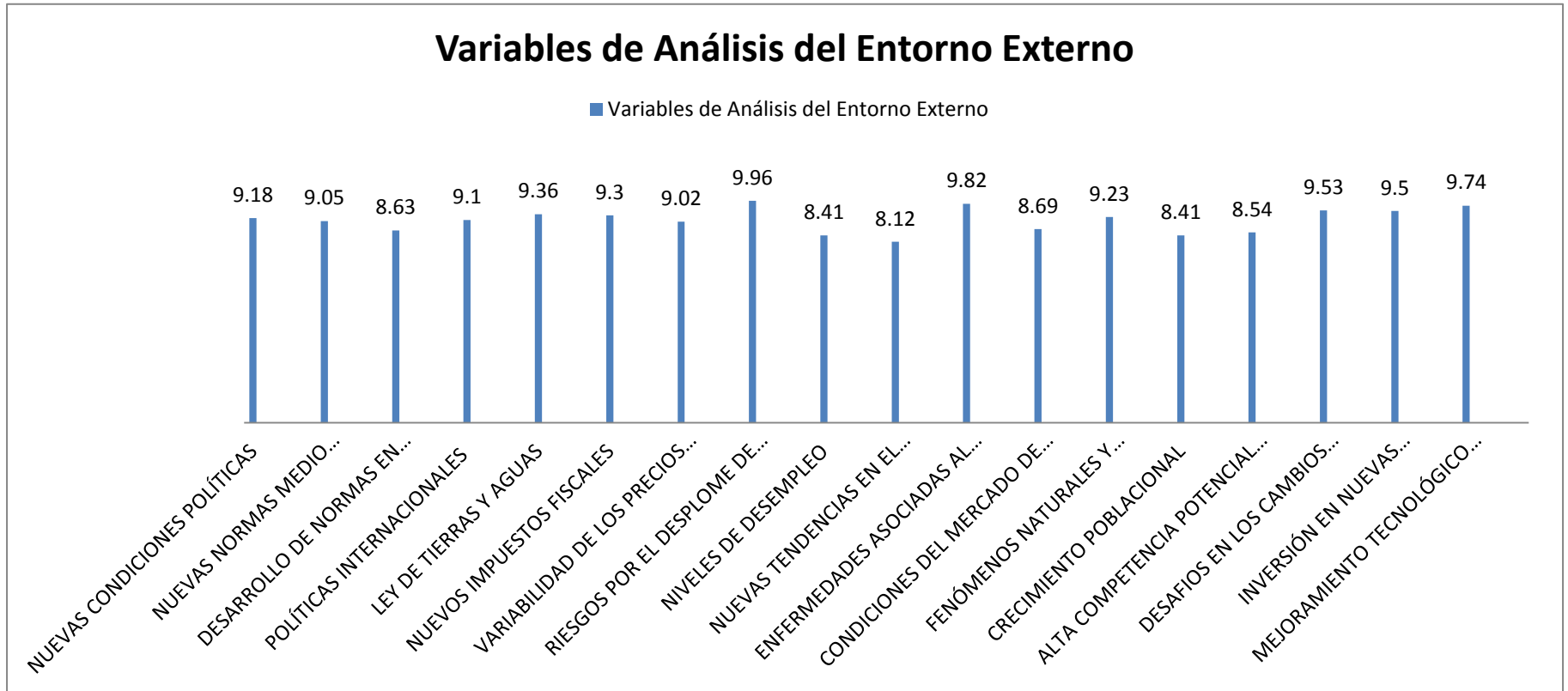


El Gráfico 9 determinan que las variables de mayor peso para el análisis prospectivo son el conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados con 9,75 puntos; el sistema de gestión de calidad en las



comercializadoras de camarón con el 9,14 puntos; coordinación y organización adecuada de los recursos organizacionales con el 9,00 puntos; Direccionamiento y control estratégico con el 8,82 puntos; y, el sistemas de información interna y redes con el 8,51 puntos.

**Gráfico 30 Artificio Estadístico de las Variables del Entorno Externo**



El Gráfico 10 determinan que las variables de mayor peso para el análisis prospectivo son el riesgos por el desplome de los precios del camarón con 9,96 puntos; las enfermedades asociadas al camarón con 9,82 puntos; mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón con el 9,74 puntos; Desafíos en los cambios tecnológicos con el 9,53 puntos; e, inversión en nuevas tecnologías con el 9,50 puntos.

Luego del análisis de los indicadores estratégicos en el sector camaronero se escogen los de mayor transcendencia para la valoración de los escenarios, para ello se ha seleccionado los siguientes:

**Tabla 113 Descripción de los Escenarios Prospectivos**

<b>Escenarios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador estratégicos de análisis</b>
<b>Realista</b>	Se analiza en base a lo que está pasando en la actualidad	1) Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados 2) Sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón 3) Desafíos en los cambios tecnológicos 4) Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón

<b>Relativo</b>	Se analiza en base a expertos para conocer eventos que puedan ocurrir o no en las comercializadoras de camarón	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrollo de cultura organizacional</li> <li>2) Eficiente evaluación de desempeño laboral</li> <li>3) Riesgos por el desplome de los precios del petróleo</li> <li>4) Inversión en nuevas tecnologías</li> </ol>
<b>Optimista</b>	Se analiza en base a expertos para conocer eventos positivos que puedan ocurrir en las comercializadoras de camarón	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes</li> <li>2) Eficiente evaluación de desempeño laboral</li> <li>3) Desarrollo de normas en base a la seguridad laboral</li> <li>4) Inversión en nuevas tecnologías</li> </ol>
<b>Futurista</b>	Se analiza en base a expertos para conocer eventos futuros (2027) que puedan ocurrir en las comercializadoras de camarón	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes</li> <li>2) Sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de</li> </ol>

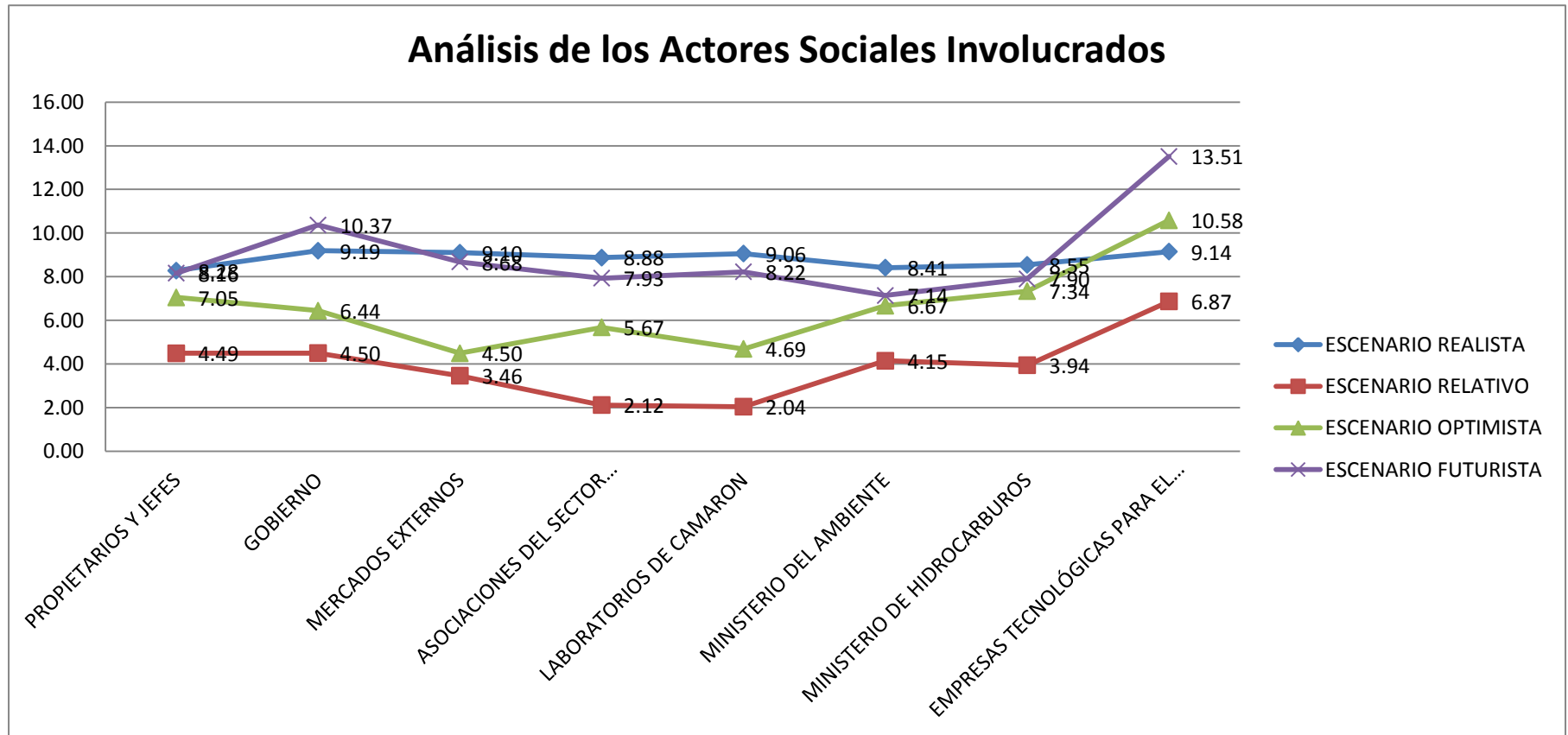
		camarón 3) Inversión en nuevas tecnologías 4) Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón
--	--	---

Una vez realizado la selección y descripción de los escenarios en estudio, se analizan los actores sociales que están involucrados en el sector camaronero, en este caso aquellos que controlan el mercado de las comercializadoras de camarón en el Ecuador. Para ello se tomaron en cuenta a los propietarios y jefes de las comercializadoras, el gobierno, los mercados externos, las asociaciones del sector camaronero, los laboratorios de camarón, el ministerio del ambiente, el ministerio de hidrocarburos y las empresas tecnológicas para el sector camaronero.

**Tabla 114 Análisis de Actores Sociales Involucrados del Sector Camaronero**

ACTORES SOCIALES INVOLUCRADOS EN EL SECTOR CAMARONERO	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO RELATIVO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO FUTURISTA
PROPIETARIOS Y JEFES	8,28	4,49	7,05	8,16
GOBIERNO	9,19	4,50	6,44	10,37
MERCADOS EXTERNOS	9,10	3,46	4,50	8,68
ASOCIACIONES DEL SECTOR CAMARONERO	8,88	2,12	5,67	7,93
LABORATORIOS DE CAMARON	9,06	2,04	4,69	8,22
MINISTERIO DEL AMBIENTE	8,41	4,15	6,67	7,14
MINISTERIO DE HIDROCARBUROS	8,55	3,94	7,34	7,90
EMPRESAS TECNOLÓGICAS PARA EL SECTOR CAMARONERO	9,14	6,87	10,58	13,51

Gráfico 31 Análisis de los Actores Sociales Involucrados



De acuerdo, al gráfico se verifica que los actores sociales de mayor involucramiento en el sector camaronero en su mayoría son las empresas tecnológicas, luego está el gobierno y los mercados externos, actores que se repiten en el mismo orden en todos los escenarios.

Con esta información se obtienen el siguiente diseño de escenarios:

**Tabla 115 Escenario Realista**

<b>ESCENARIO REALISTA DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN AL AÑO 2027</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>
Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados	Sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón	Desafíos en los cambios tecnológicos	Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Cada empleado de la comercializadora de camarón es probable que no aun conocen la misión y visión	El 10% de las comercializadoras de camarón entre las ciudades de Machala y Santa Rosa tienen sistema de gestión calidad	El 5% de la capacidad instalada de las comercializadoras de camarón entre las ciudades de Machala y Santa Rosa han realizado cambios tecnológicos	Probablemente los laboratorios de camarón han logrado obtener un camarón resistente a todas las enfermedades debido a la alta tecnología usada y comprada.
<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>
Corre el año 2027, muy pocos empleados conocen la misión y visión de las	Es el 2027, y solo el 10% de 11 comercializadoras de camarón de las ciudades de	Las comercializadoras de camarón han invertido muy poco en tecnología y se	Los laboratorios en el 2027 tienen larvas de camarón resistentes a todas las

comercializadoras de camarón	Machala y Santa Rosa tienen sistema de gestión calidad	sigue trabajando como hace 10 años atrás	enfermedades.
------------------------------	--	--	---------------

**Tabla 116 Escenario Relativo**

<b>ESCENARIO RELATIVO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN AL AÑO 2027</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>
Desarrollo de cultura organizacional	Eficiente evaluación de desempeño laboral	Riesgos por el desplome de los precios del petróleo	Inversión en nuevas tecnologías
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Probabilidad de que las comercializadoras de camarón tengan una cultura organizacional estable	Existe un instrumento de evaluación de desempeño laboral en las comercializadoras de camarón	La probabilidad que el precio del petróleo caiga, por lo que el mismo repercutirá en el precio de mercado internacional del camarón	El 20% de las comercializadoras de camarón han invertido en nuevas tecnología
<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>
Es el 2027, y 7 de las comercializadoras de	Es el 2027 y 5 de comercializadoras de	Es el 2027 y el precio del petróleo cayó a \$30 por	Corre el 2027, en las tres (3) comercializadoras de

camarón tienen una cultura organizacional estable de las 11 que existen entre Machala y Santa Rosa	camarón tienen instrumentos de desempeño laboral	barril, por lo que, el mismo ha repercutido en el precio del camarón cayendo a \$0,90 por un camarón de 12 gramos, por lo que complica económicamente el sector camaronero.	camarón han adquirido maquinarias industriales de alta tecnología que califica, pesa, corta la cola y empaqueta el camarón.
--	--	---	---

**Tabla 117 Escenario Optimista**

<b>ESCENARIO OPTIMISTA DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN AL AÑO 2027</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>
Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes	Eficiente evaluación de desempeño laboral	Desarrollo de normas en base a la seguridad laboral	Inversión en nuevas tecnologías
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Desarrollo de la Gestión del Conocimiento en base a un sistema de información formalizado en las	Las comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa tendrán un sistema de	Las comercializadoras de camarón tendrán normas internas de seguridad laboral	Las comercializadoras invertirán en máquinas industriales con tecnología de alta gama y eficiencia



comercializadoras de camarón	evaluación de desempeño laboral		
<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>
En el 2027 las comercializadoras de camarón de las ciudad des de Santa Rosa y Machala tendrán un sistema de información formalizado a nivel industrial el cual generarán datos instantáneos en tiempo real para conocer la evolución del mercado en el menor tiempo posible.	Para el año 2027 las comercializadoras de camarón de las ciudad des de Santa Rosa y Machala tendrán un sistema de evaluación de desempeño laboral estandarizado y único que será aplicado a todos los empleados, y servirá para tener información pertinente sobre el desarrollo laboral en el sector camaronero	El 2027 es un año en el que las comercializadoras de camarón tendrán normas sobre seguridad laboral estandarizadas con los parámetros internacionales mejorando el ambiente laboral en cada una de ellas	Las comercializadoras invertirán en máquinas industriales para la clasificación, corte y empackado. Además la compra de Máquinas para recibir el camarón, pesaje, con cálculo directo para el pago a los productores, y estadística del número de camarones comprados, procesados y empaquetados, lo que le permitirá reducir un 15% los costos de producción.

Tabla 118 Escenario Futurista

<b>ESCENARIO FUTURISTA DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN AL AÑO 2027</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>
Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes	Sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón	Inversión en nuevas tecnologías	Mejoramiento tecnológico de los laboratorios de larvas de camarón
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Gestión del conocimiento en todas las comercializadoras	Existirá un sistema de calidad estandarizado en las comercializadoras de camarón	Desarrollo de nuevas máquinas industriales para el empaquetado y embalaje de camarón	Creación de nuevas larva de camarón
<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>	<b>RELATO</b>
En el futuro dirigiéndose al 2036 se plantea la posibilidad de que existirá una gran cantidad de información sobre los camarones que los mismos serán sembrados y	Para el 2036 las comercializadoras de camarón tendrán un sistema de calidad estandarizado en el que el producto será uno de los mejores en su desarrollo y elaboración a	Corre el año 2036 y las comercializadoras tendrán robots computarizados que pueden ser manejados desde un dispositivo en cualquier parte del mundo, habrá máquinas con	Para el 2036 los laboratorios de camarón adquirirán una tecnología de gran escala para el mantenimiento y análisis de larvas de camarón donde estas son resistentes a cualquier

<p>cosechados a distancia sin ir a la camaronera, siendo los robots o máquinas computarizadas las que se encarguen en el proceso de desarrollo y compra venta del camarón.</p>	<p>nivel mundial alcanzando los primeros sitios en la comercialización de camarón</p>	<p>tecnología avanzada en el que se realizará la compra y empaquetado en menos de 5 minutos por proceso, reduciendo un 85% de los costos de producción de las empresas.</p>	<p>enfermedad y tienen sentido para defenderse de sus depredadores, disminuyendo la mortalidad de las mismas dentro del hábitat de las camaroneras, y alzando la producción a las comercializadoras de camarón, también los laboratorios tendrán camarones con el tamaño ideal que requiera el cliente con un precio alto pero con una alta rentabilidad debido al tamaño requerido.</p>
--	---	---	--

## 4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Para las estimaciones usaremos como medida de tendencia central al valor modal. La ventaja de este estadístico es que funciona bien con la información clasificada, como es el caso de nuestro estudio, donde pretendemos determinar los resultados de la percepción más frecuente presentada para cada variable analizada.

Para las pruebas de hipótesis, usaremos el valor de significancia bajo los siguientes criterios:

- Si el valor de significación es mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si el valor de significación es igual o menor a 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Hipótesis nula: No existe relación entre las variables analizadas.
- Hipótesis alterna: Existe relación entre las variables analizadas.

Luego calcularemos el coeficiente de correlación, dándole la siguiente interpretación:

- Resultado entre 0 - 0,25: Nula o escasa correlación
- Resultado entre 0,26 - 0,50: Débil correlación
- Resultado entre 0,51 - 0,75: Moderada correlación
- Resultado entre 0,76 - 1,00: Fuerte correlación

En las siguientes tablas se toma el resumen de los datos de partida, considerando para el análisis estadístico posterior aquellos factores que tengan una valoración típica de 2 ó 3. De manera que descartamos aquellos factores con valoraciones típicas de 0 ó 1 dado a que no tienen una influencia relevante.

**Tabla 119 Resumen de tabulación de los factores que componen las variables independientes**

FACTOR DE ANÁLISIS	MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO																					
SUBFACTOR DE ANÁLISIS	ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA													CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS				ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS				
VARIABLES DE MEDICION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
CHRISMARCOR	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2	2	0
URBAROSA	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	1
EXPORCAMBRIT	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	0	0	0	2	1	0	0	2	2	2	2	1
EXCALNOB	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	0	0	0	3	3	3	3	3
MARCOS WILCHES	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	0	0	0	2	1	0	0	2	2	2	2	1
EMNAG	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	0	0	0	2	1	0	0	1	1	2	2	1
MAREST	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1
CPCE	1	1	2	2	1	3	3	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	2	1
GRUVALMAR	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	2	1
CORPBOOMERAN	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	1
MARECUADOR	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	0	0	3	3	3	3	2
MEDIANA	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	1
MODA	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	1
DENOMINACIÓN DE LA VARIABLE	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X111	X112	X113	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	X35

Del factor X (Modelo prospectivo estratégico) se analizan tres sub-factores. Para el primero  $X_1$  (Estado actual de la empresa), dado su relevancia, se consideran ocho de sus trece variables de medición,  $X_{11}$ ,  $X_{12}$ ,  $X_{13}$ ,  $X_{14}$ ,  $X_{15}$ ,  $X_{16}$ ,  $X_{17}$  y  $X_{18}$ . Para el segundo  $X_2$  (Construcción de escenarios) se toma sólo una de sus cuatro variables de medición,  $X_{21}$ . Luego para el último sub-factor  $X_3$  (Establecimiento de estrategias) se consideran cuatro de sus cinco variables de medición  $X_{31}$ ,  $X_{32}$ ,  $X_{33}$  y  $X_{34}$ . Y, Los indicadores de medición de la variable independiente (X) se establece de la siguiente manera: la empresa realiza análisis del entorno externo en la empresa ( $X_{11}$ ), la empresa realiza análisis del entorno interno en la empresa ( $X_{12}$ ), tiene la empresa nueva maquinaria con tecnología de

punta ( $X_{13}$ ), la empresa ha adquirido nuevos instrumentos informáticos y tecnológicos para el área administrativa de la empresa ( $X_{14}$ ), tiene la empresa mejoras en la infraestructura y clima laboral ( $X_{15}$ ), tiene la empresa políticas y reglamentos que genere cultura organizacional ( $X_{16}$ ), la empresa invierte en capacitación para su personal ( $X_{17}$ ), la empresa desarrolla planes estratégicos ( $X_{18}$ ), la empresa realiza el análisis FODA de su mercado ( $X_{19}$ ), la empresa realiza análisis estadístico sobre los factores del FODA ( $X_{110}$ ), la empresa realiza análisis por escenarios futuros sobre las variables del FODA ( $X_{111}$ ), la empresa elabora estrategias basados en los escenarios futuros ( $X_{112}$ ), la empresa elabora planes de acción sobre las estrategias hacia un camino futuro deseado ( $X_{113}$ ), la empresa realiza análisis de los factores críticos de éxito en la empresa ( $X_{21}$ ), la empresa elabora hipótesis alternativas como escenarios futuros en la empresa ( $X_{22}$ ), la empresa construye escenarios de futuros factibles alternativos para la empresa ( $X_{23}$ ), la empresa construye escenarios de futuros deseados alternativos para la empresa ( $X_{24}$ ), tiene la empresa una misión explícita y conocida ( $X_{31}$ ), tiene la empresa una visión establecida ( $X_{32}$ ), tiene la empresa objetivos de largo plazo ( $X_{33}$ ), tiene la empresa objetivos de corto plazo ( $X_{34}$ ), tiene indicadores de gestión para evaluar ( $X_{35}$ )

**Tabla 120 Resumen de tabulación de los factores que componen las variables dependientes**

FACTOR DE ANÁLISIS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL															
	DESARROLLO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA							DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL					DESARROLLO DE ESTRATEGIAS		DESARROLLO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y TECNOLÓGICOS	
SUBFACTOR DE ANÁLISIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>VARIABLES DE MEDICION</b>																
CHRISMARCOR S.A.	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	1
URBAROSA S.A.	2	0	2	2	0	0	0	3	2	2	2	0	2	3	3	0
EXPORCAMBRI S.A.	2	2	0	3	2	3	1	2	3	3	3	0	3	2	2	2
EXPORTADORA CALDERON NOBLECILLA EXCALNOB S.A.	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES CIA LTDA	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	1	2	3	2	2	2
IMPORTADORA Y EXPORTADORA EMILIO NAGUA EMNAG CIA. LTDA.	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
EXPORTADORA MAREST S.A.	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
CORPORACIÓN DE PRODUCTORES DE CAMARÓN DEL ECUADOR S.A. CPCE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
GRUVALMAR S.A.	1	2	2	2	1	1	2	0	2	2	2	2	3	2	2	2
CORPBOOMERAN S.A.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
EMPRESA MARISCOS DEL ECUADOR MARECUADOR CIA. LTDA.	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>19</b>
<b>MODA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>DENOMINACIÓN DE LA VARIABLE</b>	<b>Y11</b>	<b>Y12</b>	<b>Y13</b>	<b>Y14</b>	<b>Y15</b>	<b>Y16</b>	<b>Y17</b>	<b>Y21</b>	<b>Y22</b>	<b>Y23</b>	<b>Y24</b>	<b>Y25</b>	<b>Y31</b>	<b>Y32</b>	<b>Y41</b>	<b>Y42</b>

Del factor Y (Desarrollo Organizacional) se analizan cuatro sub-factores. El primero es Y<sub>1</sub> (Desarrollo de la Gestión Administrativa), del que se consideran para el análisis las variables de medición Y<sub>11</sub> (Gestión administrativa de los

propietarios y jefes de la empresa),  $Y_{12}$  (Gestión del clima laboral),  $Y_{13}$  (Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes),  $Y_{14}$  (Coordinación y organización adecuada de los recursos organizacionales),  $Y_{15}$  (Auditoría organizacional eficiente),  $Y_{16}$  (Desarrollo de cultura organizacional), y  $Y_{17}$  (Eficiente evaluación de desempeño laboral). El segundo es  $Y_2$  (Desarrollo Profesional del Personal), del que se toman las variables de medición  $Y_{21}$  (Fomento del desarrollo de competencias y talento humano),  $Y_{22}$  (Liderazgo empresarial),  $Y_{23}$  (Manejo de conflictos laborales),  $Y_{24}$  (Motivación laboral) y  $Y_{25}$  (Rotación de personal). El tercero es  $Y_3$  (Desarrollo de Estrategias) con sus variables  $Y_{31}$  (Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados), y  $Y_{32}$  (Direccionamiento y control estratégico). Finalmente se tiene el sub-factor  $Y_4$  (Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos) con su variables  $Y_{41}$  (Sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón) y  $Y_{42}$  (Sistemas de información interna y de redes).

La idea es evidenciar si existe relación entre las variables dependientes y las independientes, desde la perspectiva general planteada como las interacciones:

- 1)  $X_1Y_1$ : Estado actual de la empresa/Desarrollo de la Gestión Administrativa
- 2)  $X_1Y_2$ : Estado actual de la empresa/Desarrollo profesional del personal
- 3)  $X_1Y_3$ : Estado actual de la empresa/Desarrollo de estrategias
- 4)  $X_1Y_4$ : Estado actual de la empresa/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos
- 5)  $X_2Y_1$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de la Gestión Administrativa
- 6)  $X_2Y_2$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo profesional del personal
- 7)  $X_2Y_3$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de estrategias



- 8)  $X_2Y_4$ : Construcción de Escenarios/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos  
 9)  $X_3Y_1$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de la Gestión Administrativa  
 10)  $X_3Y_2$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo profesional del personal  
 11)  $X_3Y_3$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de estrategias  
 12)  $X_3Y_4$ : Establecimiento de estrategias/Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos

Sin embargo, es de considerar que cada sub-factor contiene al menos dos variables, tanto las del grupo dependiente como las independientes, razón por la cual se realizó un total de 208 interacciones (13 variables independientes con 16 variables dependientes en total), para verificar en cuáles se evidencia una relación de variables, usando la prueba de correlación de Spearman. Los resultados donde se detectó relación entre variables dependientes e independientes se muestran en las siguientes tablas y gráficas.

**Tabla 121 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{11}$ )\*Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,669	,153	-2,698	,024 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,725	,160	-3,158	,012 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

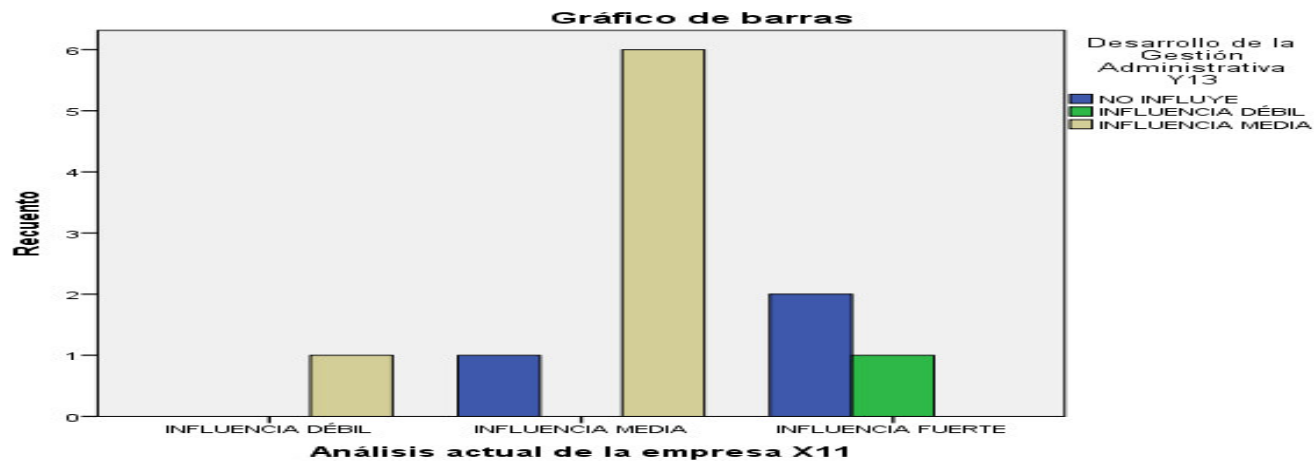
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,725) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{11}$  (la empresa realiza análisis del entorno externo en la empresa) y  $Y_{13}$  (gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes). Se observa que una influencia media de  $X_{11}$  marca una influencia media en  $Y_{13}$ , pero un mejoramiento de  $X_{11}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{13}$ . Esto significa que las comercializadoras con una alta gestión de conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, tienen una escasa aplicación en el análisis externo de su mercado de competencia.

**Gráfico 32 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa ( $X_{11}$ )\*Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**



**Tabla 122 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{12}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,828	,047	-4,433	,002 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,870	,064	-5,284	,001 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

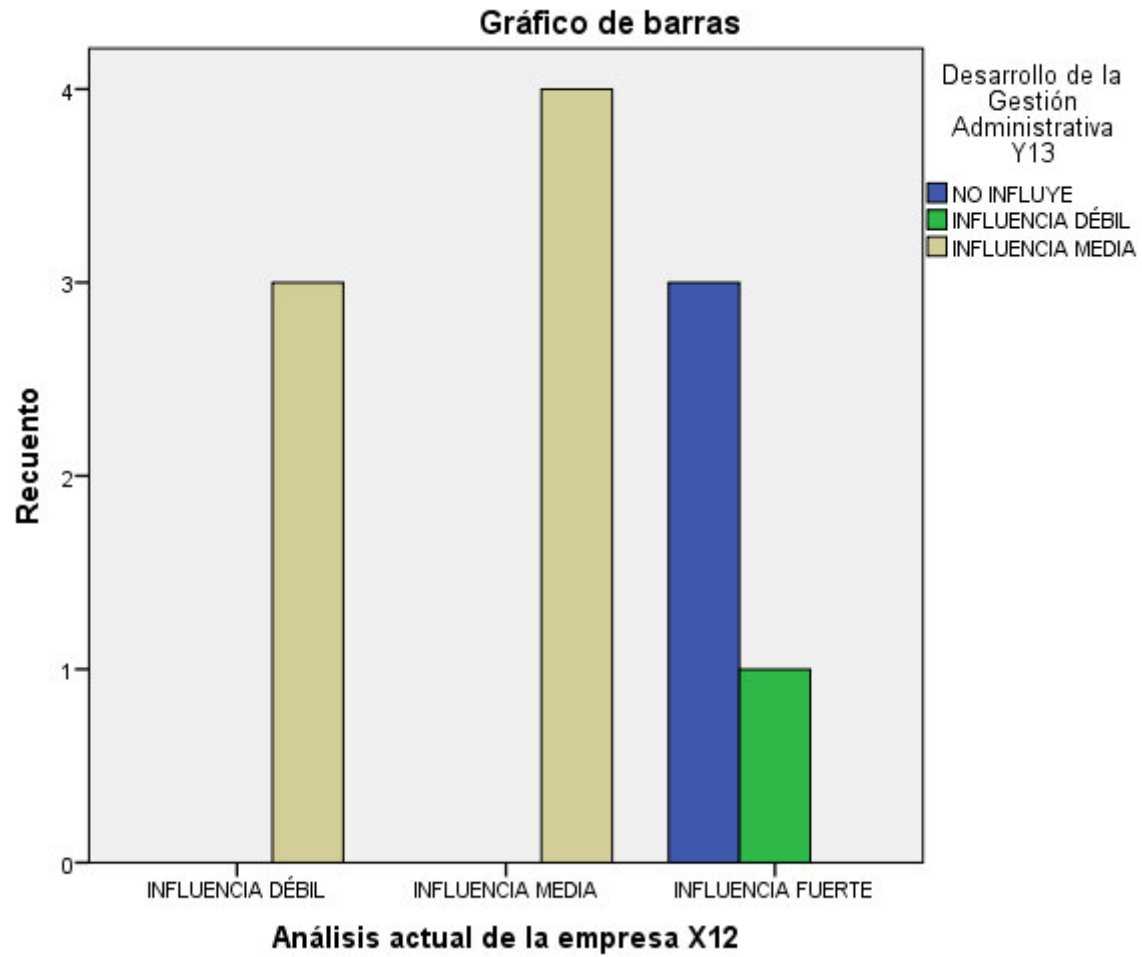
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa fuerte (-,870) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{12}$  (la empresa realiza análisis del entorno interno en la empresa) y  $Y_{13}$  (gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes). Se observa que una influencia media de  $X_{12}$  por lo general marca una influencia media en  $Y_{13}$ , pero un mejoramiento de  $X_{12}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{13}$ . Esto significa que las comercializadoras con una alta gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, tienen un bajo nivel del análisis del entorno interno.

**Gráfico 33 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa ( $X_{12}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**



**Tabla 123 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa (X13) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y12)**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,596	,225	-2,225	,053 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,772	,205	-3,641	,005 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

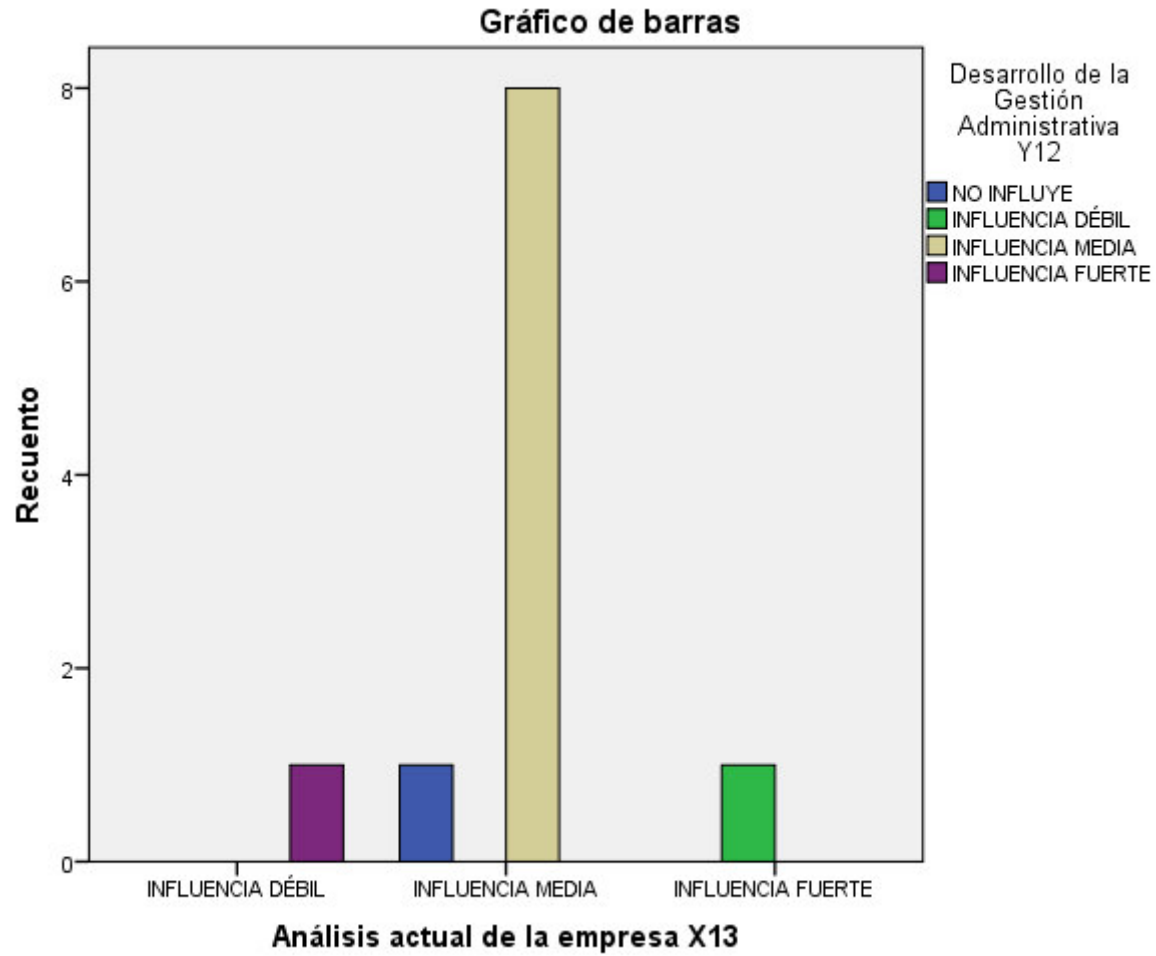
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa fuerte (-,772) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{13}$  (tiene la empresa nueva maquinaria con tecnología de punta) y  $Y_{12}$  (gestión del clima laboral). Se observa que una influencia media de  $X_{13}$  marca una influencia media en  $Y_{12}$ , pero un mejoramiento de  $X_{13}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{12}$ . Esto significa que las comercializadoras con una alta gestión del clima laboral, tienen un bajo nivel de compras de maquinaria con tecnología de punta.

**Gráfico 34 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X13) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y12)**



**Tabla 124 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{15}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{16}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,576	,128	-2,112	,064 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,604	,128	-2,272	,049 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

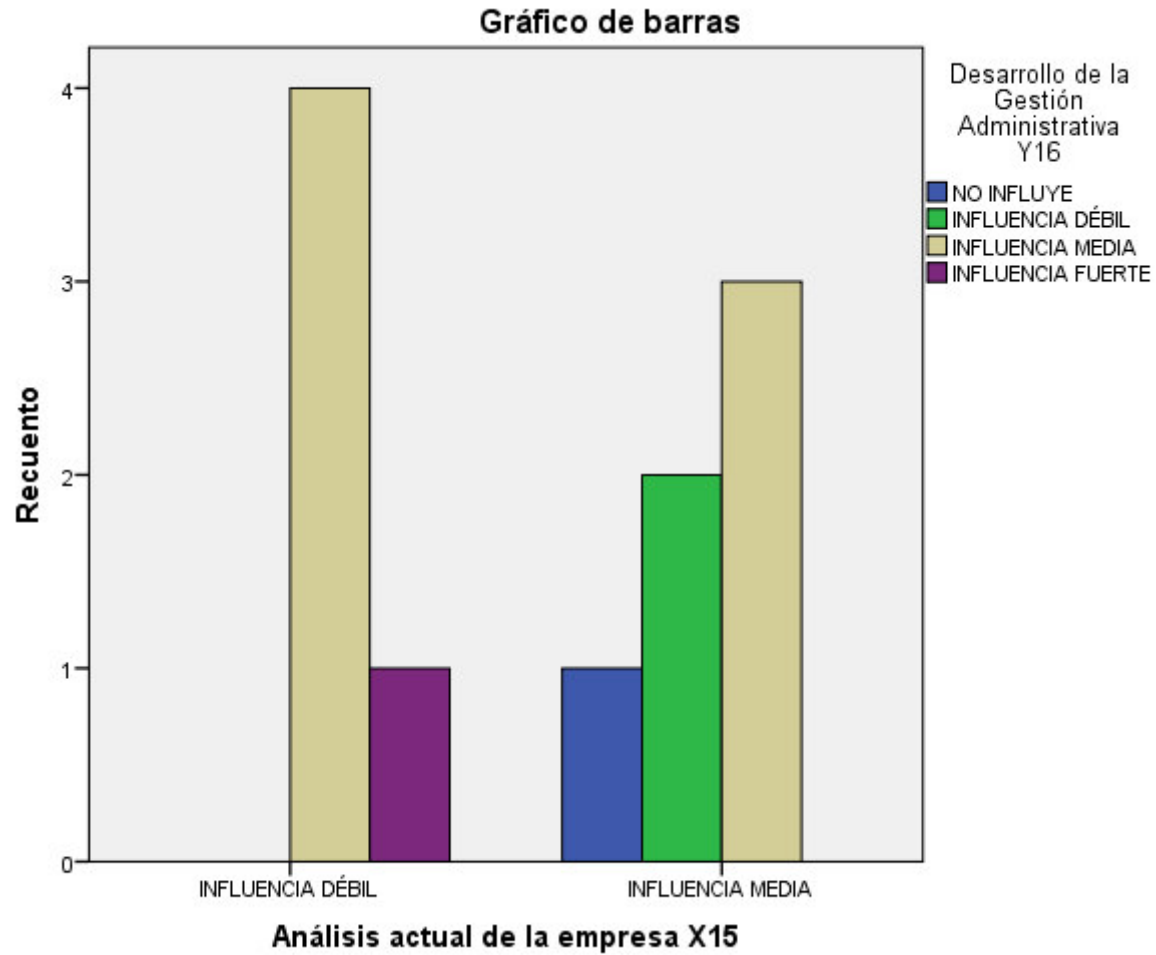
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,604) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{15}$  (tiene la empresa mejoras en la infraestructura y clima laboral) y  $Y_{16}$  (Desarrollo de cultura organizacional). Se observa que una influencia débil de  $X_{15}$  por lo general marca una influencia media en  $Y_{16}$ , pero un mejoramiento de  $X_{15}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{16}$ . Esto significa que las comercializadoras con un alto desarrollo de cultura organizacional, tienen una carencia en realizar mejoras en la infraestructura y clima laboral.

**Gráfico 35 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X15) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y16)**





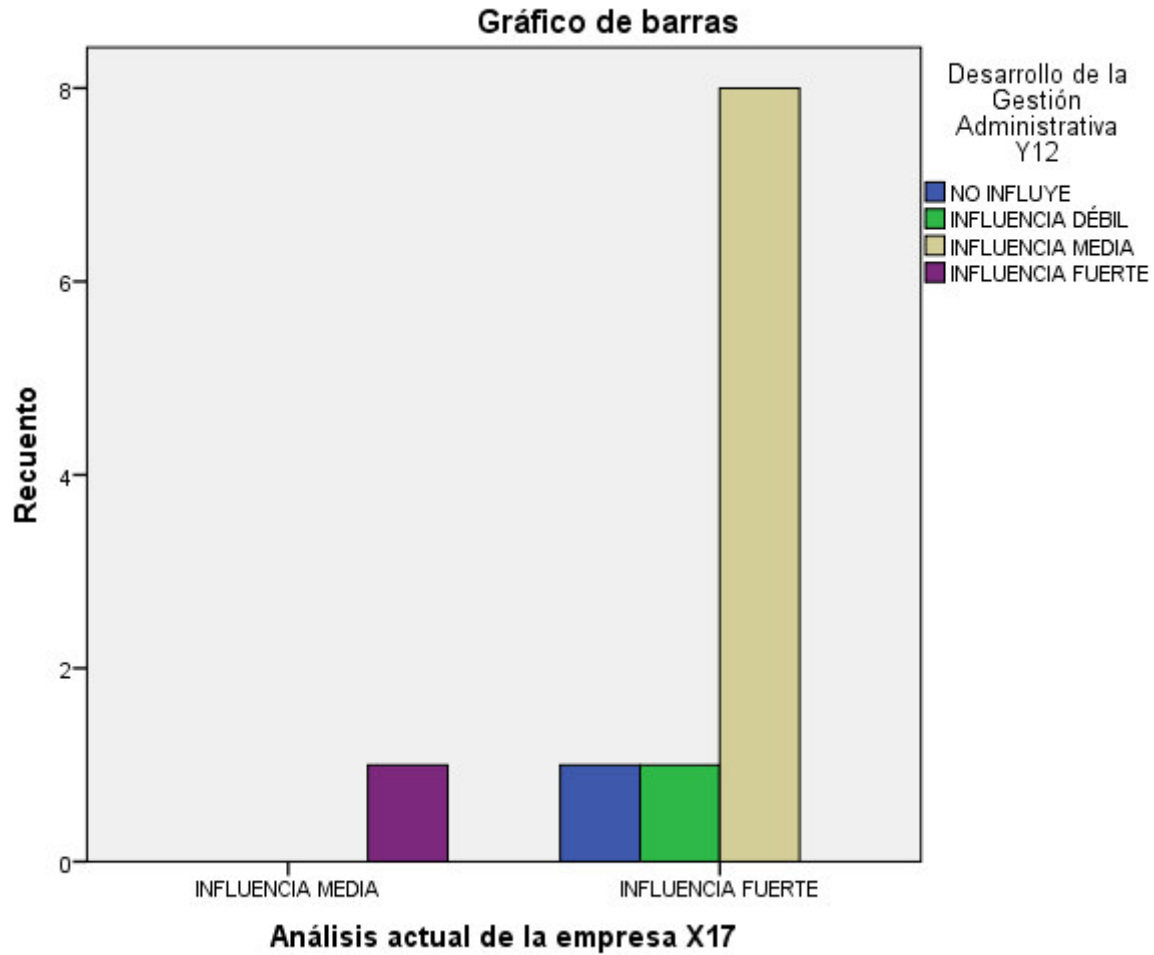
**Tabla 125 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{17}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{12}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,522	,194	-1,836	,099 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,636	,236	-2,472	,035 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

- a. No se presupone la hipótesis nula.  
 b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.  
 c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,636) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{17}$  (la empresa invierte en capacitación para su personal) y  $Y_{12}$  (Gestión del clima laboral). Se observa que una influencia fuerte de  $X_{17}$  marca una influencia media en  $Y_{12}$ , pero un mejoramiento de  $X_{17}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{12}$ . Esto significa que las comercializadoras con una alta gestión del clima laboral, tienen un bajo nivel de inversión en la capacitación para su personal.

**Gráfico 36 Representación gráfica de la relación: Estado actual de la empresa (X17) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y12)**



**Tabla 126 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{17}$ ) \* Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos ( $Y_{41}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,671	,262	-2,714	,024 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,671	,262	-2,714	,024 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

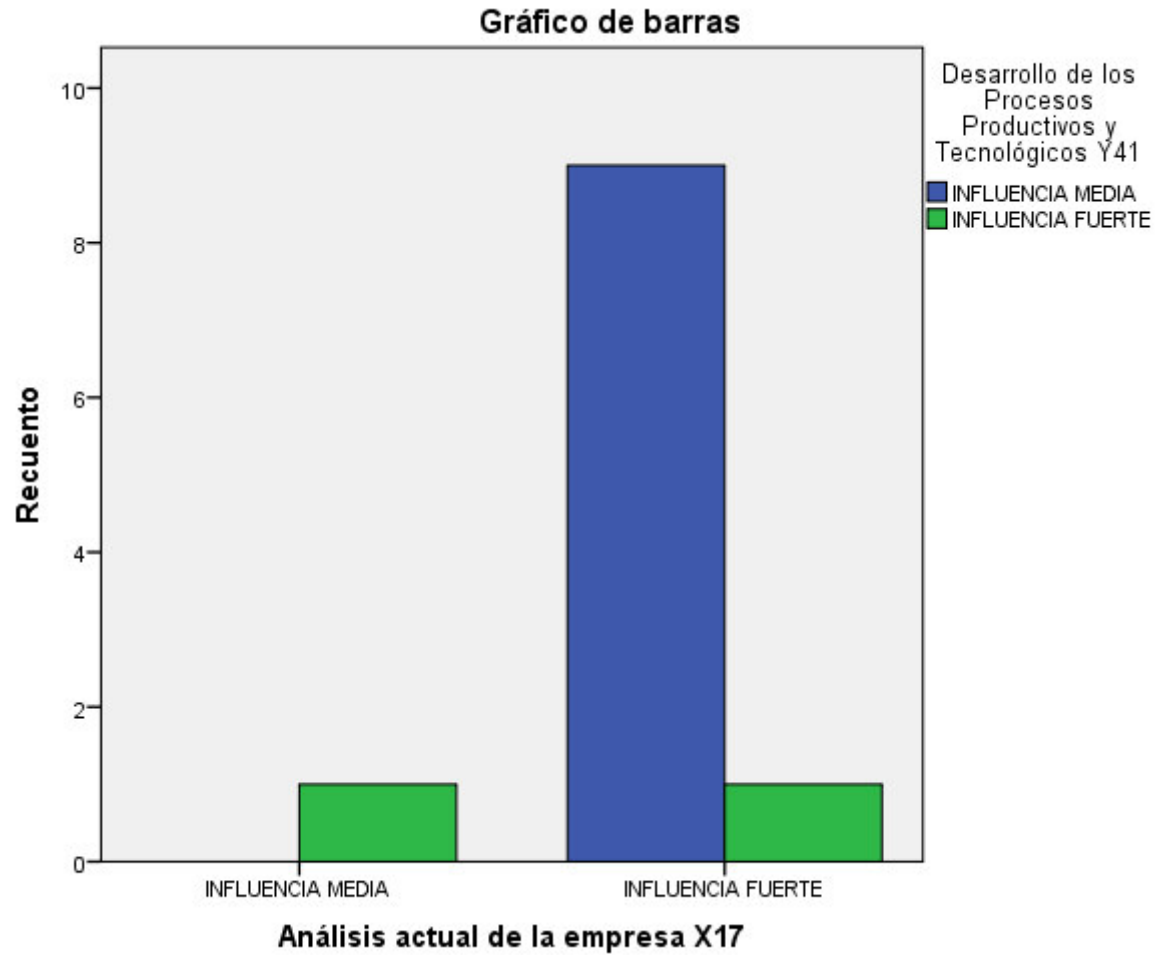
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,671) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos toman una relación desde sus variables  $X_{17}$  (la empresa invierte en capacitación para su personal) y  $Y_{41}$  (sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón). Se observa que una influencia fuerte de  $X_{17}$  marca una influencia media en  $Y_{41}$ , pero un mejoramiento de  $X_{17}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{41}$ . Esto significa que las comercializadoras con un alto sistema de gestión de calidad, tienen un bajo nivel de inversión en la capacitación para su personal.

**Gráfico 37 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa ( $X_{17}$ ) \* Desarrollo de los procesos productivos y tecnológicos ( $Y_{41}$ )**



**Tabla 127 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa ( $X_{18}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,669	,153	-2,698	,024 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,725	,160	-3,158	,012 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

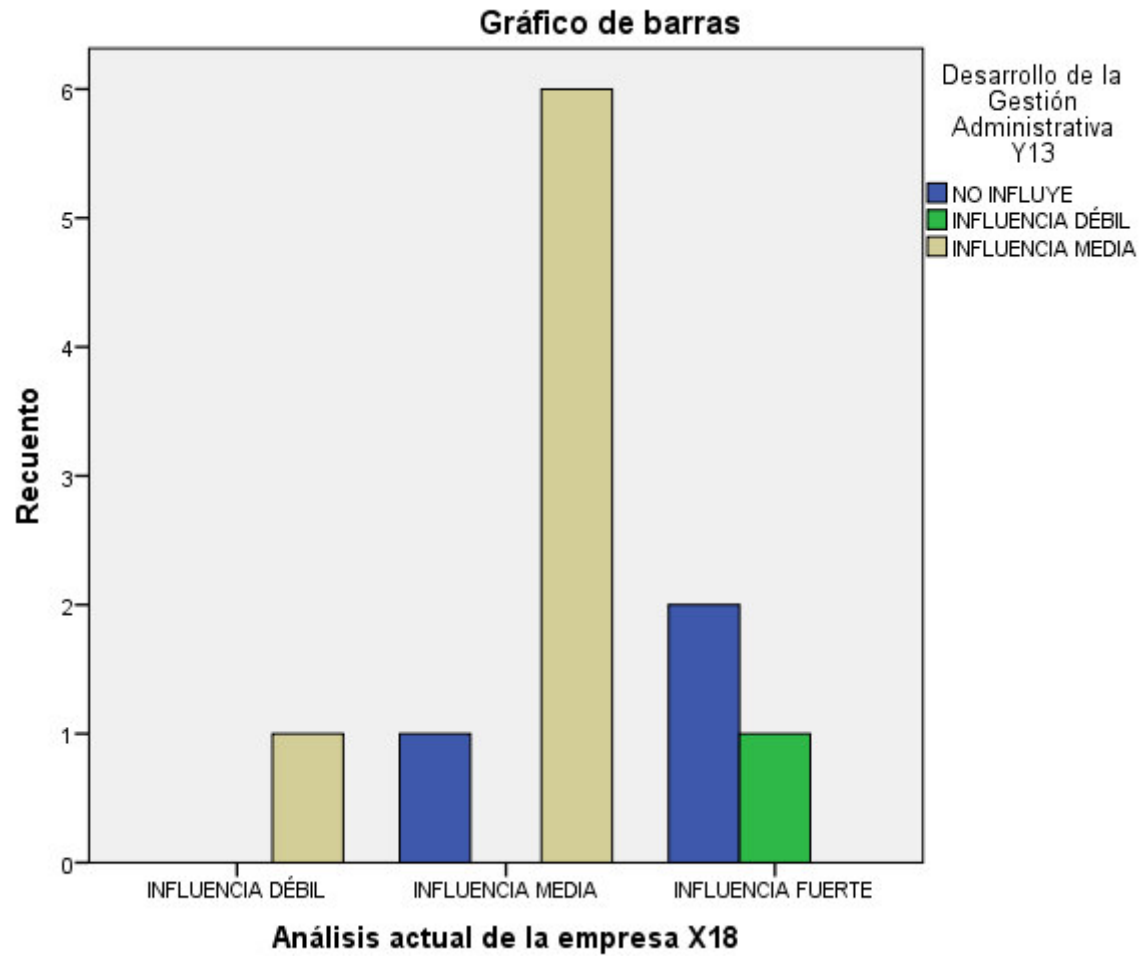
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,725) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{18}$  (la empresa desarrolla planes estratégicos) y  $Y_{13}$  (gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes). Se observa que una influencia media de  $X_{18}$  marca una influencia media en  $Y_{13}$ , pero un mejoramiento de  $X_{18}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{13}$ . Esto significa que las comercializadoras con una alta gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, tienen un bajo nivel de desarrollo en planes estratégicos.

**Gráfico 38 Representación Gráfica de la relación: Estado actual de la empresa ( $X_{18}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**



**Tabla 128 Prueba de correlación: Estado actual de la empresa (X18) \* Desarrollo de Estrategias (Y31)**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,606	,126	-2,287	,048 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,609	,133	-2,305	,047 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

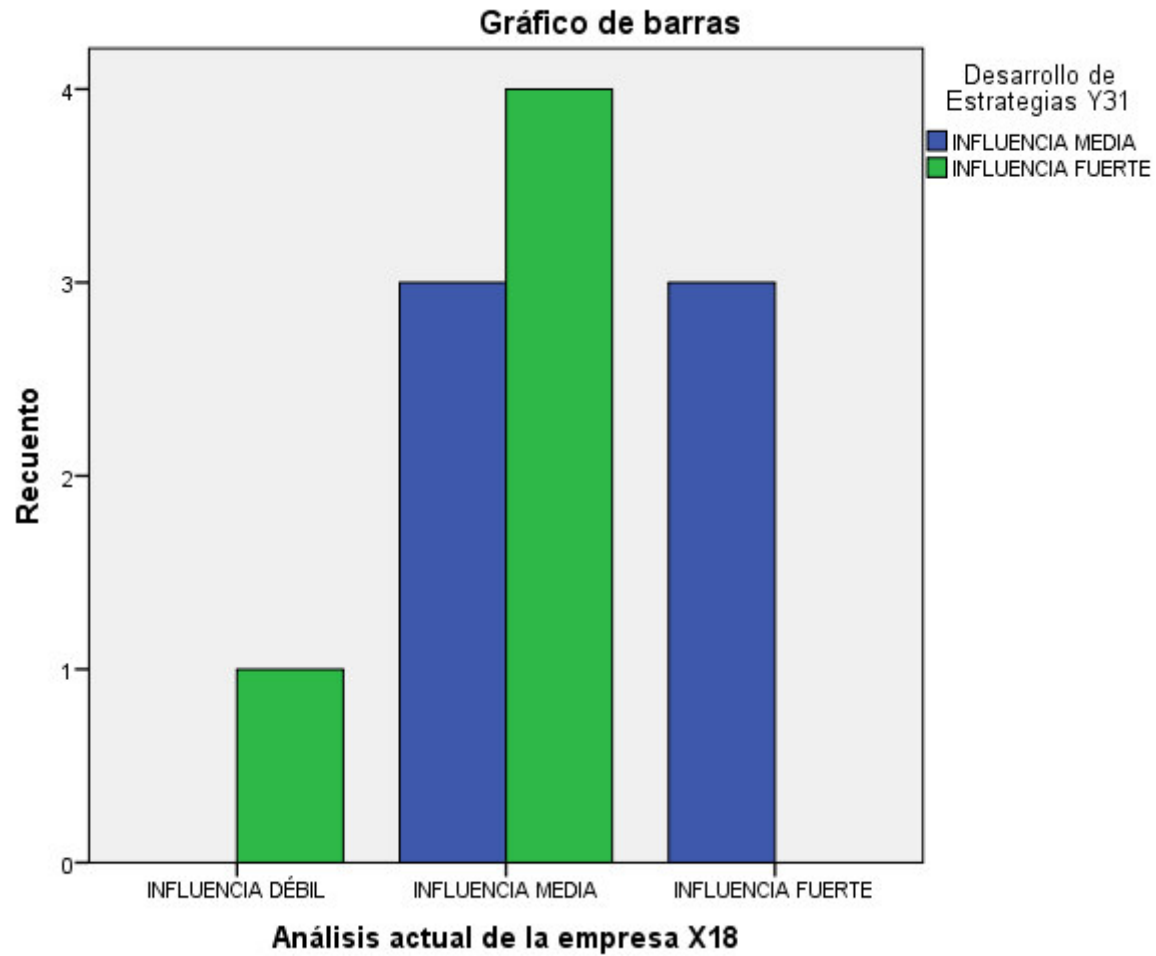
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,609) el Estado actual de la empresa y el Desarrollo de Estrategias toman una relación desde sus variables  $X_{18}$  (la empresa desarrolla planes estratégicos) y  $Y_{31}$  (Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados). Se observa que una influencia media de  $X_{18}$  por lo general marca una influencia fuerte en  $Y_{31}$ , pero un mejoramiento de  $X_{18}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{31}$ . Esto significa que las comercializadoras con un alto conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados, tienen un bajo nivel de desarrollo en planes estratégicos.

**Gráfico 39 Representación Gráfica de la Relación: Estado actual de la empresa (X18) \* Desarrollo de Estrategias (Y31)**





**Tabla 129 Prueba de correlación: Establecimiento de estrategias ( $X_{31}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,616	,127	-2,344	,044 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,656	,114	-2,604	,029 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

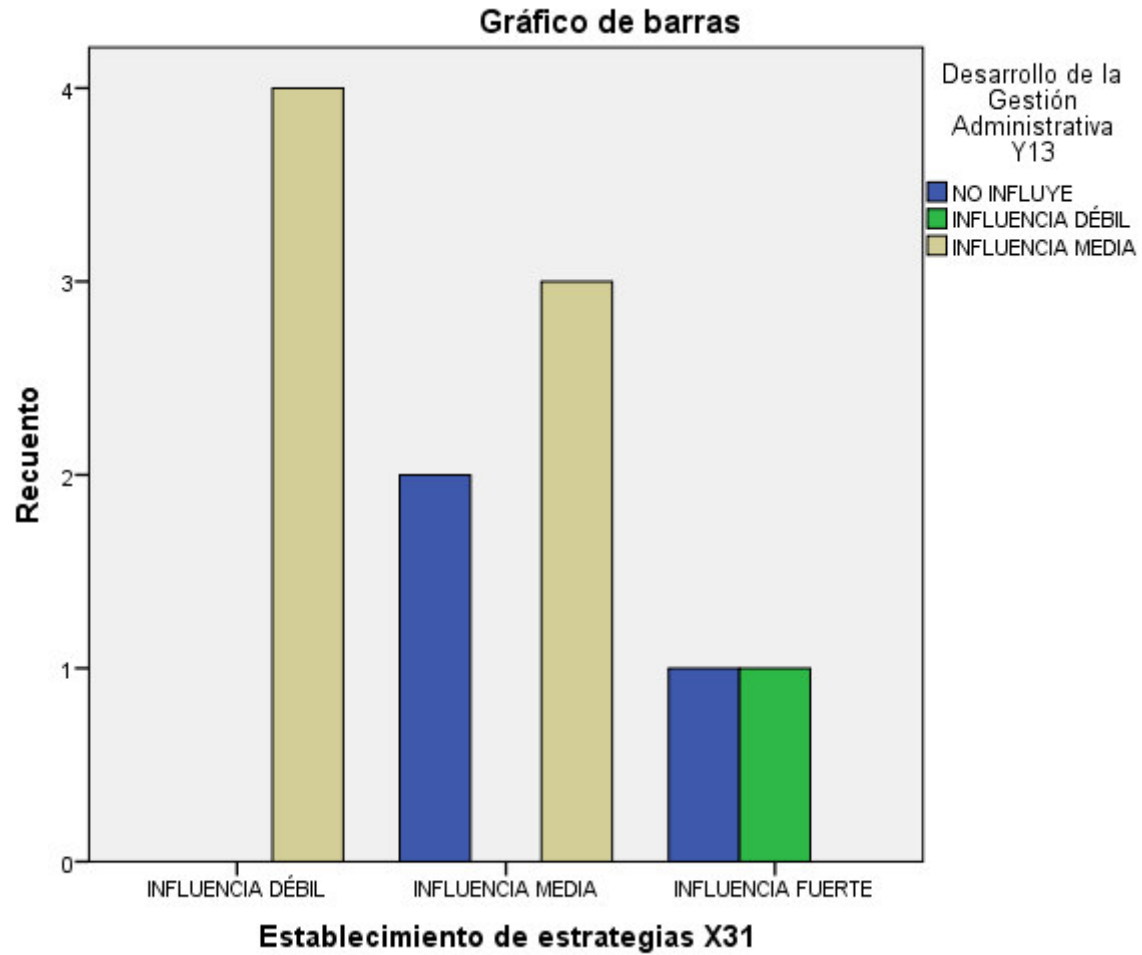
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,656) el Establecimiento de estrategias y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{31}$  (tiene la empresa una misión explícita y conocida) y  $Y_{13}$  (gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes). Se observa que una influencia débil de  $X_{31}$  por lo general marca una influencia media en  $Y_{13}$ , pero un mejoramiento de  $X_{31}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{13}$ . Esto significa que las comercializadoras con un alto gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, tienen un desconocimiento con la misión explícita y conocida de la empresa.

**Gráfico 40 Representación Gráfica de la Relación: Establecimiento de estrategias (X31) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y13)**



**Tabla 130 Prueba de correlación: Establecimiento de estrategias ( $X_{32}$ ) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa ( $Y_{13}$ )**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,616	,127	-2,344	,044 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,656	,114	-2,604	,029 <sup>c</sup>
N de casos válidos		11			

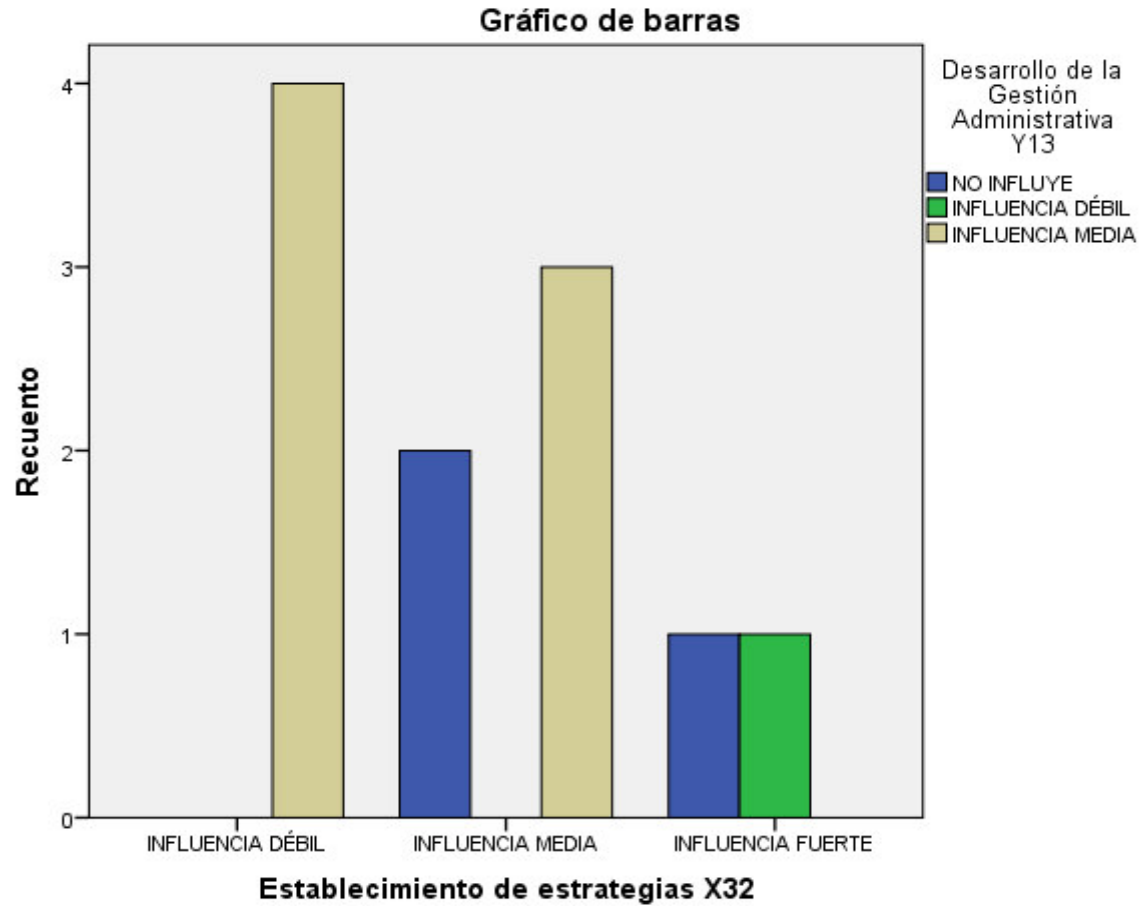
a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Con una correlación negativa moderada (-,656) el Establecimiento de estrategias y el Desarrollo de la Gestión Administrativa toman una relación desde sus variables  $X_{32}$  (tiene la empresa una visión establecida) y  $Y_{13}$  (Gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes). Se observa que una influencia débil de  $X_{32}$  por lo general marca una influencia media en  $Y_{13}$ , pero un mejoramiento de  $X_{32}$  tiene un efecto contrario en  $Y_{13}$ . Esto significa que las comercializadoras con un alto gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, tienen un desconocimiento de una visión establecida.

**Gráfico 41 Representación gráfica de la relación: Establecimiento de estrategias (X32) \* Desarrollo de la Gestión Administrativa (Y13)**



### 4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados estadísticos obtenidos en base a la moda de la variable independiente (prospectiva estratégica) es de 2,00 y la de la variable dependiente (desarrollo organizacional) es 2,35; lo que sugiere que las comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa de la Provincia El Oro, Ecuador; no utilizan la prospectiva estratégica; en cambio, el desarrollo organizacional si es elaborado en las empresas de camarón.

Por otro lado, La correlación de SPEARMAN determina una correlación inversamente proporcional moderada entre las variables independientes (Modelo prospectivo) y dependientes (Desarrollo Organizacional). La relación entre los indicadores de medición de las variables X y.

En este caso, existe una moderada relación por su cercanía a -1, el resultado obtenido fue de -0,656. La Prueba de Hipótesis corrobora que la hipótesis nula se acepta debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05, por tanto existe una relación entre las variables de estudio.

El presente trabajo establece las variables con las que se pueden construir escenarios (pesimistas, tendenciales y optimistas) en base al desarrollo organizacional. Se obtuvieron 5 variables que analizan el desarrollo organizacional en las comercializadoras de camarón para la construcción de escenarios prospectivos como: (1) gestión del conocimiento tecnológico de los empleados y jefes, (2) gestión del clima laboral, (3) Desarrollo de cultura organizacional, (4) sistema de gestión de calidad en las comercializadoras de camarón, (5) Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales de los empleados. Las cinco variables para el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual son: 1) determinar la tecnología de punto que existen en las comercializadoras, (2) especificar mejoras en la infraestructura y clima laboral, (3) inversión en capacitación, (4) desarrollo de planes estratégicos e (5) identificar si existen la misión y visión en las comercializadoras de camarón. Se debe tener en cuenta que estas variables fueron identificadas en base a las que tienen mayor relación e influencia entre las variables X (modelo prospectivo);

así como, la Y (desarrollo organizacional), en la que la correlación de SPEARMAN ayudó a determinar las variables.

Si se compara con el estudio realizado por José Gallardo (2016), el establece 8 variables para elaborar escenarios prospectivos para el sector pesquero, los cuáles son muy generales en relación a lo que se quiere determinar según su efecto, aunque si establece la forma de estudio para obtener los escenarios. En cambio, el modelo propuesto por el presente trabajo determina variables sobre el desarrollo organizacional en las comercializadoras de camarón, en este caso se especifica el objeto de estudio a realizarse para el análisis prospectivo, lo que ayuda a reconocer el propósito del modelo, es por ello que se recomienda realizar estudios futuros sobre este tema para verificar la pertinencia del modelo en las comercializadoras de camarón.

De acuerdo, al estudio desarrollado por escenarios se establecen cuatro dimensiones el realista, relativo, optimista y el futurista; de los cuales, para llegar al resultado deseado se realizó un análisis F.O.D.A. en cada una de las 11 comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa, en donde se identificaron los indicadores estratégicos de análisis para las variables del desarrollo organizacional y el entorno externo.

Luego se, desarrollo un análisis estadístico con tablas cruzadas en el que se determinaron los indicadores estratégicos de mayor peso por cada comercializadora. En este caso se obtuvo como respuesta (ver tabla 113), en el que se seleccionaron y establecieron los escenarios. Luego se desarrolló un estudio sobre los actores sociales involucrados para el sector camaronero, para ello se realizó un análisis de expertos y estadístico en el que se obtuvo como resultado que las empresas tecnológicas, Gobierno y Mercado Externo son los de mayor influencia en el sector camaronero.

Luego de ello, se establecieron los tres escenarios en base en cada una de las variables obtenidos en el análisis de tablas cruzadas, proponiendo hipótesis y

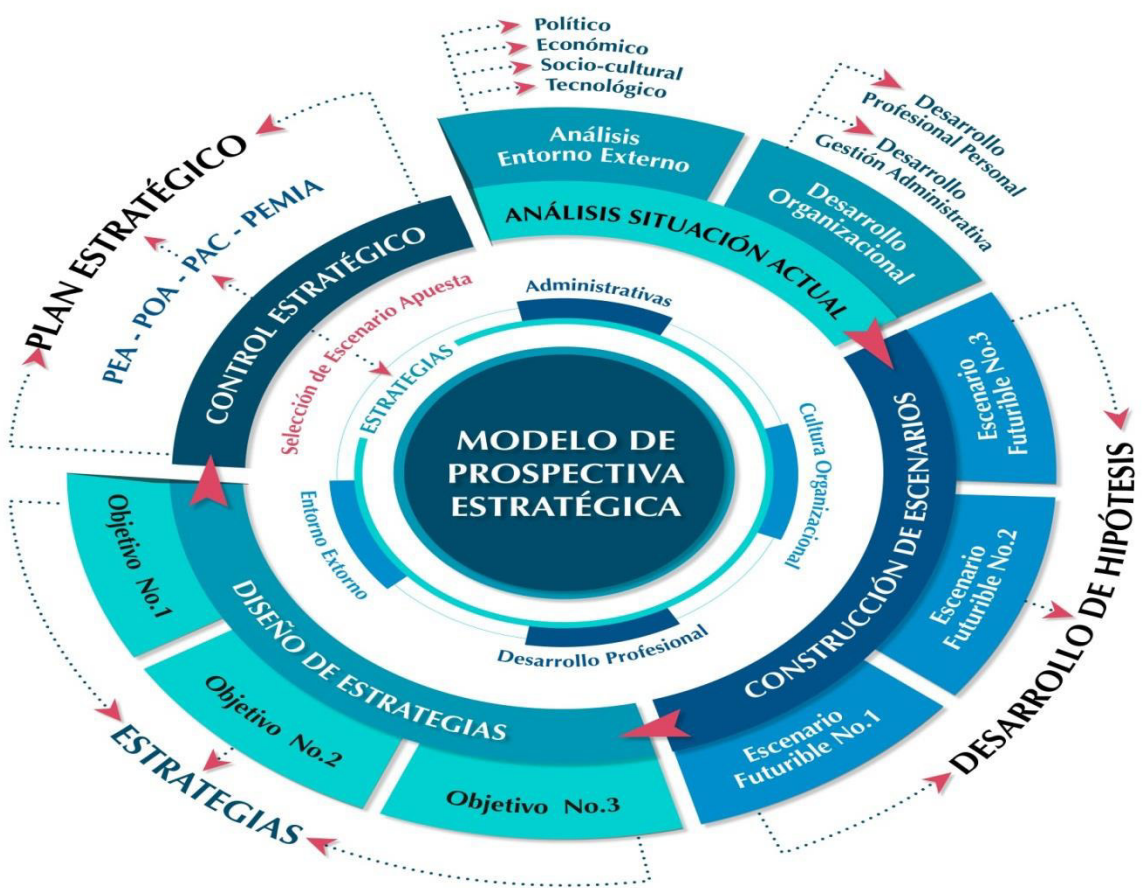
relatos sobre lo que podría ocurrir en el 2027 y 2036, para ello (Ver tabla 114, 115, 116, 117)

**CAPITULO 5: IMPACTOS**

**5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

Se desarrolla el presente modelo de prospectiva estratégica para el desarrollo organizacional como propuesta potencial para las comercializadoras de camarón elaborado por el autor; el mismo, es un modelo estándar y sistémico que permita a las empresas medir el nivel de su desarrollo organizacional a través del tiempo (futuro). El modelo se lo grafica de la siguiente manera:

**Figura 7 MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



El modelo de la prospectiva se basa en el estudio de los futuros, en el que se identifican escenarios alternativos que van hacer los caminos a recorrer de



acuerdo a los avances tecnológicos, políticos, económicos, y socioculturales, y en base al desarrollo organizacional de las empresas, que se den desde el presente hacia el futuro.

Entre las características que se han identificado para el modelo están que el mismo:

- a) Mantiene información pertinente para la toma de decisiones.
- b) Integra los cambios futuros con el presente.
- c) Construye escenarios centrados a la eficiencia del desarrollo organizacional de las empresas.
- d) Fomenta la creación de nuevas estrategias en el mejoramiento de los procesos administrativos de las empresas.
- e) Promueve el pensamiento lógico a través de la selección de un escenario apuesta.
- f) Relaciona la planificación estratégica con el desarrollo organizacional.
- g) Mejora los ambientes tecnológicos, institucionales y organizacionales de las empresas.
- h) Diseña un control estratégico que fortalece la gestión administrativa en la coordinación de los recursos organizacionales.
- i) Identifica los saberes que garantizan un sistema viable para contrarrestar futuros cambios en los ambientes externos e internos de una organización.
- j) Permite establecer un sistema de formación en base a ejes administrativos y tecnológicos para el personal de la organización.
- k) El modelo prospectivo tiene un impacto social, ambiental y económico notable para analizar el desarrollo organizacional porque de alguna manera ayuda a mejorar los siguientes puntos dentro de una empresa:
- l) Reconoce las competencias de los actores externos (empresa y comunidad).
- m) Analiza el entorno externo basados en la economía, tecnologías, ambiente y la política.

- n) Ayuda a mejorar la productividad en el desarrollo productivo y administrativo de una empresa.
- o) Realiza una visión a futuro de las actividades que ocurrirán basados en escenarios el mismo que ayuda a la toma de decisiones
- p) Permite establecer estrategias a futuro para contener cualquier adversidad o amenaza a la empresa ya sea índole interno como externo.
- q) Mejora la rentabilidad de la empresa basados en manejar eficientemente los recursos organizacionales reduciendo costos productivos y administrativos.
- r) Alcanza un análisis tecnológico a futuro eficiente que mejora y da ventaja competitiva a la empresa.

## 5.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El costo para la elaboración e implementación de la propuesta se basa en las fases que se siguen para el desarrollo del mismo, en el que cada comercializadora deberá pagar para conocer su prospectiva estratégica dependiendo del análisis que pretenden obtener.

Para este caso, los costos son:

**Tabla 131 Costos de Implementación**

#	Descripción	Costo (en Dólares)	Costo (en Dólares)
1	Socialización del Modelo	\$50.00	\$50.00
2	Aplicación de Instrumentos del Modelo (Encuesta, Fichas de Observación, Guías de Entrevista)	\$250.00	\$250.00
3	Elaboración del Análisis FODA	\$500.00	\$500.00
4	Identificación de Indicadores estratégicos bajo estudios de técnicas prospectivas y estadísticas (tablas)	\$850.00	\$850.00

	cruzadas)		
<b>5</b>	Desarrollo de un análisis de los actores sociales involucrados	\$200.00	\$200.00
<b>6</b>	Construcción de escenarios futuribles	\$850.00	\$850.00
<b>7</b>	Establecimiento de Estrategias	\$750.00	\$750.00
<b>8</b>	Desarrollo de la Planificación estratégica*	0,00	\$1,500.00
<b>TOTAL</b>		3,450.00	4,950.00

\*Opcional

### 5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA

La propuesta de un modelo prospectivo por escenarios tiene el beneficio de buscar un camino anticipado sobre una variable específica de análisis que pueda tener una empresa dentro de sus actividades administrativas o productivas. En este caso, en base a varios escenarios se puede conocer los puntos de mayor referencia estratégica que pueden ser aplicados en una planificación estratégica permitiendo mejorar cualquier circunstancia dentro de la actividad administrativa de una empresa.

Por otro lado, permite a una empresa a ser más competitiva ya que ayuda a conocer sus puntos débiles dentro sus procesos internos y externos de manera anticipada. En este caso, se reducen costos y pérdida de tiempo a nivel empresarial dentro un mercado determinado. Esto tendrá como punto fuerte de una empresa en general mediante una ventaja competitiva eficiente.

Además, la aplicación del modelo prospectivo en una empresa permite mejorar las condiciones laborales y su ambiente externo mediante el desarrollo de acciones anticipadas dentro de su actividad empresarial, en este caso, buscará un camino seguro para alcanzar los objetivos propuestos en su planificación propuesto.

Hay que tener en claro que el beneficio no solo es administrativo, también es tecnológico ya que ayuda a tener una visión general más amplia de los requerimientos en inversión de tecnología en un sector económico determinado, en este caso verificando si el mismo reducirá costos y tiempos de producción, haciendo más rentable y productivo una empresa en general.

Otro beneficio es el social y ambiental en el que se puede conocer por anticipado el impacto que tendrá el desarrollo y elaboración de un producto o servicio en un tiempo determinado, en este caso, se cumplirá con los estándares de calidad, higiene y ambiental para el desarrollo normal de las actividades productivas de una empresa en particular.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. El modelo es un sistema prospectivo estratégico sobre el análisis del desarrollo organizacional en las empresas comercializadoras de camarón.
2. El objetivo del modelo es tratar de obtener estrategias a largo plazo para mejorar los procesos administrativos y organizacionales de las empresas a nivel general.
3. El modelo presenta tres etapas importantes para la ejecución del mismo, en este caso un análisis de la situación actual, construcción de escenarios y establecimiento de estrategias; al final se ejecuta la estrategia bajo el punto de un control estratégico pertinente basados en los formatos de la planificación estratégica (PEA, POA, PAC y PMIA).
4. Para llegar a los resultados obtenidos en el modelo se realizó un análisis estadístico de alto nivel utilizando la correlación de SPEARMAN y la R de PEARSON, en el que se tuvo como resultado que las Variables de mayor influencia de las Y fueron el Desarrollo de la Gestión Administrativa y el Desarrollo Profesional del Personal.
5. El análisis estadístico se hizo en base a una encuesta tipo escala de LIKERT donde se aplicó a 11 empresas comercializadoras de camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa de la Provincia de El Oro.
6. Por otro lado, se realizaron 25 encuestas por cada comercializadora de camarón, dando un total de 275 encuestas aplicadas.
7. El análisis de las variables se realizan desde la gestión administrativa, la cultura organizacional, el desarrollo profesional y el entorno externo.
8. La metodología del modelo permite verificar el proceso por el cual se debe seguir para ejecutar la prospectiva estratégica del desarrollo organizacional de las empresas comercializadoras de camarón.
9. La correlación de SPEARMAN determina una correlación negativa moderada entre las variables independientes (Modelo prospectivo) y

dependientes (Desarrollo Organizacional). La relación entre los indicadores de medición de las variables X y, existe una moderada relación por su cercanía a -1, el resultado obtenido fue de -0,656. La Prueba de Hipótesis corrobora que la hipótesis nula se acepta debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05, por tanto existe una relación entre las variables de estudio

10. En el estudio realizado a las comercializadoras de camarón en base al modelo propuesto se describieron tres (3) escenarios para el año 2027 el realista, relativo y el optimista; y, un (1) escenario para el año 2036, el futurista.
11. Por cada escenario se describió 4 indicadores estratégico para el análisis morfológico (Ver Tabla 113). En el cual sirvieron para relatar las hipótesis establecidas para el tiempo estudiado.
12. Cada comercializadora fue evaluada con tablas cruzadas para identificar los indicadores estratégicos de análisis para cada una de los escenarios.
13. Se desarrolló una valoración de expertos por todas las variables para conocer el peso de cada uno de acuerdo a los escenarios propuestos.
14. Se estableció un Modelo Prospectivo por Escenarios como propuesta para el desarrollo y selección de la mejor alternativa.
15. El costo de implementación de la propuesta es de \$3.450,00 sin la elaboración de una planificación estratégica; y, de \$4.950,00 con la elaboración de una planificación estratégica.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda realizar otras investigaciones aplicando el modelo prospectivo para el desarrollo organizacional en empresas de diversas áreas de mercado.
2. La presente propuesta puede ser tomada en cuenta para futuros estudios de investigación desarrollados en base a la temática de la prospectiva estratégica.

3. Los Gerentes de las empresas deberían aplicar este modelo para conocer las futuras estrategias que podrían aplicar en sus planes de mejoras estratégicos.
4. El modelo prospectivo para el desarrollo organizacional de las empresas permite conocer de antemano las actividades que podrían suceder y establecer estrategias para poder disminuir cualquier riesgo empresarial o de competitividad corporativa.
5. Se puede realizar un trabajo de investigación en base a conocer si el modelo permite mejorar la coordinación de los recursos en los procesos administrativos de las empresas.
6. El modelo es flexible y puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa.
7. Se debe tener en cuenta que el modelo es nuevo y original, ya que es un proceso prospectivo para desarrollo organizacional para empresas pequeñas, medianas y grandes.
8. El modelo prospectivo propuesto es un estudio completo que llega a poder establecer acciones por medio de la planificación siguiendo el escenario escogido por el mismo.
9. El costo establecido para la implementación del modelo prospectivo propuesto es muy cómodo por lo cual es posible la realización del mismo para mejorar las empresas de cualquier sector económico ya sea en el Ecuador o en alguna otra parte del Mundo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aguilar, J., Terán, O., Ríos , A., León, L., Hernández , D., Rivas , F., y otros. (2008). Marco Metodológico para prospectiva estratégica. *Revista Tecnológica e Ingeniería*, 275-283.
2. Alcalá, M., Linares, M., & Huerta, M. (2013). Influencia del pensamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la corporación de desarrollo de la región Zuliana CORPOZULIA. *CICAG*, 135-147.

3. Bas, E., & Guilló, M. (2011). Prospectiva y Cultura de la Innovación. *Ekonomiaz*, 2-20.
4. Baztos. (2015). *clubensayos.com*. Recuperado el 2016, de <https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/PROSPECTIVA-ORIGENES-Y-CORRIENTES/2481820.html>
5. Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: modelos y estrategias*. Miami: Addison.
6. Benjamin, J. (2008). Las políticas públicas de nueva generación en el ámbito de la ciencia y la tecnología . *I Congreso Iberoamericano sobre Ciudadanía y Políticas Públicas en Ciencia y Tecnologías* . Sinaloa.
7. Berger, G. (1957). La actitud prospectiva. *Revue Prospective* .
8. Blackburn, P. (2008). *Autonomía en el Trabajo*. en W. Cummings, *desarrollo organizacional y cambio*. México D.F.: Cengage Learning.
9. Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 135-144.
10. Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (2010). *Planificación estratégica y operativa aplicada a Gobiernos locales* . Quito: Abya Yala.
11. Burke, W., & Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston: Handbook.
12. CAMACARO, M. (2009). Tesis Doctoral: Modelo de Gerencia Estratégica del conocimiento para las Universidades Públicas. CARACAS.
13. Camargo, L. (2013). Desarrollo Organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto - Bogotá. *Clío América*, 25-47.
14. Cárdenas Elorduy, E. (2010). *Encael*. Recuperado el 2013, de <http://www.encael.com/desplaurb/03-3ant-his-pla.html>
15. Carvajal, M. (2014). USA emitió dictamen favorable al camarón ecuatoriano. *Revista El Agro*.
16. Cely, A. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. *Revista de Ingeniería e Investigación*, 26-36.
17. Cely, N. (2013). El camarón en estado natural. *Aqua Cultura*.



18. Chalmers, N. (1989). *The Natural History Museum: Introduction*. 187.
19. Chang, C. (2011). *Browse Dissertations and Theses - Education*.
20. Chávez, J. (2012). *Entorno Externo blogspot*. Recuperado el 2016, de <http://entornoexterno.blogspot.com/2012/11/medio-externo-economico-social-cultural.html>
21. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill.
22. Chung, A. (2009). *Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico*. *Industrial Data*, 27-31.
23. Chung, A. (2012). *Tesis Doctoral: Prospectiva Estratégica aplicada a la Univerisdad Pública*.
24. CNA. (2014). *Camara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de <http://www.cna-ecuador.com/>
25. Colomo, J. (2004). *Las innovaciones en los procesos productivos*. Recuperado el 2016, de [http://www.javiercolomo.com/index\\_archivos/Bric/innov.htm](http://www.javiercolomo.com/index_archivos/Bric/innov.htm)
26. Comercio. (20 de 09 de 2013). *Negocios. El camarón ecuatoriano gana demanda en EEUU*.
27. Cordeiro, J. (2016). *Tesis Doctoral: Prospectiva estrategica: pasado, presente y futuro*. Cali: Universidad del Valle.
28. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
29. Davies. (1999). *How to plan for strategic development*. EEUU: University Santa Barbara.
30. De Elizagarate, V. (2012). *Marco Teórico para la Planificación Estratégica*. País Vasco: Economía.
31. De la Sierra, G. (1973). *Desarrollo Organizacional: un nuevo enfoque administrativo*. *Revista de Administración Pública*, 47-49.
32. Decloufe, A. (1980). *La prospectiva*. Presses Universitaires de France.

33. Del Río , J., & Julio, J. (2014). Cruzando el puente: de la selva de la planeación estratégica a la construcción prospectiva de escenarios. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 9(2).
34. Dos Santos, D. (2011). Actividades prospectivas en Brasil: pasado, presente, y futuros posibles. *Ekonomiaz*, 76.
35. El Universo, E. (24 de Agosto de 2012). Sector camaronero. *Ministerio crea un tasa para fincas del sector camaronero*.
36. Entrialgo, M. (2002). The impact of the alignment of strategic and managerial characteristics on spanish SMES. . *Journal of Small Business Management*, 260-270.
37. Fellows, F. (2002). Avanzos da prospectiva no Brasil: as atividades do CGEE.
38. Fertonani, A. (2007). La Estrategia y el Elefante. *Magazine*.
39. Gabiña, J. (1995). *El futuro revisitado, la reflexion prospectiva como arma de estrategia y decisión* . Barcelona: Marcombo.
40. Gabiña, J. (1998). *Prospectiva y ordenación del territorio: hacia un proyecto de futuro*. Barcelona: Boixareu Editores.
41. Gairín , J. (1998). Los estadios de desarrollo organizacional. *Contextos Educativos*, 125-154.
42. Gallardo, J. (2016). *Administración Estratégica*. Bogotá: Alfaomega.
43. Galvez, D. (2012). Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso Empresa Metalmecánica Gálvez. Quito.
44. Godet, M. (2007). *Manual de la prospectiva estratégica* (Tercera ed., Vol. 2). París: Dunod.
45. Godet, M. (2007). *Prospectiva y planeación estratégica*.
46. Godet, M. (2007). *Prospectiva y planeación estratégica*. París: Económica.
47. Godet, M. (2009). París: Prospektiker.
48. Guthrie, W. (1996). Research on Sociocultural influences on motivation .

49. Gutiérrez, E., Sánchez, A., & Ruíz, R. (2009). Plan prospectivo estratégico para el desarrollo del Municipio de Urumaco, con horizonte a diez años (2009-2019). *Multiciencias*, 185-194.
50. GyA. (2014). *Gestión y Administración*. Recuperado el 2016, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
51. Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Compitiendo por el Futuro*. Harvard Business School Press.
52. Hevia, O. (2005). Metodología de Escenarios: La Utopico y lo concreto en las Ciencias Sociales.
53. Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
54. Hua Chen, K. (2011). Los estudios de futuros en la región Asia-Pacífico: el caso de Taiwán. *Ekonomías*, 1-20.
55. Inche, J., Chung, A., & Salas, J. (2006). Prospectiva estratégica del cluster de muebles de Villa el Salvador. *Industrial Data*, 50-58.
56. Jauregui, A. (2000). Aplicación del desarrollo organizacional en el estudio del clima interno de una maquiladora.
57. Jouvenel, B. (1964). *El arte de la conjetura*. Mónaco: Du Rocher.
58. Jouvenel, H. (2004). *Invitación a la prospectiva*. París.
59. Keller, P. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Visión Futuro*, 1-21.
60. King, N., & Anderson, N. (2003). *Como administrar la innovación y el Cambio. Guía Crítica para Organizaciones*. Barcelona: Colecciones Thomson.
61. Licona, A. (2003). Tesis Doctoral: Planeación estratégica y prospectiva de una unidad académica: El caso de la Facultad de Economía 2002-2003. México D.F.
62. López, D. (1998). *La estadística como herramienta de la prospectiva*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
63. Luparelli, M., & Montero, A. (2011). Inteligencia Prospectiva de Seguridad Económica. *Ekonomiaz*(76).

64. Marí, M., Recalde, A., & Fontanals, J. (2007). Prospectiva y planificación estratégica en ciencia y tecnología en Argentina. *Cuadernos del Cendes*, 115-125.
65. Marín, N., & Guerrero, M. (2009). Presión Laboral tendenciosa y desarrollo organizacional en las Universidades. *CICAG*, 1-18.
66. Marriot García, F. (2003). *Banco Central del Ecuador: Análisis del Sector Camaronero*. Quito.
67. Martin, J. (1990). *Cultura Corporativa: Mapeando el terreno*. Sage Publishing.
68. Mendoza, M. (2000). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Bogotá: Universidad Pontificia Bolivariana.
69. Miklos, T., & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. México D.F.: UNAM.
70. Miklos, T., & Tello, M. (1998). *Planeación prospectiva*. Madrid: Limusa.
71. Ministerio de Ciencia y tecnología. (2005). *Memoria y Cuentas años 2004 y 2005*. Bogotá .
72. Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
73. Mitre, H. (2010). Tesis Doctoral: Alineación de la Gestión Estratégica con la Medición de Productos y Procesos para organizaciones de ingeniería de Software. Leganés.
74. Mojica, F. (1994). *Cartilla: Taller de Prospectivas* . Santa Fé: Universidad de la Sabana.
75. Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Colombia.
76. Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio.
77. Moore, K. (2000). La planificación Estratégica en los museos. *The National Football Museum* , 100-157.
78. Morín, E. (1982). *Los Mandamientos de la Complejidad*.

79. Moutan, B. (2008). *parquesinapsix*. Recuperado el 2016, de [www.parquesinapsix.com](http://www.parquesinapsix.com)
80. OCDE. (2013). *Prospectiva y estudios de futuros*. México: Deusto.
81. Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
82. Ovalles, O. (2008). Metodología para la prospectiva científico técnica en la educación superior de los países del convenio Andrés Bello. *Revista de Ciencias Sociales*, 255-273.
83. Payán, L., & González, C. (2011). Integración, modernidad, y prospectiva, signos que indican el progreso. *Seguros, finanzas e instituciones financieras*, 1(14).
84. Peña, D., & Petit, E. (2015). La educación como componente filosófico y estratégico para el desarrollo organizacional y la gerencia de la innovación en Latinoamérica. *Escenarios*, 22-33.
85. Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 74-88.
86. Pineda, L. (2013). Prospectiva estratégica en la Gestión del Conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación & Desarrollo*, 289-311.
87. Pinto, J. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, 47-56.
88. Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto Harvard Business Press.
89. Quiroga, D. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Revista Economía y Administración*, 26-44.
90. R. A. (1997). *Diccionario*. Madrid.
91. Retamal, G. (2012). *Desarrollo de Estrategias*. Recuperado el 2016, de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST244.htm>

92. Reynaga, J. (1985). *Evaluación epidemiológica de riesgos causados por agentes químicos ambientales*. CPHS.
93. Rivera, E. (1997). Una perspectiva de la prospectiva. OOCITIES.
94. Rodriguez, R., Peteiro, L., & Rodriguez, M. (2007). Desarrollo Organizacional: ¿Qué Significa? Santa Clara, Cuba.
95. Ruiz, M. (2011). Reflexiones sobre la influencia de la prospectiva francesa en la planificación universitaria latinoamericana. Una Revisión Bibliográfica. *Revistas Vozes dos Vales*, 1-42.
96. Saussure, F. (1987). *Curso de Linguística General*. París.
97. Serra, J. (2008). Prospectiva Estratégica. ¿Qué es y qué no es?
98. Soler, Y. (2004). *prospectiva.blogspot.com*. Obtenido de <http://prospectiva.blogspot.com.br/>
99. Soms, E. (2005). Prospectiva y Construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Santiago de Chile: Gráfica Funny S.A.
100. Soms, E. (2005). Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo Territorial. Santiago de Chile: Gráfica Funny S.A.
101. Tejada, J., & Navío, A. (2011). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Iberoamericana de Educación*, 1-16.
102. Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje Organizacional. *Invenio*, 101-118.
103. Tobar, K. (2007). Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: ESPE.
104. Torres, P., Villafán, J., & Álvarez, M. (2008). Planificación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
105. Uranga, W. (2007). Soñar futuros para construir el presente: la comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo. *Punto Cero*, 13-26.

106. Valle, M. d. (2009). Proyecto de factibilidad para la exportación de camaron a Chile en base al Acuerdo de Complementación Económica ACE 32. Quito, Pichincha, Ecuador.
107. Vargas, R. (2011). Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano- Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo* , 1-11.
108. Velez, J. (2010). Epistemología de la Administración. Bogotá.
109. Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional . *Universidad & Empresa*, 93-115.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos de recolección de Información

Para recolectar la información que se necesitará dentro de todo este proceso, se ha optado por el instrumento de la guía de observación y la entrevista, los cuales permitirán encontrar el problema más notable en las comercializadoras de camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa.

#### GUIA DE OBSERVACION

<b>Desarrollo Organizacional de las Comercializadoras de Camarón de la ciudad de Machala y Santa Rosa de la Provincia de El Oro.</b>	
<b>Observador:</b> Mauricio Samuel Noblecilla Grunauer	<b>Sección a Observar:</b>
<b>Empresa a aplicar:</b>	<b>Fecha de aplicación:</b>

#### **INSTRUMENTO DE EVALUACION**

Descripción: Guía de observación	Código 01
----------------------------------	-----------

Desempeño a evaluar: características generales del área en el que se desarrolló las prácticas

**INSTRUCCIONES:** *Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realiza el trabajador que se está evaluando y marcar con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.*

No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		Pésimo	Insuficiente	Suficiente	
1	La Estructura del departamento está en buenas condiciones.				
2	Conoce cuáles son sus funciones de trabajo				
3	Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia y ordenada.				
4	Nivel de preparación y desempeño del personal que labora en el área.				
5	Sabe a quién debe reportar sus actividades				
6	Cumplimiento de las actividades				
7	Ambiente laboral				
8	Por lo general se le acumula el trabajo				
9	Se identifica con la empresa y su puesto de trabajo				
10	Se Genera un ambiente de entusiasmo por el aprendizaje				



## ANEXO 2. Entrevista

<b>Prospectiva Estratégica como modelo alternativo de la Planeación Estratégica</b>	
<b>ENTREVISTA</b>	
TEMA: <u>Prospectiva Estratégica</u>	
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Corroborar las ineficiencia en la elaboración de una planeación estratégica.	
DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	
CARGO O FUNCION:	
TITULO:	
<b>PREGUNTAS</b>	
1.-) ¿Qué es lo que hace como directivo para hacer más competitiva a su empresa dentro de su ambiente interno administrativo?	
2.-) ¿Considera Usted que la elaboración de una planeación estratégica en su empresa mejoraría sus actividad y organización?	
3.-) ¿A su criterio que se requiere para que mejore su empresa explícitamente en el área administrativa?	
4.-) ¿Existen algún antecedente de haber realizado una planeación estratégica en su empresa?	
5.-) <del>¿Cree usted que es necesario elaborar una planeación estratégica por medio de una modelo prospectivo?</del>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>

### ANEXO 3. Encuesta Tipo Escala de Likert Variable Y: Desarrollo Organizacional



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE POSTGRADO**

#### ENCUESTA

**TEMA: EL MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO POR ESCENARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN DE LAS CIUDADES DE MACHALA Y SANTA ROSA, PROVINCIA EL ORO, ECUADOR.**

ENCUESTA #

--	--	--	--

**EMPRESA:**

VARIABLE #	VARIABLE DE MEDICIÓN	INFLUENCIA FUERTE	INFLUENCIA MEDIA	INFLUENCIA DÉBIL	NO INFLUYE
1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROPIETARIOS Y JEFES DE LA EMPRESA				
2	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL				
3	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS Y JEFES				
4	COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES				
5	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL EFICIENTE				
6	DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL				
7	EFICIENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL				
8	FOMENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTO HUMANO				
9	LIDERAZGO EMPRESARIAL				
10	MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES				

<b>11</b>	MOTIVACIÓN LABORAL				
<b>12</b>	ROTACIÓN DE PERSONAL				
<b>13</b>	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS EMPLEADOS				
<b>14</b>	DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO				
<b>15</b>	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN				
<b>16</b>	SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNA Y DE REDES				
<b>17</b>	NUEVAS CONDICIONES POLÍTICAS				
<b>18</b>	NUEVAS NORMAS MEDIO AMBIENTALES				
<b>19</b>	DESARROLLO DE NORMAS EN BASE A LA SEGURIDAD LABORAL				
<b>20</b>	POLÍTICAS INTERNACIONALES				
<b>21</b>	LEY DE TIERRAS Y AGUAS				
<b>22</b>	NUEVOS IMPUESTOS FISCALES				
<b>23</b>	VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CAMARÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS				
<b>24</b>	RIESGOS POR EL DESPLOME DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO				
<b>25</b>	NIVELES DE DESEMPLEO				
<b>26</b>	NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE CAMARÓN				
<b>27</b>	ENFERMEDADES ASOCIADAS AL CAMARÓN				
<b>28</b>	CONDICIONES DEL MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN				
<b>29</b>	FENÓMENOS NATURALES Y AMBIENTALES				
<b>30</b>	CRECIMIENTO POBLACIONAL				
<b>31</b>	ALTA COMPETENCIA POTENCIAL EN LA COMERCIALIZACION DE CAMARÓN				
<b>32</b>	DESAFIOS EN LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS				
<b>33</b>	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS				
<b>34</b>	MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN				

## ANEXO 4. Encuesta Tipo Escala de Likert Variable Y: Desarrollo Organizacional



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE POSTGRADO  
ENCUESTA**

**Objetivo:** Medir el Modelo de la Prospectiva Estratégica para las comercializadoras de Camarón de las ciudades de Machala y Santa Rosa, Provincia El Oro, Ecuador.

**EMPRESA:**

SUBFACTOR	INDICADORES DE MEDICIÓN	SI SE HA REALIZADO	MEDIANAMENTE REALIZADO	NO SE HA REALIZADO	NUNCA SE HA REALIZADO
Análisis Actual de la Empresa	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO EN LA EMPRESA				
	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO EN LA EMPRESA				
	TIENE LA EMPRESA NUEVA MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA				
	LA EMPRESA HA ADQUIRIDO NUEVOS INSTRUMENTOS INFORMÁTICOS Y TECNOLÓGICOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA				
	TIENE LA EMPRESA MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA Y CLIMA LABORAL				
	TIENE LA EMPRESA POLÍTICAS Y REGLAMENTOS QUE GENERE CULTURA ORGANIZACIONAL				
	LA EMPRESA INVIERTE EN CAPACITACIÓN PARA SU PERSONAL				
	LA EMPRESA DESARROLLA PLANES ESTRATÉGICOS				
	LA EMPRESA REALIZA EL ANÁLISIS FODA DE SU MERCADO				
	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOBRE LOS FACTORES DEL FODA				
	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS POR ESCENARIOS FUTUROS SOBRE LAS VARIABLES DEL FODA				
	LA EMPRESA ELABORA ESTRATEGIAS BASADOS EN LOS ESCENARIOS FUTUROS				
	LA EMPRESA ELABORA PLANES DE ACCIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS HACIA UN CAMINO FUTURO DESEADO				
Construcción de Escenarios	LA EMPRESA REALIZA ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA EMPRESA				
	LA EMPRESA ELABORA HIPÓTESIS ALTERNATIVAS COMO ESCENARIOS FUTUROS EN LA EMPRESA				
	LA EMPRESA CONSTRUYE ESCENARIOS DE FUTUROS FACTIBLES ALTERNATIVOS PARA LA EMPRESA				
	LA EMPRESA CONSTRUYE ESCENARIOS DE FUTUROS DESEADOS ALTERNATIVOS PARA LA EMPRESA				
Establecimiento de Estrategias	TIENE LA EMPRESA UNA MISIÓN EXPLÍCITA Y CONOCIDA				
	TIENE LA EMPRESA UNA VISIÓN ESTABLECIDA				
	TIENE LA EMPRESA OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				
	TIENE LA EMPRESA OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				
	TIENE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR				

**ANEXO 5 Listado de camaroneras en la provincia de el oro – ecuador****Tabla 132 Listado de camaroneras en la Provincia de El Oro - Ecuador**

#	RUC	DENOMINACIÓN	CIUDAD	PROVINCIA	ADMINISTRADOR
1	´0791740820001	CAMARONERA Alicia S.A. CAMARLICIA	MACHALA	EL ORO	HSUYEN TAI-SHAN
2	´0990662665001	CAMARONERA AMELIA AMELIASA	MACHALA	EL ORO	HUANGHONG CHONG LONG
3	´0790068025001	CAMARONERA BAJO ALTO S.A.	MACHALA	EL ORO	CASTILLO CELY OSCAR HERVIN
4	´0790092597001	CAMARONERA BRAVOGRANDE S.A.	MACHALA	EL ORO	DE WIND CORDOVA MAURICIO
5	´0790045033001	CAMARONERA CASCAJAL CIA. LTDA.	MACHALA	EL ORO	
6	´0790080912001	CAMARONERA CHAMBELLAN CIA. LTDA.	MACHALA	EL ORO	
7	´0790098927001	CAMARONERA CHOCO CAMACHOCO S.A.	MACHALA	EL ORO	CHOCO ALCIVAR MARCO ANTONIO
8	´0790073789001	CAMARONERA CORDOVA ENCALADA CORDCEN S.A.	MACHALA	EL ORO	LUK MOLINA MARIO EDUARDO
9	´0790100554001	CAMARONERA DEL PUERTO CAMAPUERTO S.A.	MACHALA	EL ORO	ALTAMIRANO PALACIO YOLANDA DEL PILAR
10	´0791710804001	CAMARONERA E INDUSTRIA PESQUERA DE CAMARONES CABRERA IPECA CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	CABRERA PASTOR ENRIQUE GILBERTO
11	´0791735106001	CAMARONERA EL CISNE S.A. CAMACISNE	MACHALA	EL ORO	TERREROS GONZALEZ NEVER FRANCO
12	´0791735998001	CAMARONERA EXCAM S.A.	MACHALA	EL ORO	FAREZ NAULA PRISCILA ELIZABETH
13	´0790100476001	CAMARONERA FARMAR S.A.	MACHALA	EL ORO	CAMPOVERDE JUMBO ELSA MARINA
14	´0991406352001	CAMARONERA FLAMINGOCORP S.A.	MACHALA	EL ORO	BURNEO JIMENEZ AATER FANGIO
15	´0791745136001	CAMARONERA GUAJABAL S.A.	MACHALA	EL ORO	ARICHABALA CASTILLO MARIA VERONICA
16	´0791730724001	CAMARONERA HAOWEI S.A.	MACHALA	EL ORO	CHEN TONG KUN TA
17	´0790102215001	CAMARONERA HIPATIA CAHPACA	MACHALA	EL ORO	BRAVO AGUILAR MARCELA CUMANDA
18	´0791739551001	CAMARONERA HNOS GUZMAN PAZMIÑO CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	GUZMAN PAZMIÑO CHRISTIAN MAURICIO
19	´0791717604001	CAMARONERA MARAVILLA S.A. CAMARSA	MACHALA	EL ORO	FAJARDO TINOCO ALEX IVAN
20	´0790150732001	CAMARONERA LA VICTORIA LANGOVIC CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	ARMIJOS AGUILAR TITO HERMES

21	´0990804087001	CAMARONERA LIMONVER CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	ARIAS AGUILAR FREDY FERNANDO
22	´0791735424001	CAMARONERA MRJ CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	OCHOA MENDIETA MIGUEL MATIAS
23	´0790078896001	CAMARONERA MACARSIL S.A. CIA. LTDA.	MACHALA	EL ORO	BANCHON FERNANDEZ CARLOS ENRIQUE
24	´0790053141001	CAMARONERA MARGARITA CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	
25	´0790095596001	CAMARONERA NANAMO CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	YANGCHONGYLE CHING
26	´0791742298001	CAMARONERA NELMAR S.A.	MACHALA	EL ORO	AGUIRRE NAULA ANDREA JAZMIN
27	´0791746051001	CAMARONERA OLIMPIA CAMOLIM S.A.	MACHALA	EL ORO	CAJAMARCA GONZALEZ JUAN ELIAS
28	´0791743613001	CAMARONERA PALMA UNO S.A. UNOPAL	MACHALA	EL ORO	FAJARDO TINOCO BRIGIDA DEL SOCORRO
29	´1790618129001	CAMARONERA PARAISO CAPAISO CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	MAHANGON
30	´0790150740001	CAMARONERA PORVENIR LANGOPOR CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	ARMIJOS AGUILAR TITO HERMES
31	´0992267550001	CAMARONERA PRIMAVERA S.A. CAMPRI	MACHALA	EL ORO	HSING CHEN CHEN
32	´0790101545001	CAMARONERA RIMALTI S.A.	MACHALA	EL ORO	CAMPOVERDE JUMBO ELSA MARINA
33	´0992596155001	CAMARONERA SAN AGUSTIN S.A. CAMSANG	MACHALA	EL ORO	COELLO AGUILLAR RUTH MARIA
34	´0790050118001	CAMARONERA SAN JOSÉ CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	CEVALLOS MORA JOSÉ LUIS
35	´0791731461001	CAMARONERA SHENCHANG S.A.	MACHALA	EL ORO	YUNG CHEN YEH
36	´0790069447001	CAMARONERA UNION FELIZ S.A. UNFEL	MACHALA	EL ORO	
37	´0990675961001	CAMARONERA VIVABRA S.A.	MACHALA	EL ORO	COTLEAR PALACIOS MARTHA RAQUEL
38	´0791746892001	CAMARONERA ANHELO CIA LTDA	MACHALA	EL ORO	LOAIZA QUIÑONEZ NAHIM ISRAEL
39	´0791725852001	CAMARONERA MARESCISNE S.A.	MACHALA	EL ORO	PONCE LOAIZA GLORIA AMELIA

Fuente: Intendencia de Compañías

Autor: Ing. Mauricio Noblecilla Grunauer

**ANEXO 6 Listado de comercializadoras de camarón en las ciudades de machala y santa rosa – provincia de el oro – ecuador.**

**Tabla 133 Listado de comercializadoras de camarón en las ciudades de Machala y Santa Rosa - Provincia de El Oro - Ecuador**

#	RUC	DENOMINACIÓN	CIUDAD	CANTON	PROVINCIA	ADMINISTRADOR
1	'0791736161001	CHRISMARCOR S.A.	SANTA ROSA	SANTA ROSA	EL ORO	CORONEL MIÑAN ANGEL MARCELO
2	0791707021001	URBAROSA S.A.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	ROSILLO PONGUILLO STALIN SANTIAGO
3	'0791732913001	EXPORCAMBRIT S.A.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	BRITO ALVARADO EDISON HERMINO
4	'0791722497001	EXPORTADORA CALDERON NOBLECILLA EXCALNOB S.A.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	CALDERON ESTEVES SEGUNDO
5	'0790095758001	EXPORTADORA CAMARONERA MARCO WILCHES CIA LTDA	MACHALA	MACHALA	EL ORO	WILCHES MINUCHE FLORENCIO MARCO
6	'0791708036001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA EMILIO NAGUA EMNAG CIA. LTDA.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	MATUTE ZEAS LUIS GUILLERMO
7	'0790043472001	EXPORTADORA MAREST S.A.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	GALLARDO VALAREZO FERNANDO ELIAS
8	'0790078020001	CORPORACIÓN DE PRODUCTORES DE CAMARÓN DEL ECUADOR S.A. CPCE	MACHALA	MACHALA	EL ORO	ASOCIADOS CAMARONEROS
9	'0791726700001	GRUVALMAR S.A.	SANTA ROSA	SANTA ROSA	EL ORO	VALDIVIEZO MENDEZ MANUEL DE JESUS
10	'0992619643001	CORPBOOMERAN S.A.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	NARVAEZ NARVAEZ DIEGO
11	0790042727001	EMPRESA MARISCOS DEL ECUADOR MARECUADOR CIA. LTDA.	MACHALA	MACHALA	EL ORO	VALAREZO JULIO

Fuente: Intendencia de Compañías

## ANEXO 7 Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
EL DISEÑO DE UN MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS EN LA OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CAMARONERO EN LA PROVINCIA DE EL ORO	<p>¿En qué nivel el diseño de un modelo de prospectiva por estratégica por escenarios influye el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?</p> <p><b>Prob. Esp 1</b></p> <p>¿Cuál es la relación del estado actual de la empresa y el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa</p>	<p>Diseñar un modelo de prospectiva por estratégica por escenarios para optimizar el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, en la Provincia de El Oro, Ecuador.</p> <p><b>Obj. Esp 1</b></p> <p>Analizar la relación del estado actual de la empresa y el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la</p>	<p>El diseño de un modelo de prospectiva por estratégica por escenarios influye significativamente el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa en la Provincia de El Oro, Ecuador.</p> <p><b>Hip. Esp 1</b></p> <p>El estado actual de la empresa se relaciona directamente con el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la</p>	<p>X: Modelo de prospectiva por estratégica por escenarios</p>	<p>X<sub>1</sub>: Estado actual de la empresa</p> <p>X<sub>2</sub>: Construcción de escenarios</p> <p>X<sub>3</sub>: Establecimiento de estrategias</p>	<p>Matriz FODA</p> <p>Análisis del Entorno Externo</p> <p>Análisis del Desarrollo Organizacional</p> <p>Innovación Tecnológica</p> <p>Análisis Morfológico</p> <p>Futuros Factibles</p> <p>Futuros Deseados</p> <p>Establecimiento de Misión y Visión</p> <p>Desarrollo de</p>



	<p>Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?</p> <p><b>Prob. Esp 2</b></p> <p>¿En qué nivel la construcción de escenarios influye en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador?</p> <p><b>Prob. Esp 3</b></p> <p>¿Cómo el establecimiento de estrategias incide en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de</p>	<p>ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador</p> <p><b>Obj. Esp 2</b></p> <p>Determinar en qué nivel la construcción de escenarios influye en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador</p> <p><b>Obj. Esp 3</b></p> <p>Establecer como el establecimiento de estrategias incide en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa</p>	<p>ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador</p> <p><b>Hip. Esp 2</b></p> <p>La influencia de la construcción de escenarios es significativa en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador</p> <p><b>Hip. Esp 3</b></p> <p>El establecimiento de estrategias incide positivamente en el desarrollo organizacional de las empresas del sector camaronero en la ciudad de Machala y Santa Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador</p>	<p>Y: desarrollo organizacional</p>	<p>Y<sub>1</sub>: Desarrollo de la Gestión Administrativa</p> <p>Y<sub>2</sub>: Desarrollo Profesional del Personal</p> <p>Y<sub>3</sub>: Desarrollo de Estrategias</p> <p>Y<sub>4</sub>: Desarrollo de los Procesos Productivos y Tecnológicos</p>	<p>Objetivos</p> <p>Identificación de Indicadores de Gestión</p> <p>Observación de campo</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Escala de Likert</p>
--	--	---	--	-------------------------------------	---	--

	El Oro, Ecuador?	Rosa, Provincia de El Oro, Ecuador				
--	------------------	--	--	--	--	--

