

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS
COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS Y
COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES
FRANCA SAC LIMA-PERÚ, 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACION**

AUTOR: JAIME GREGORIO FLORES SANCHEZ

**Callao, 2018
PERÚ**

HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

Título de Tesis “MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS Y COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES FRANCA SAC LIMA-PERÚ, 2017”

Sustentante: Mg. Jaime Gregorio Flores Sánchez

Acta de Sustentación N° 023, registrada en el Libro N° 01 de Actas de Sustentación por Ciclo Taller de Tesis para la obtención del Grado de Maestro o Doctor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, de fecha 28 de Junio de 2018 (aprobada con la calificación cuantitativa: 16 y calificación cualitativa: muy buena).

Siendo el Jurado Examinador:

- Dr. José Leonor Ruiz Nizama : Presidente**
- Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Secretario**
- Dr. Luis Alberto Chunga Olivares : Miembro**
- Dr. Víctor Hugo Duran Herrera : Miembro**
- Dra. Rosemary Oblitas Paucar : Asesora**

Dedicatoria

A mis padres Gregorio y Graciela In memoriam (que se encuentran al lado del Señor de Huamantanga) que forjaron mi educación, e instrucción enseñándome a ser responsable y respetuoso.

A mi esposa Martha y mi hijo Jaime Franz quienes están siempre a mi lado, por su comprensión y apoyo para la culminación de mis metas.

A mis hermanos y hermanas.

Agradecimiento

Debo agradecer al Dios Altísimo El Señor de Huamantanga por su constante apoyo, quien en todo momento está conmigo ayudándome a no cometer más errores, quien guía el destino de mi vida y darme fuerzas para la culminación de mi trabajo de tesis para la optar el Grado de Doctor en Administración Estratégica en la Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ciencias Administrativas.

Brindar mi más grande reconocimiento a las personas que hicieron posible el proporcionarme tanto conocimiento en la etapa de mi actualización profesional. Me refiero a mis profesores del Grado de Doctorado, quienes, con mucho esfuerzo y ahínco, me proporcionaron la enseñanza adecuada, ampliando mis conocimientos en el uso de herramientas administrativas modernas, las que contribuyen en ampliar nuevos horizontes intelectuales, considerando que nuestra profesión en el ámbito de la ingeniería, es totalmente diferente a la de las ciencias de la administración.

A los amigos y colegas que me apoyaron con sus deseos de superación, motivación que me alentó a seguir adelante en mis propósitos de obtener tan ansiado grado de Doctor en Administración.

Índice

HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	1
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
SOMMARIO.....	9
CAPÍTULO I.....	10
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	10
1.1. Identificación del problema	10
1.1.1. Cambio en los niveles socio-económicos en relación a la capacidad adquisitiva.	10
1.1.2. Cambios tecnológicos y una mayor productividad. Avance de la ciencia a favor de la empresa.	11
1.1.3. La crisis económica-financiera en la era del 1985-1990. Etapa de recesión económica-incumplimiento en el pago de la Deuda Externa.....	11
1.1.4. La inversión extranjera con ventajas en relación a su financiamiento	13
1.1.5. Comportamiento decidido y agresivo de los inversionistas extranjeros en los últimos años en nuestro país	14
1.1.6. Otros inversionistas y su no incorporación	15
1.1.7. Inversión de la Empresa Colloky y su participación en el mercado local	16
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	18

1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación de la investigación	19
1.4.1. Justificación Teórica	19
1.4.2. Justificación metodológica.....	19
1.4.3. Justificación Social.....	19
CAPÍTULO II.....	20
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes Extranjeros	32
2.1.3. Términos de referencia	37
2.2. Bases epistémicas.....	44
2.2.1. Modelo de Direccionamiento Estratégico	44
2.2.2. Competencias de ejecutivos y colaboradores.....	78
2.3. Marco Filosófico.....	93
2.3.1. El Constructivismo.....	94
2.3.2. El Modelo Conductista.	96
2.3.3. Modelo Funcionalista.	97
CAPITULO III.....	101
VARIABLES E HIPÓTESIS	101
3.1. Definición de las variables	101
3.1.1. Variable Independiente:	102
3.1.2. Variable Dependiente:.....	102
3.1. Operacionalización de las Variables	102
3.2. Hipótesis General e hipótesis específicas.....	104
3.2.1. Hipótesis General.....	104
3.2.2. Hipótesis Específicas	104
CAPÍTULO IV	106
METODOLOGIA.....	106
4.1. Tipo de investigación	106

4.2.	Diseño de investigación	106
4.3.	Población y muestra	107
4.3.1.	Población	107
4.3.2.	Muestra	107
4.3.4.	Delimitación de la investigación.....	109
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	109
4.5.	Procedimiento de recolección de datos	111
4.6.	Procesamiento estadístico y análisis de datos	112
4.6.1.	Análisis descriptivo:.....	112
4.6.2.	Análisis inferencial:.....	112
CAPÍTULO V		113
RESULTADOS		113
5.1.	Resultados de variable: Modelo de Direccionamiento Estratégico	113
5.2.	Resultados de variable: competencia de los ejecutivos y administrativos	118
5.3.	Resultados de variable: Competencias de los colaboradores ...	123
5.4.	Prueba de hipótesis	128
CAPÍTULO VI		135
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....		135
6.1.	Contrastación de hipótesis con los resultados	135
6.2.	Contrastación de resultados con las investigaciones	135
6.2.1.	Comparando los resultados obtenidos en el presente estudio.	135
6.2.2.	También los resultados obtenidos en el estudio	135
6.2.3.	Los resultados obtenidos.....	136
CAPITULO VII		137
CONCLUSIONES		137
CAPITULO VIII		138
RECOMENDACIONES.....		138
CAPITULO IX		140

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	140
ANEXOS	144
ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia.....	145
ANEXO N° 2: Encuesta a los ejecutivos y administrativos - empresa de Confecciones Franca S.A.C	146
Modelo de Direccionamiento Estratégico	146
ANEXO N° 3: Encuesta a los ejecutivos y administrativos - empresa de Confecciones Franca SAC - Competencias	147
ANEXO N° 4: Encuesta a los Colaboradores - empresa de Confecciones Franca SAC	148
Competencias	148
ANEXO N° 5: Cuadro de Resultados de Encuestas a Ejecutivos y Administrativos - Direccionamiento Estratégico.....	149
ANEXO N° 6: Cuadro de Resultados de Encuestas a Ejecutivos y Administrativos - Competencias	149
ANEXO N° 7: Cuadro de Resultados de Encuesta a los Colaboradores	150
Competencias	150
ANEXO N° 8: Organigrama de la Empresa	151
ANEXO N° 9: Propuesta de la Misión de la Empresa Franca S.A.C...152	
ANEXO N° 10: Propuesta de la Visión de la Empresa Franca S.A.C. 153	
ANEXO N° 11: Propuesta de la Matriz FODA de la Empresa Confecciones Franca SAC	154
ANEXO N° 12: Propuesta de la Influencia del Modelo de Direccionamiento Estratégico sobre las Competencias de Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca S.A.C.	155
ANEXO N° 13: Propuesta del Balanced Scorecard para la Empresa de Confecciones Franca SAC, debido a la Influencia del Direccionamiento Estratégico sobre las Competencias de los Ejecutivos y Colaboradores	161

Índice de Figuras

Fig. 2.1 Funciones Básicas de un Proceso Administrativo	39
Fig. 2.2. Esquema del Modelo de Direccionamiento Estratégico	47
Fig. 2.3. Modelo de Planeación Estratégica	51
Fig. 2.4. Visión del Sistema de Innovación	58
Fig. 2.5. Variables de Innovación	59
Fig. 2.6. Pasos de Benchmarking	65
Fig. 2.7. Evaluación de 360 grados	73
Fig. 2.8. Enlace planeación-control	77
Fig. 2.9 El Proceso de Control	78
Fig. 2.10. Dimensiones de las Competencias	80
Fig. 2.11 Elementos de una actitud	83
Fig. 2.12 Roles potenciales en los equipos	84
Fig. 2.13. Modelo del Iceberg	86
Fig 2.14. Competencias gerenciales	92
Fig 2.15. Competencias Laborales	94

Índice de Cuadros

Cuadro 2.1. Iniciativas para el trabajo y la vida personal	76
Cuadro 2.2. Fuentes de información para la medición del desempeño	79
Cuadro 2.3. Primera clasificación	81
Cuadro 2.4. Segunda clasificación	81
Cuadro 2.5. Tipos de características	82
Cuadro 2.6. Clasificación de las competencias	87
Cuadro 2.7. Componentes de las Competencias Emocionales	89
Cuadro 2.8. Componentes de las Competencias Profesionales	89
Cuadro 2.9. Capacidades Gerenciales	90
Cuadro 2.10 Competencias Gerenciales Centrales y Vitales para la Administración	91
Cuadro 2.11. Clasificación de las Competencias Laborales	93
Cuadro 3.1. Cuadro de Operacionalización de las Variables	104
Cuadro 4.1. Número de trabajadores de la empresa Franca SAC.	109
Cuadro 4.2 preguntas según las dimensiones a los ejecutivos y administrativos y colaboradores	111
Cuadro 4.3. Escala de valoración para la encuesta	112

RESUMEN

La necesidad de aplicar el **Modelo del Direccionamiento Estratégico** a la empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, es porque posee una extraordinaria imagen y prestigio, acompañada de una amplia gama de productos, dedicados exclusivamente para el segmento femenino, para jóvenes y personas adultas, de excelente calidad en la confección de sus prendas de vestir. Se indica que la empresa Franca SAC, está en la mente de sus clientes con este nombre, pero su razón social constitutiva, es: "Punto Casual" SAC.

La empresa dirige su producción y ventas a un nivel socio económico medio – alto, actualmente los niveles socio económicos han cambiado notablemente, considerando que antes, era muy marcado el nivel social "A" quienes tenían una alta capacidad económica, y los demás niveles iban disminuyendo en su poder adquisitivo, estos fueron reinvirtiéndose y lograron posicionarse como clientes de manera positiva, por lo que la empresa debe aplicar nuevas estrategias para no perder estos nuevos adquirientes y satisfacerlos convenientemente.

Como se aprecia en los resultados el modelo de direccionamiento estratégico influye significativamente en las competencias de los trabajadores, en las dimensiones que se han considerado: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, así como los conocimientos.

Se concluye que la hipótesis general y las específicas alternativas se cumplen al someterlas a la prueba del Rho de Spearman; siendo el nivel de significancia menor que p ($p=0.05$).

ABSTRACT

The need to apply the Strategic Management Model to the company of Confections Franca SAC Lima-Peru, is because it has an extraordinary image and prestige, accompanied by a wide range of products, dedicated exclusively to the female segment, for young people and adults, of excellent quality in the manufacture of their garments. It is indicated that the company Franca SAC, is in the minds of its clients with this name, but its constituent corporate name is: "Punto Casual" SAC.

The company directs its production and sales at a medium-high socio-economic level, at the moment socio-economic levels have changed remarkably, considering that before, social level "A" was very marked who had a high economic capacity, and the other levels were decreasing in purchasing power, these were reinvested and managed to position themselves as customers in a positive way, so the company must apply new strategies to avoid losing these new

As can be seen in the results, the strategic management model significantly influences the skills of the workers, in the dimensions that have been considered: aptitudes and abilities, personality traits, attitudes and values, as well as knowledge.

It is concluded that the general hypothesis and the specific alternatives are met when subjected to Spearman's Rho test; being at the level of significance less than p ($p = 0.05$).

SOMMARIO

La necessità di applicare il Modello di Gestione Strategica alla società di Confezioni Franca SAC Lima-Perù, è perché ha un'immagine e un prestigio straordinari, accompagnati da una vasta gamma di prodotti, dedicati esclusivamente al segmento femminile, per giovani e adulti, di eccellente qualità nella fabbricazione dei loro capi. È indicato che la società Franca SAC, è nella mente dei suoi clienti con questo nome, ma il suo nome aziendale costituente è: "Punto Casual" SAC.

L'azienda dirige la produzione e le vendite a un livello socio-economico medio-alto, al momento i livelli socio-economici sono cambiati notevolmente, considerando che prima il livello sociale "A" era molto marcato e aveva un'alta capacità economica, mentre gli altri livelli erano diminuendo il potere d'acquisto, questi sono stati reinvestiti e sono riusciti a posizionarsi come clienti in modo positivo, quindi l'azienda deve applicare nuove strategie per evitare di perdere questi nuovi

Come si può vedere dai risultati, il modello di gestione strategica influenza in modo significativo le capacità dei lavoratori, nelle dimensioni che sono state prese in considerazione: attitudini e abilità, tratti della personalità, atteggiamenti e valori, nonché conoscenza.

Si conclude che l'ipotesi generale e le alternative specifiche sono soddisfatte quando sottoposte al test Rho di Spearman; essere al livello di significatività è inferiore a p ($p = 0,05$).

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1. Identificación del problema

Considerando que el escenario es muy complejo, por efecto de la globalización y los cambios económicos que se han presentado en nuestro país, obligan a que las empresas desarrollen capacidades con el fin de poder competir con las empresas extranjeras que importan gran cantidad de productos de procedencia de la China, cuyos costos son inferiores a nuestra producción nacional. Es por ello que el suscrito ha visto por conveniente analizar este serio problema, bajo la perspectiva personal, en la capacidad y experiencia que a continuación se detalla:

1.1.1. Cambio en los niveles socio-económicos en relación a la capacidad adquisitiva.

Los clientes de la empresa, eran personas que pertenecían al nivel social "A" con una suficiente capacidad económica financiera que les permitía adquirir productos de extraordinaria calidad y que por ende con precios sumamente altos. Es decir había el reconocimiento a la calidad a un precio adecuado.

A partir de los años 90, varía esta condición donde los emprendedores, pertenecientes a la clase "C", que eran personas que fueron despedidas de sus centros de trabajo, pero con deseos de salir adelante desarrollan labores increíbles que les proporcionaban los ingresos adecuados, considerando que sus niveles económicos eran inicialmente sumamente bajos, pero a través del tiempo, con esfuerzo, trabajo y mucha dedicación, logran

trastocar su antigua situación, adquiriendo una nueva posición económica, que les permite obtener ingresos inimaginables, producto de su nuevo accionar, llevando con ello a que cambien sus necesidades y deseos, buscando adquirir productos de un nivel superior en calidad.

1.1.2. Cambios tecnológicos y una mayor productividad. Avance de la ciencia a favor de la empresa.

Pero hay otros cambios que las empresas nacionales y extranjeras tienen que enfrentar cada día, uno de ellos son los cambios tecnológico, que obliga a un endeudamiento en la adquisición de máquinas más productivas, más versátiles etc.; así también en el avance de la ciencia, que obliga a los empresarios a conocer nuevas tendencias, tales como la neurociencia, que analiza los nuevos comportamientos de los clientes, así como el actualizarse en el uso de las nuevas herramientas administrativas, que permitirán lograr un alto nivel de competitividad.

1.1.3. La crisis económica-financiera en la era del 1985-1990. Etapa de recesión económica-incumplimiento en el pago de la Deuda Externa.

Se hace necesario indicar que nuestro país venía de una gran crisis económica, de la etapa de los años 1985 al 1990, en la que colapsó nuestra economía, pero con el fin de incrementar las Reservas Internacionales Netas, se tomaron serias medidas a fin de lograr equilibrar la economía en relación a la moneda extranjera; se privatizan las empresas nacionales, se produce una gran desocupación, fue un verdadero caos económico.

El gobierno del año 1990 emite y aplica Decretos Leyes para recomponer la economía nacional.

El gobierno de ese entonces, toma una acción aparentemente ideal para levantar la economía, al aplicar los Decretos Legislativos N° 662 y 757, relacionados con la Ley de Promoción de la Inversión Extranjera y la Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada nacional e internacional.

Ante esta nueva disposición se abren las puertas a la inversión extranjera, quienes vienen a participar en nuestros mercados, con todos los beneficios que no tenían los inversionistas nacionales, otorgándoles beneficios increíbles, que no se les dió en otros países.

Las empresas nacionales, que pasaban por una recesión muy grande, tienen que enfrentarse con empresas extranjeras que vienen con economías saneadas e incluso con aranceles de nivel cero.

Franca SAC, participa en el mercado nacional, por espacio de 25 años, con una marca posesionada en relación con sus clientes de clase "A". Pero a pesar de todas estas fortalezas, se encuentran en una etapa recesiva ante la agresiva importación de productos del extranjero, principalmente de China.

Debe hacerse la aclaración, que los niveles socio económicos han cambiado notablemente, considerando que el nivel social "A" tenía una alta capacidad económica y los demás niveles iban disminuyendo en su poder adquisitivo.

El nivel "C" económicamente estaba compuesto por personas con mínimos recursos, con trabajos informales pero ahora ha cambiado notablemente la posesión del dinero, donde los clientes de nivel "A" han perdido relativamente su capacidad económica y los de nivel

social "C" logran una alta capacidad de ingresos que les permite acceder a nuevos mercados y por ende a nuevos productos.

Si se analiza este cambio económico, la dirección de la empresa Franca SAC, tuvo que tener en cuenta las nuevas tendencias de sus nuevas clientes, toda vez que sus diseños exclusivos, tenían que ser utilizados por personas que nunca habían adquirido estas prendas.

Por lo indicado líneas arriba, las nuevas clientes fueron aprendiendo y en el transcurrir del tiempo, están en la capacidad de plantear que la calidad del producto obedezca a sus requerimientos. Ahora están atentas a la aparición de nuevos modelos exclusivos, provenientes de las modas europeas o americanas.

Otro factor que viene a sumar a la larga lista de factores adversos son los contratos por el alquiler de locales, donde los propietarios en su mayoría son de origen extranjero, quienes privilegian a ciertos grupos de poder económico, desplazando los inversionistas nacionales.

1.1.4. La inversión extranjera con ventajas en relación a su financiamiento

Debe entenderse que toda competencia, es buena pues obliga a las empresas nacionales a ser mejores en su producción o en sus servicios, pero existe una gran desventaja comparativa, ya que la inversión extranjera se asocia o cuenta con sus propias entidades financieras, caso específico, Saga Falabella. A las cuales se les otorga atractivas ventajas en la obtención del financiamiento, lo que no sucede con las empresas nacionales.

Ante esta situación el empresariado peruano se ve en la imperiosa necesidad de contraer compromisos económicos con entidades financieras, con altos intereses que hace que tengan ciertas limitaciones económicas.

1.1.5. Comportamiento decidido y agresivo de los inversionistas extranjeros en los últimos años en nuestro país

Con el fin de poder ampliar, los comentarios, se ha visto por conveniente hacer un análisis de los últimos acontecimientos y comportamientos que se vienen dando en la economía e inversión, es por ello que se toma ciertos comentarios vertidos en el Diario Gestión, donde sale una nota, relacionada con la inversión extranjera, sobre el modo de actuar de manera decidida, a diferencia de la inversión nacional.

Los grandes centros comerciales y sus inversionistas

Es así que la actual oferta de estos grandes concentraciones comerciales en el país, se estiman que son 66 complejos los existentes y lo increíble es que 38 de ellos están gestionados solo por cuatro empresas y estas son:

1. Real Plaza (Del Grupo Intercorp)
2. Open Plaza (Falabella)
3. Administradora Panamericana (Alianza Wiese y Parque Arauco)
4. Centenario Centros Comerciales (Del Grupo Romero)

La cadena denominada "Real Plaza " del Grupo de Intercorp, cuyo propietario es el Sr. Carlos Rodríguez Pastor, es quien lidera esta lista con 19 'Malls' en su haber, estando 12 de sus locales situados en Lima y el resto en diferentes departamentos y provincias de

nuestro país. Su última inversión fue en la Ciudad de Pucallpa y la más representativa está ubicada en la Av. Salaverry (Jesús María, Lima). Se puede considerar que es ésta última inversión es su operación más grande a la fecha, aunque debe indicarse que su futura inversión será en Puruchuco (Ate), proyectado para el 2019.

Continuando con la lista de inversiones, aunque muy distante de la primera, es la cadena denominada "Open Plaza" con ocho Centros Comerciales y el complejo de Cayma en Arequipa se convertirá en breve en un Mall de diferente denominación.

La inversionista extranjera "Administradora Panamericana" que gestiona las marcas como "Mega Plaza" y "Mega Express" posee siete locales, que a fin de este año se plantea sumar su octava inversión en la Ciudad de Pisco (Ica). Mientras que en este año, se expandiría con dos nuevos locales denominados 'Strip Centers' en las Ciudades de Huaraz y Huaral.

La inversionista "Centenario Centros Comerciales" (antes MZ Gestión Inmobiliaria) es quien gestiona "Plaza del Sol", "Plaza de la Luna" y el Centro Comercial Minka, es decir que cuenta con cinco centros comerciales. Su inversión más ambiciosa, en alianza con "Parque Arauco", es la reapertura del antiguo Centro Comercial Camino Real y la construcción de un nuevo espacio en el terreno del ex proyecto El Golf que se unirá a este primero, afín de ser una sola propuesta.

1.1.6. Otros inversionistas y su no incorporación

Se indica que son un total de 20 operadores de 'Malls' los que participan en el mercado nacional, aunque debe acotarse que la Asociación de Centros Comerciales Accep, aún no ha incorporado a la inversionista de origen argentino denominado "Retco" que ya

gestiona el Centro Comercial Parque Agustino de GyM y que concretaría su primer proyecto el próximo año en Tarapoto.

Si se analiza la inversión Chilena del Mall Aventura Plaza (Financieras Falabella, Ripley y Mall Plaza), así como Penta Realty Group, la empresa "Cencosud Shopping Plaza, Parque Arauco, El Quinde Shopping Plaza (grupo Ekimed) y Cúbica, (Del grupo Breca) son otros de los jugadores que manejan entre dos y cuatro complejos comerciales.

1.1.7. Inversión de la Empresa Colloky y su participación en el mercado local

La inversión extranjera, relacionada con el rubro de ropas y otros es la empresa de la marca Colloky, y su gran inversión en el Perú. Esta ha incursionado en el negocio de venta de ropa, calzado y accesorios infantiles en el mercado peruano, su inversión no ha considerado la desaceleración económica que tuvo el Perú desde fines del año pasado y estas buscan sacar provecho de ello, aunque se enfrentan a un consumidor cada vez más exigente. "se afirma que cada vez el cliente es más conocedor y exige más a cada marca en términos de calidad, variedad, colección y moda".

Con respecto a las competencias de sus trabajadores se deben de programar charlas, seminarios, conferencias o cursos que lleven a la actualización y perfeccionamiento, para un mejor desenvolvimiento tanto interna como externamente. Los clientes necesitan un trato especial, ya que son ellos los que van a mantener, respaldar y recomendar a la empresa sobre los productos que adquieren y el trato que reciben en las instalaciones por parte de cada trabajador.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú?

1.2.2. Problemas específicos

Pe1: ¿De qué modo el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú?

Pe2: ¿De qué forma el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima -Perú?

Pe3: ¿De qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú?

Pe4: ¿De qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

Oe1: Establecer como el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú.

Oe2: Establecer como el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú.

Oe3.- Establecer de qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima- Perú.

Oe4.- Establecer de qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Se sustenta en que la empresa, requiere de la aplicación del Modelo de Direccionamiento Estratégico a través de sus autoridades, ya que, ante las exigencias de un mundo globalizado, obligan a que sus directivos deben estar plenamente capacitados con el pleno conocimiento de las modernas herramientas administrativas, para mantenerse y crecer en un mercado que obliga a ser cada día más competitivos; continuamente deben aplicar la creatividad y la innovación de su producción.

1.4.2. Justificación metodológica

Se hace necesario diseñar instrumentos, basados en las teorías anteriormente mencionadas, las que se homologarán y serán contextualizados de acuerdo a una real situación en las áreas que se quieren analizar.

Dichos instrumentos serán estructurados con la única intención de poder medir con precisión el conocimiento y aplicación del uso de nuevas herramientas de índole administrativo,

1.4.3. Justificación Social

Con el crecimiento en calidad y posicionamiento en el mercado, su marca desplazará a las empresas importadoras y competidoras del rubro, creciendo social y económicamente, que es importante para el mercado nacional, incrementando el ingenio familiar y empresarial.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

- ❖ **PADILLA REYES, Ernesto Lenin. Desarrollo de los Aspectos Metodológicos para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Industria Textil y Confecciones.** Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012

Resumen:

La presente tesis, presenta una metodología para integrar los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad en la Cadena de suministro y Responsabilidad social en una empresa de exportaciones del sector textil y confecciones. Adicionalmente, pretende ser una guía para proyectar la integración de otros sistemas de gestión.

En el actual mundo globalizado, los clientes y consumidores finales, demandan productos con altos niveles de calidad, y que al mismo tiempo sean producidos cumpliendo los requisitos de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Seguridad en la Cadena de Suministro, entre otros.

En ese sentido, las empresas de la industria textil y confecciones, principalmente las empresas exportadoras de prendas de vestir, en su esfuerzo por mantenerse competitivos en el mercado, trabajan para estar en conformidad con los estándares de las certificaciones de los

siguientes sistemas de gestión: ISO 9001 2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad), BASC (Alianza Empresarial para un Comercio Internacional Seguro) y WRAP (Sistema de Responsabilidad social para la producción de prendas de vestir).

A ello se debe agregar que estas empresas, están obligadas a cumplir con los estándares descritos en los Códigos de Conducta de sus clientes (que incluye la seguridad y salud ocupacional y los estándares laborales, dentro de la empresa), y que se especifican en los contratos.

Partiendo de la situación descrita, la presente tesis describe una metodología de integración de dichos sistemas de gestión, con el propósito de generar valor a este sector industrial.

En ese sentido, se presenta en primera instancia, el marco conceptual sobre el que se basa los Sistemas Integrados de Gestión; es decir los conceptos de sistema, los principios de gestión, los conceptos de integración de los sistemas, la definición de los sistemas de gestión involucrados en el presente estudio, y la descripción de los principales conceptos relativos al proceso de auditoría, por ser clave y que garantiza la sostenibilidad de un sistema integrado de gestión, en una organización del sector textil y confecciones.

Asimismo, se ofrece una descripción del sector textil y confecciones, y la descripción del tipo de organización en estudio, a fin de poder conceptualizar nuestro campo de aplicación.

También se realiza un análisis de la situación actual de la industria textil y confecciones, así como del funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad, seguridad en la cadena de

suministro y responsabilidad social, de tres empresas del sector textil y confecciones.

Conclusión:

Se presenta la metodología para la integración de los sistemas de gestión involucrados en la presente tesis, la cual se basa en la identificación de principios comunes entre los sistemas de gestión, la definición de un modelo integrador, la descripción y caracterización técnica de los procesos de producción de prendas de tejido de punto, de la industria textil y confecciones.

- ❖ FERNÁNDEZ BARREDA, Alejandro Daniel, POLAR BELÓN, José Carlos. **“Plan Estratégico para la Empresa Kalitex S.A.C, Arequipa 2017”**. Tesis Título profesional. Universidad Católica San Pablo, Facultad de Ciencias Económicas, Arequipa. 2017

Resumen:

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas textiles, la finalidad del estudio es establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal propósito y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias.

Para lograr el objetivo del plan, se desarrolló un diagnóstico situacional, el cual contiene un análisis externo comprendido por la descripción actual del macro y micro entorno, y un análisis interno en el que se evaluó áreas relevantes de la empresa como la administración y gerencia, marketing,

producción, finanzas, Recursos Humanos y sistemas de información.

La presente Tesis de Investigación se basa en un estudio realizado a las medianas empresas del sector textil – confecciones para identificar las mejores prácticas de Ingeniería Industrial llevadas a cabo dentro de su quehacer organizacional. Esto con el objetivo de plantear modelos de éxito basados en la metodología de Gestión por Procesos.

El Modelo de éxito específico abordado en el presente proyecto es acerca del proceso de Planeamiento Estratégico, el cual se desarrolla tomando como base la metodología del Balanced Scorecard, la Gestión por Procesos y distintas herramientas de análisis interno y externo de la organización para la definición de los objetivos y estrategias.

Conclusión:

Se planteó al inicio del proyecto de investigación, la hipótesis general que sostiene: en Lima, el modelo de éxito que debe seguir un negocio del sector textil del rubro confecciones para convertirse en una mediana empresa exitosa en la actualidad, se basa en la consolidación de las buenas prácticas de Ingeniería Industrial para la gestión de las empresas rentables y sostenibles.

Además de esta hipótesis general, se planteó la hipótesis específica relacionada con el Modelo de Planeamiento Estratégico, el cual sostiene lo siguiente:

En la actualidad, mediante la aplicación de un modelo de Planeamiento Estratégico, basado en las metodologías de Gestión por Procesos y Balanced Scorecard, una mediana empresa del sector textil en el rubro confecciones, logra responder de manera efectiva a los cambios dinámicos del mercado, siendo así rentables y sostenibles en el tiempo.

- ❖ **VÍLCHEZ RODRÍGUEZ, Karla. Propuesta de un Modelo de éxito de Planeamiento Estratégico basado en la Consolidación de las mejores prácticas de Ingeniería Industrial de las Medianas Empresas del sector textil en el rubro Confecciones de Lima. Tesis Título Profesional. Universidad de Ciencias Aplicada. 2015**

Resumen:

La presente Tesis de Investigación se basa en un estudio realizado a las medianas empresas del sector textil – confecciones para identificar las mejores prácticas de Ingeniería Industrial llevadas a cabo dentro de su quehacer organizacional. Esto con el objetivo de plantear modelos de éxito basados en la metodología de Gestión por Procesos, entre otras definidas por cada uno de los miembros del Grupo de Investigación. El Modelo de Éxito específico abordado en el presente proyecto es acerca del proceso de Planeamiento Estratégico, el cual se desarrolla tomando como base la metodología del Balanced Scorecard, la Gestión por Procesos y distintas herramientas de análisis interno y externo de la organización para la definición de los objetivos y estrategias.

Conclusión:

Para ello, se planteó al inicio del proyecto de investigación, la hipótesis general que sostiene: en Lima, el modelo de éxito que debe seguir un negocio del sector textil del rubro confecciones para convertirse en una mediana empresa exitosa en la actualidad, se basa en la consolidación de las buenas prácticas de la Ingeniería Industrial para la gestión de las empresas rentables y sostenibles. Además de esta hipótesis general, se planteó una de las hipótesis específicas relacionada con el Modelo de Direccionamiento Estratégico,

las Grandes Estrategias basado en las metodologías de Gestión por Procesos; una mediana empresa del sector textil en el rubro confecciones en Lima, logra responder de manera efectiva a los cambios dinámicos del mercado, siendo así rentables y sostenibles en el tiempo.

- ❖ **RAU ALVAREZ, José A. Auditoría Estratégica y Plan de Negocios de una Empresa de Confecciones de Calcetines.** Tesis de grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2014.

Resumen:

La Empresa de calcetines "Confecciones Calzater S.A" ha iniciado algunas acciones, así como ha descartado otras para afrontar el panorama de recesión y hacer frente a los nuevos competidores leales y desleales. El objetivo general de este trabajo de investigación es:

- i. Efectuar una auditoría estratégica de la empresa, ubicada en su contexto macro y de sector, para luego analizarla internamente; proponer acciones y medidas que implicarán efectuar una inversión, la misma, que focalizada en los puntos apropiados, permitirá una reducción sustancial de costos contribuyendo a su vez a generar un mayor valor para los consumidores y la empresa.
- ii. De acuerdo a las medidas y acciones que propone la auditoría estratégica, se conoce mejor las fuerzas competitivas y crea ventajas competitivas en forma sistemática y consistente, dando la oportunidad de desarrollar un Plan de Negocios para exportar hacia el mercado de los Estados Unidos, que a su vez otorga

perspectivas de crecimiento sostenido en el largo plazo. La primera parte de la tesis efectúa una auditoría estratégica, que analiza factores tales como la recesión que es el más importantes a nivel macro, toda vez que el producto a pesar de ser una necesidad primaria, debe coexistir con otros requerimientos de mayor importancia: alimentación, transporte, etc. Se observa que en conjunto los ámbitos mostrarán una leve mejora a favor del producto, pero el panorama no es a ciencia cierta optimista. Se espera que los ámbitos en los cuales habrá mayor variación serán el político - legal y el tecnológico. Existen circunstancias del contexto internacional que van a incidir en el ámbito económico, como la prórroga de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA). El entorno del sector se muestra más o menos estable, aunque ello no significa mejora. Hay una leve reactivación. Ninguna empresa del sector parece haber desarrollado campañas publicitarias respecto de sus productos. Esto se suma a la desidia por parte de los distribuidores por hacer publicidad de los productos que venden. Los factores estratégicos detectados son: i. Diseño y ejecución de una estrategia de costos; ii. Innovación y énfasis en Control de Calidad; iii. Desarrollo de aspectos en marketing y distribución, que no parecen haber sido considerados en el sector. La investigación ha determinado los requerimientos de los consumidores y los atributos que son necesarios considerar en los productos. Concretamente, los requerimientos más exigidos deben cumplir: las medias sean cómodas, tengan buen acabado, sean indeformables y tengan colores firmes.

Esto varía por Nivel Socioeconómico (NSE). En cuanto al conocimiento del sector, existen aspectos de la cadena de valor que no son actualmente considerados por los demás competidores, en lo cual Calzater puede marcar una diferencia y generar competencia; reducción de costos con la consecuente mejora de control de calidad, por ejemplo, el actual control no permite un adecuado monitoreo de las mermas. Si bien existe un rubro de “calidad de segunda”, es importante considerar esas mermas para introducir mejoras en los procesos productivos. Asimismo, es necesario integrar a proveedores y clientes en la cadena de valor. En los estudios sobre atributos de calidad y de precio, Calzater muestra un buen posicionamiento como marca reconocida, de calidad y a precio razonable. No obstante, es necesario considerar estrategias para cada NSE. Asimismo, existen atributos que, si bien actualmente no pesan mucho en la decisión de compra del consumidor, con el tiempo estas situaciones podrían revertirse, lo que es propio en un medio tan variable como el de los textiles. La información financiera obtenida revela una actual situación llevadera para la empresa a pesar de los golpes de la recesión, con una ligera mejora en los indicadores financieros. El estudio recomienda aprovechar los actuales espacios que existen para reducir costos. Debe introducirse mejoras tecnológicas y de capacitación para una mejor asignación de costos y reducción de los mismos. Así, con un desarrollo de un mejor control de calidad y manejo de mermas podría reducirse costos y ofrecer artículos con un mayor valor para el cliente. Estas

medidas pueden contribuir a mejorar la comodidad, durabilidad y acabado del producto.

Para el NSE "A", debe pensarse además en variedad de diseños y prestigio de la marca. Existen espacios para consolidar la cultura organizacional en la empresa. Más allá de incentivos pecuniarios, debe enfocarse a la capacitación y al incentivo de la misma. Esto va aunado a una política de calidad: es posible crear círculos de calidad en la empresa que, además de lograr una mejora de la misma, contribuya a un mejor desarrollo de la cultura organizacional. La segunda parte de la tesis, abre un camino a través de la Ley de Preferencias Arancelarias y Erradicación de las Droga (ATPDEA), exportar a los Estados Unidos, significará hacerlo con productos que nos identifiquen a nivel mundial en los que podemos ser bastante competitivos, tales como calcetines de fibras naturales, baby alpaca, algodón mercerizado y otras combinaciones como algodón con seda o cashemire; en esta línea la competencia asiática es poco significativa, asimismo Calzater puede incidir en variaciones de diseños o moda.

Conclusión:

En el presente estudio se realiza una evaluación del posible consumidor final, lo que asegura un consumo seguro del calcetín a pesar del alto costo del producto, además se determina cuanto puede captar Calzater del mercado de compradores, en este caso, grandes firmas o marcas reconocidas de prendas de vestir, para poder brindar un servicio de Outsourcing. Definitivamente no solo se compite como empresa, sino como país estratégicamente situado para competir con las grandes

empresas de servicios de Italia que son de costo unitario demasiado alto; países asiáticos o centroamericanos que aparentemente tienen las mismas condiciones que el Perú, además importa las estrategias de comercialización en lo que respecta a entregas rápidas y oportunas.

Por otro lado se realizan varias alternativas de estructuras de costos para poder aún más ser competitivo y todavía tener márgenes de ganancia aceptables. Finalmente se realiza la evaluación económica y financiera del proyecto donde sin lugar a dudas, se prevé una segura rentabilidad y cabe señalar que no solo se producirá para el mercado Americano sino también es posible producir, para comercializarse en nuestra región debido a la naturaleza de estas grandes firmas, por eso el plan de negocios recomienda estrategias administrativas que refuercen la cadena de valor sobre todo con nuestros proveedor de materia prima y/o servicios.

- ❖ **CALDERÓN SALCEDO, Richard Eduardo y Otros. Planeamiento Estratégico para el Sector Textil.** Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012.

Resumen:

El propósito principal de esta tesis es investigar alternativas para orientar el fortalecimiento de la industria textil en el Perú, desarrollando un planeamiento estratégico para el período 2017-2027. Para ello, se ha utilizado la metodología del proceso estratégico propuesta por D'Alessio (2015).

Perú cuenta con materia prima textil de gran calidad y talento humano especializado y creativo; recursos que al ser combinados pueden materializar productos de alto valor

agregado para atender la demanda de los mercados extranjeros más exigentes.

Se analizan las fortalezas y debilidades de la industria con el propósito de delinear un marco estratégico para potenciar las primeras y mitigar las segundas, en tanto se aprovechan oportunidades del contexto procurando reducir las amenazas.

La visión que se ha creado de la industria textil para el año 2027 la propone como rentable y socialmente responsable, operando en la formalidad para el beneficio de sus empleados y clientes, creando productos de excelente calidad, tanto en algodón como en lana.

Conclusión:

Todo esto será posible a través de la implementación de siete estrategias:

- (a) Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas,
- (b) Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros,
- (c) Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones,
- (d) Hacer encadenamientos de productores textiles con retailers que operan en Perú y en la región,
- (e) Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS;
- (f) Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino.
- (g) Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

- ❖ **COCK, Juan Pablo y Otros. Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú. Tesis Grado. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. 2004.**

Resumen:

El sector textil exportador del Perú constituye una de las industrias más importantes del país por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años.

Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, el algodón, que constituye en promedio el 60% de los costos totales de la industria y que representa, asimismo, una de las principales ventajas competitivas del sector.

A ello se suma la rica variedad natural del Perú en pelos y lanas finas, lo que lo hace competitivo en el mercado mundial de los textiles. La ventaja en el algodón es que el Perú ofrece productos textiles hechos con algodón de fibra larga y súper larga, con los que cuentan pocos países que compiten con nosotros; y puede ofrecerse como un paquete completo.

Esto da la posibilidad de ser flexibles, ágiles y rápidos para dar al mercado globalizado soluciones desde una posición geográfica que no es necesariamente la más cercana a los mercados internacionales más importantes, pero sí al mercado americano que interesa de sobremanera por generarse allí la mayor demanda para las prendas peruanas.

Este sector tiene potencial para generar más puestos de trabajo aún, insistiendo en su organización como cadenas productivas (cluster) y en la oferta del paquete completo (full package); es decir, ofertando una confección que tiene la ventaja de generarse desde la materia prima creando un valor agregado, cosa que es todavía poco común en los productos peruanos de exportación.

Dentro del sector conviven muchas industrias que pueden funcionar independientemente o de manera integrada.

La producción nacional ha registrado un extraordinario crecimiento durante los últimos años. El sector ha crecido a tasas anuales de 10% durante los últimos años.

En cuanto a las exportaciones, éstas se duplicaron en la última década. Existen todavía muchas oportunidades de crecimiento, ya sea ingresando a nuevos mercados de exportación, integrándose aún más hacia delante o atrás en la cadena productiva.

Adicionalmente, su participación actual en el ATPDEA y en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América abrirá muchas puertas, pero debemos estar preparados. Si el Perú elevara su participación en las importaciones estadounidenses de un 0.18% actual a, por ejemplo, un 0,30%, el producto bruto interno (PBI) crecería un 4% más.

Conclusión:

La generación de empleo sería el mayor beneficio del TLC. Lograr este objetivo significa de manera impostergable: Incrementar nuestra producción de algodón disminuyendo gradualmente la importación de este insumo, y procesar la mayor producción de algodón en una industria adecuadamente estructurada e integrada al paquete completo (Full Package)

2.1.2. Antecedentes Extranjeros

- CAICEDO VIVEROS, María del Pilar, ARANGO QUIÑONEZ, Víctor Manuel. **Direccionamiento Estratégico de la Empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación Elementos del Plan de Negocio.**

Título Profesional. Universidad Autónoma de Occidente,
Facultad de Ingeniería Industrial. Santiago de Cali. 2010.

Resumen:

El proyecto denominado Direccionamiento Estratégico de la Empresa Zareb Studio Utilizando para su evaluación Elementos del Plan de Negocio, pretende integrar las metodologías del direccionamiento estratégico y del plan de negocios con el fin de dar solución al problema que plantea en el siguiente caso empresarial.

A través del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte para la organización teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas y sin perder de vista el entorno cambiante y complejo de la industria de la moda nacional y mundial; sin embargo, este proceso no estará completo sin la utilización de las herramientas de evaluación del plan de negocio, puesto que finalmente es un concienzudo análisis del mercado, de los requerimientos técnicos y administrativos y una precisa valoración financiera los que determinarán si el rumbo planteado es el adecuado.

A lo largo del proyecto se van articulando herramientas de distintos autores de acuerdo a las características de la empresa, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama tal vez para muchos desconocido, el mercado de la moda, el cual se intentará describir de la forma más clara posible, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta, en la empresa el entendimiento de la complejidad de sus interrelaciones será lo que permita definir estrategias coherentes y capaces de hacer de un negocio familiar una empresa sólida, rentable y competitiva.

Conclusión:

Los resultados obtenidos de este proyecto serán aplicados a la empresa, por eso se hace necesario que cada variable se evalúe con detenimiento y cada estrategia que se diseñe vaya dirigida a mejorar los problemas que presenta la organización.

- MENDOZA RODRIGUEZ, Lourdes Patricia. “**Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez**”. Título Profesional Administradora de Empresas. Colombia. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. 2014

Resumen:

En el Primer capítulo se hace una descripción de lo que se va a realizar en el plan de tesis.

En el Segundo capítulo se realiza un diagnóstico situacional de la empresa GRUPO JOTAGE, se efectúa un análisis PETS, vinculando los niveles administrativo, productivo, financiero y mercadotecnia.

En el Tercer capítulo, se realiza el Planteamiento Estratégico, se redefine la Misión, Visión, Valores Empresariales, se realiza un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, también el plan operativo a seguir, se establece las líneas estratégicas de las que se derivan las perspectivas para el Balance Scorecard.

En el Cuarto capítulo, se implementa el Balance Scorecard de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Empresa GRUPO JOTAGE.

Se revisa el mapa estratégico, los indicadores del BSC, se plantea un sistema de gestión apto para la empresa.

En el Quinto capítulo, se establece las conclusiones y recomendaciones del resultado de diseñar el plan estratégico. En la creación de una empresa no solo es necesario establecer la forma jurídica, los productos a fabricar o servicios a ofrecer, sino que también es vital saber cómo se hará y con qué objetivos; pues, el mercado, la constante competencia y la innovación exigen a las empresas la planificación de estrategias que le permitan mantenerse o crecer en la sociedad.

Actualmente las organizaciones enfrentan retos en la forma de trabajo, requiriendo una mayor interacción entre su gente, trabajo en equipo, enfoque por procesos, aprendizaje constante y actitud proactiva; dichos parámetros deben ser cultivados por las empresas hasta que formen parte de su accionar cotidiano.

De igual forma es fundamental el capital intelectual, el cual se ve reflejado en las competencias individuales del personal, los niveles de comunicación, las relaciones con clientes; estos aspectos son decisivos para lograr el éxito y resultados trascendentales.

De acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente, se puede deducir, que en estos tiempos se requiere la implementación de herramientas de administración altamente dinámicas que le permitan a las empresas estar siempre al frente de los cambios del entorno; es decir herramientas integradas, con la capacidad de obtener un entendimiento total de la estrategia y con mecanismos sencillos de comunicación y difusión a toda la organización.

El Plan Estratégico, está dirigido al fortalecimiento de la empresa Patricia Ramirez Swimwear, y su propósito es constituirse en una guía para la alta dirección, el plantel

gerencial, y las unidades operativas para una adecuada administración de las estrategias de la organización, en la cual se aprovechen al máximo sus recursos, amoldándose a los factores, al continuo cambio y nuevos retos que demanda el entorno, y así lograr mayor fortalecimiento y optimizar su gestión.

Conclusión:

Como primer paso se va a realizar un análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual va a ser recogido y detallado en el presente trabajo de grado; el objetivo último de este documento es identificar las líneas estratégicas de actuación que van a contribuir a aumentar la competitividad de la empresa.

- **CUBIDES ACOSTA, Diego Andrés. Diagnóstico y Propuesta de Planeación Estratégica para la Compañía “Confecciones BJS”.** Tesis Profesional de Administrador de Empresas. Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Administración de Empresas SOACHA. 2015

Resumen:

La empresa Confecciones BJS es una empresa dedicada a la producción y venta de prendas de vestir en Jean y Dril, con elaboración de tamaño micro y familiar.

La presente tesis se divide en tres grandes apartados los cuales son:

- a) Planteamiento del problema.
- b) Diagnóstico de la organización.
- c) Propuesta de planeación y control.

El primer apartado muestra a grandes rasgos la situación

actual de la empresa y un análisis general de las causas internas y externas que llevaron a la empresa a su estado actual.

El segundo apartado hace un análisis exhaustivo de las fuerzas internas, externas y de la competencia que tienen influencia en la empresa y en su actuación, a partir de este análisis se determinan los factores de éxito en el medio textil y se establece la posición de la empresa en el mismo.

En el tercer y último apartado se da una propuesta de direccionamiento estratégico por parte del investigador, un análisis FODA con las posibles estrategias a ser tomadas en cuenta por la empresa con base en los hallazgos realizados en el diagnóstico, y un sistema de control para una mejora continua de la empresa.

Conclusión:

Finalmente se brindan las conclusiones del proyecto y las recomendaciones con respecto a la investigación del proceso productivo de la empresa, detallando que es necesario la implementación de ciertas estrategias tanto administrativas como gerenciales entre las más notables e importantes.

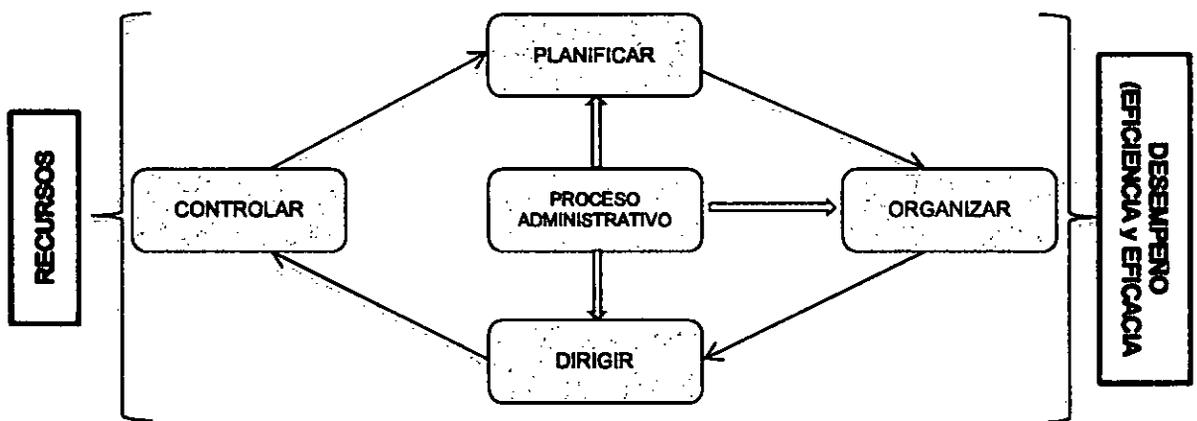
2.1.3. Términos de referencia

1. Administración estratégica. - Fred (2017) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones de varias divisiones funcionales, que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.
 - Según (ROBBINS & COULTER, 2010) "Administración" es una tarea importante que involucra todas las funciones básicas de la administración como: planeación, organización, dirección y control.

- Según (BATEMAN & SNELL, 2009): La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.
- Para (JONES & GEORGE, 2009). La administración es la planeación, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.
- (FAYOL, 1916) Descubrió cinco actividades generales básicas: planificar, organizar, instruir, coordinar y controlar. Actualmente se considera que planificar, organizar, dirigir y controlar son las cuatro funciones básicas de todo proceso administrativo.

En la siguiente figura se visualiza el proceso administrativo.

Fig. N° 2.1. Funciones Básicas de un Proceso Administrativo



Fuente: Gallardo, Fundamentos de la Administración

2. Análisis de la cadena de valor. - (FRED, 2017) proceso en el que una empresa determina los costos asociados con sus actividades organizacionales desde la compra de materia prima, la fabricación de productos, hasta su comercialización y compara estos con lo de las otras rivales utilizando Benchmarking.
3. Balanced Scorecard.- (FRED, 2017) tablero de control de objetivos deseados; deriva su nombre de la necesidad de las empresas de "equilibrar" los objetivos cuantitativos (razones financieras y porcentajes) con los cualitativos (motivación de los empleados y la ética de los negocios) utilizados comúnmente al evaluar estrategias.
4. Cadena de valor.- (FRED, 2017) El negocio de una empresa, en el que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar, producir y comercializar un producto o servicio produce valor.
5. Direccionamiento estratégico. - Toda organización debe establecer la dirección por la cual, y para la cual fue creada de esta manera será más fácil el establecimiento de las directrices que guíen el rumbo de la misma para que todos los involucrados conozcan la misión, visión, políticas y principios por los cuales se regirá la empresa, para la consecución de sus objetivos y el cumplimiento del plan estratégico.
(AMAYA, 2005) en su libro *Gerencia: Planeación y Estrategia* define el direccionamiento estratégico como un interrogante que le permite a la empresa responder en donde quiere estar puesto que las organizaciones para crecer, generar utilidades y mantenerse en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van.

El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (AMAYA, 2005)

6. Encuestas. - Es un estudio donde el investigador obtiene mediciones cuantitativas a partir de una serie de interrogantes normalizadas, generalmente dirigida a una muestra estadística representativa en estudio de personas, con el fin de obtener opiniones, características o hechos específicos.
7. Estructura organizacional.- (ROBBINS & COULTER, 2010): es la distribución formal de los puestos de trabajo de una organización, que debe mostrarse en un organigrama; si los gerentes cambian esta estructura realizan un diseño estructural, proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización.
8. Estrategia: "Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas"; según: (JOHNSON, SHOLES, & WHITTINGTON, 2006).
 - (ANDREWS, 1971) plantea: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas..."
 - (KENICHI, 1983) menciona "La estrategia de negocios es, en dos palabras, ventaja competitiva. El propósito de la planeación estratégica es facilitar que una compañía obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores"

- (MINTZBERG, 1993) define estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”
- (QUINN), “una verdadera estrategia va mucho más allá de tan solo coordinar los planes y programas. Se trata de toda una serie de conceptos nuevos, que pretenden garantizar la eficacia de la organización”
- (MARKIDES, 2000) plantea: “La estrategia consiste en combinar actividades en un sistema de refuerzos que crea un ajuste dinámico con el medio; pero para llevar a cabo esas actividades la empresa necesita adquirir y utilizar un complejo conjunto de activos tangibles e intangibles, destrezas y capacidades. Por consiguiente, después de resolver qué actividades va a emprender la compañía debe considerar qué activos, destrezas y capacidades debe adquirir para poder llevar a cabo dichas actividades.” Así mismo afirma que: “La estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en tres dimensiones: los clientes que debe buscar y, no menos importante, los que no debe buscar; los productos y servicios que les ofrecerá, y los que no les ofrecerá; y a qué actividades se dedicará para venderles a sus clientes escogidos sus productos escogidos, y aquellas a que no se dedicará”

Conclusión:

Estrategia es una o conjunto de pautas escogidas por la organización para lograr sus objetivos. Esas pautas pueden ser dictadas para diferentes aspectos de la actividad empresarial como son su forma de competir, crecer, producir, vender y su forma de manejar el talento humano. Las estrategias determinan “el plan de vuelo” hacia la visión de la organización.

9. Formulación de la estrategia. - primera etapa en el proceso de administración estratégica; implica desarrollar una visión/misión, identificar las oportunidades/amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas/debilidades internas, establecer objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las que se van a perseguir.
10. Matriz FODA.- relaciona las fortalezas/debilidades internas de una empresa con las oportunidades/amenazas externas para generar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas).
11. Misión.- Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas. (THOMPSON, 2006).
12. Objetivos estratégicos. - resultados deseados, como una mayor participación de mercado, menores tiempo de diseño y salida al mercado, entrega a tiempo más rápida, mayor calidad del producto que la competencia, cobertura geográfica más amplia que los rivales, lograr el liderazgo tecnológico y llevar al mercado de manera consistente nuevos o mejores productos antes que los competidores.
13. Organización empresarial.- según (PAVIA SANCHEZ, 2012): función de la administración que establece como se dirigen y coordinan los recursos en la empresa, para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos.

Organización implica el establecimiento de definir la función de cada persona en la empresa, concretar las tareas, ordenar y fijar los recursos y determinar las prioridades en ella.

14. Planeación.- (DRUCKER, 2004) Define: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación”.

- (CHANDLER, 1962) Define: la planeación como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la consecución de recursos necesarios para lograr esas metas.
- (ACKOFF, 1970) Define como “el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”
- (HERACLEOUS, 1998) Considera que el propósito de la planeación estratégica es “operacionalizar las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico y soportar el proceso del pensamiento estratégico.”
- (MINTZBERG H., 1994) sugiere que planeación estratégica es la programación sistemática para estrategias previamente identificadas, sobre las cuales se desarrolla un plan.
- **Conclusión:**

Consideramos que la planeación estratégica, consiste en definir y organizar, disciplinada y metódicamente, las tareas que se deben ejecutar para que la organización cumpla su Visión. Su esencia, consiste en crear una posición competitiva única, fundamentada en la construcción de ventajas competitivas o diferenciadores.

15. Retroalimentación.- (FRANKLIN, 2013): función de un sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. Procedimiento a través del cual se comprueba o no el cumplimiento de un propósito.
16. Visión.- Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (THOMPSON & STRICKLAND, 2001).

2.2. Bases epistémicas

2.2.1. Modelo de Direccionamiento Estratégico

- Según (PALACIO, 2012): El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y por, sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.
- Según (CAMACHO, 2002), dice: "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y planeación, ya que trata de dar pautas a los gerentes a fin prepararse para enfrentar los cambios del entorno y de las situaciones complejas no frecuentes.

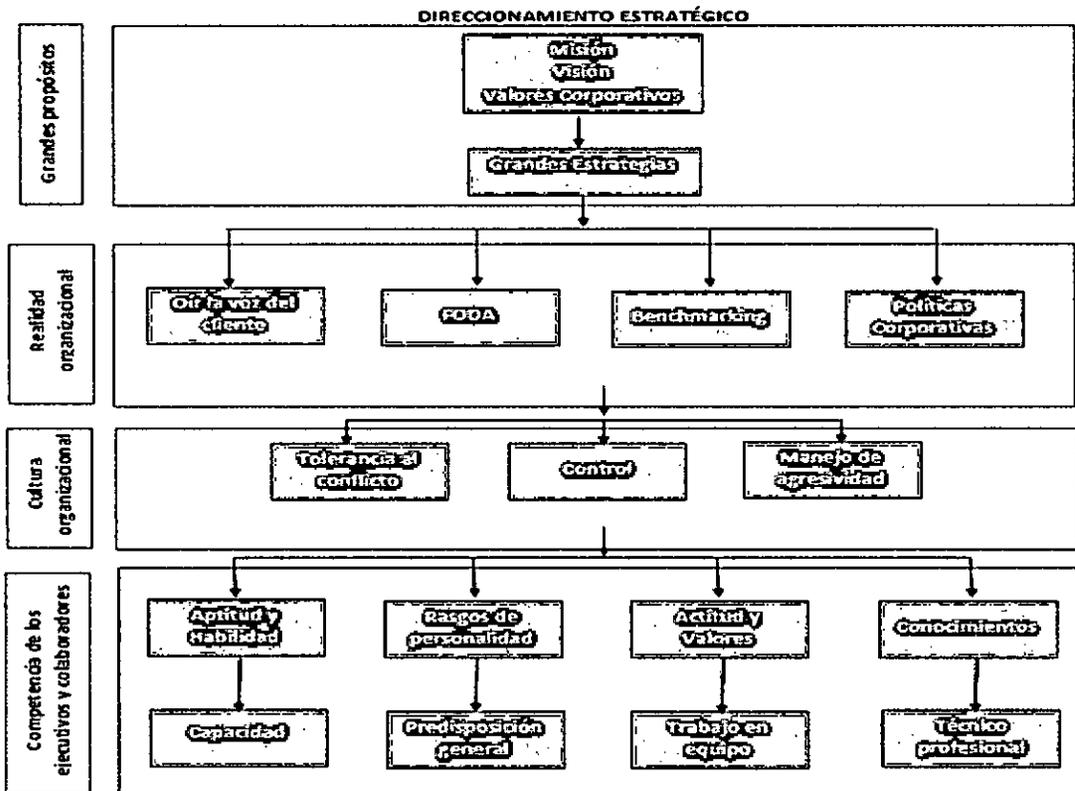
- Según (CIFUENTES, 2012), es una disciplina que, a través de un proceso denominado *Planeación Estratégica*, compila la *Estrategia de Mercadeo*, definiendo la orientación de los productos y servicios hacia el mercado: la "Estrategia Corporativa" que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y principios corporativos, define acciones para determinar la "Estrategia Operativa", con el único objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.
- Según (ZAVALA, 2003) considera cuatro puntos importantes en la definición de planeación estratégica:
 - observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionada con una decisión intencionada que tomara el ejecutivo. Así también las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, que se convierten en las bases para tomar acciones presentes, identificando las oportunidades y peligro que surgen en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
 - es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, obteniendo los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
 - es una actividad en forma de vida, requiere de dedicación para actuar en base a la observación del futuro. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas

prescritas. Ackoff dice: " el no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

- un sistema de planeación estratégica une cuatro tipos fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. Estos se unen desde las oficinas generales hasta los planes de cada división.

Después de haber revisado y analizado los modelos de direccionamiento estratégico de diferentes investigadores, se vio por conveniente plantear el esquema que se muestra en la figura siguiente

Fig. 2.2 Esquema del Modelo de Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

a. Plan de direccionamiento estratégico

Dentro de los grandes propósitos se tiene:

a.1. Misión

Cuando se utiliza esta expresión, está relacionada íntegramente al motivo o la razón de ser de la empresa, institución, etc. En otras palabras, podríamos indicar, que nos motivó a iniciar el negocio, empresa o institución.

Para (FERREL & HIRT, 2004), en el libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante" manifiestan: *"la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"*.

(FRANKLIN, 2014), en su libro "Organización de Empresas", menciona: *"este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"* (TORREBLANCA), la misión de una organización empresarial está focalizada en lo que somos por dentro, definiendo nuestra esencia y el porqué de la existencia de nuestra marca.

Además, marca el propósito u objetivo al que estamos orientados en el ahora a través de nuestros productos o servicios y los valores empresariales de nuestros productos que sirven de guía a la organización.

Un resumen muy sintético sería: *qué somos aquí ahora, en el corto plazo.*

(DIEZ DE CASTRO, GARCIA, MARTINEZ, & PERIAÑEZ, 2009), autores del libro "Administración y Dirección", *"es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de ¿por qué existe la compañía?"*

(FLEITMAN, 2000) autor del libro "Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio", dice: *"es el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión"*.

a.2. Visión

La Visión viene a representar la capacidad de ver o proyectarse al futuro, en tiempo y espacio, superando a los demás, los de la competencia. Significa así mismo visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final lo que se pretende lograr.

El futuro ansiado es lo que nosotros aspiramos lograr, a obtener, a lograr algo que requerirá de ciertos cambios e incluso de sacrificios y ajustes significativos para obtenerlo.

(TORREBLANCA,

<https://franciscotorreblanca.es/concepto-de-mision-y-vision-empresarial/>, 2015) Menciona: "la visión de una organización empresarial tiene, por contra, un enfoque de largo plazo. Es decir, en este caso debemos definir cuál es el camino que debemos y queremos seguir para alcanzar nuestros objetivos bajo una perspectiva externa, teniendo en cuenta dicho contexto y sus constantes cambios, analizando cómo deberemos adaptarnos a ellos. Un resumen muy sintético de visión sería "qué queremos ser allí en el largo plazo"

a.3. Valores corporativos.

Son considerados como los elementos propios de cada organización, corresponden a su cultura corporativa, es decir, a las características competitivas, tomando en

cuenta las condiciones del entorno que los rodea y las expectativas de los grupos de interés compuestas por los clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Representan a un conjunto de valores que van de acuerdo con la empresa, conocido como folklore o costumbres.

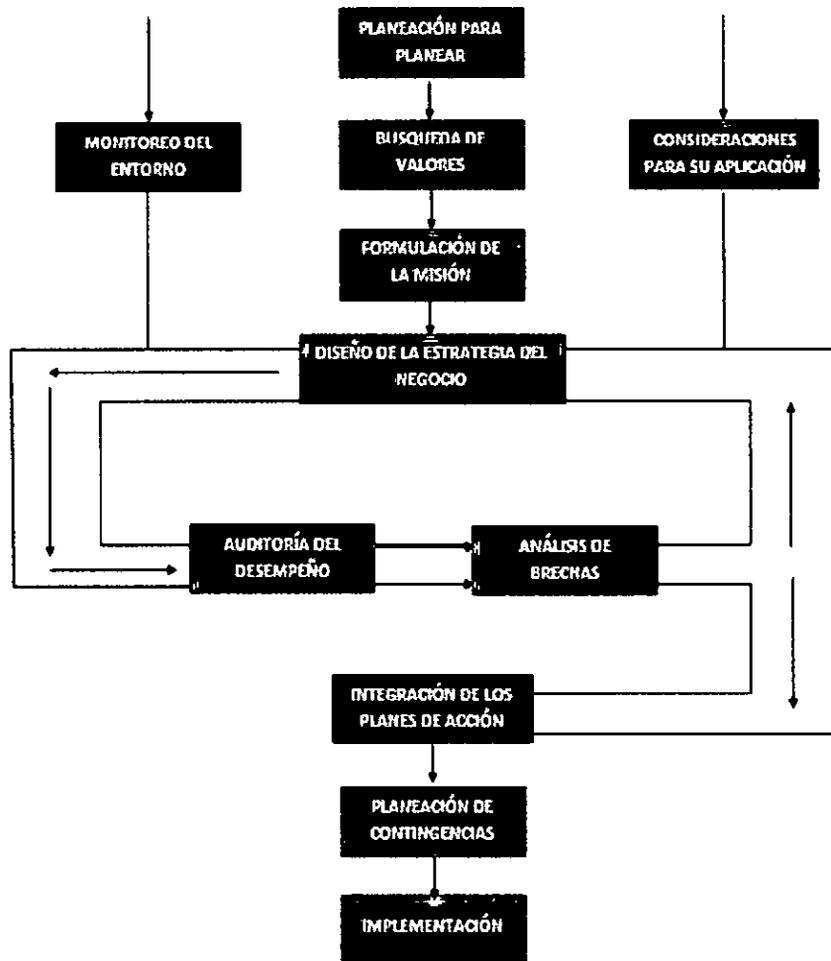
Entre los más significativos se tiene:

- **Honestidad.** Se pone de manifiesto en el comportamiento del personal al dirigirse al cliente con sinceridad y coherencia.
- **Puntualidad.** Compromiso del personal al llegar a tiempo a sus jornadas laborales; y respondiendo oportunamente a los requerimientos de los clientes.
- **Responsabilidad.** Garantizando el desarrollo del proceso integral en óptimas condiciones y respetando el medio ambiente.
- **Perseverancia.** Buscando alcanzar la eficiencia en el servicio.
- **Respeto a los demás.** Aceptar a cada colaborador de la empresa sin discriminación alguna.
- **Cortesía.** Esmerándonos en cada pequeño detalle; demostrando atención, respeto, educación y afecto hacia nuestros clientes.
- **Eficiencia.** Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.
- **Excelencia.** Lograr la excelencia en el día a día será nuestra meta asumida, pues cada detalle suma para llegar a nuestros objetivos.
- **Trabajo en equipo.** El éxito personal es satisfactorio, pero el éxito de toda la empresa será nuestra más

grande alegría pues todos trabajamos para llegar a un mismo lugar.

(ZAVALA, 2003), propone el modelo de Planeación estratégica mostrado en la siguiente figura.

Fig. 2.3. Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: (ZAVALA, 2003); planeación estratégica y desarrollo empresarial.

b. Grandes Estrategias

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: **estratos** ("ejército")

y *agein* ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Otros conceptos:

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "La dialéctica de la empresa con su entorno (ANSOFF, 1976)"
- El concepto de objetivos y acciones dirigidas a asegurarse una ventaja competitiva sostenible.
- "Una forma de conquistar el mercado"
- "La declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

Según:

(HATTEN, 1987) "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes

para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

(MINTZBERG H., 1994) plantea en su libro “Five Ps for Strategy”, las cinco definiciones con “p”.

- Plan: Marca la dirección, guía, o el curso de acción en el futuro.
- Ploy (Táctica): dirigida a derrotar un oponente o competidor; amenaza para medir la reacción de las empresas rivales en el rubro.
- Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional; constante en el tiempo.
- Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve.
- Perspectiva: la forma como se hacen las cosas en una empresa

(MORRISEY, 1996), menciona que el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo.

Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Define la estrategia como: la dirección que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta

definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

(STONER, 1989) en su libro "Administración", señala: los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica:

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales,
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias,
- Supone un marco temporal más largo,
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien las cosas: eficiencia.
- "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

(KOONTZ, 1991) En su libro "Estrategia, planificación y control", expresa: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han

concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada".

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma. Entre estas se ha considerado:

b.1. eficiencia. – según (CHIAVENATO, 2007): es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficiencia es una relación entre insumos y productos; es una relación entre costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido, es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante.

Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y, a pesar de eso, ser eficaz.

(ROBBINS & DE CENSO, 2009). Es hacer algo correctamente, se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

(BATEMAN & SNELL, 2009) ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir emplea de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente.

(JONES & GEORGE, 2009) Medida de que también o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos, o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios.

Se mide con indicadores. Según (FRANKLIN, 2014): un indicador es la relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso. Pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización. También dice que la eficiencia mide que tan bien se ha utilizado los recursos en la producción de resultados.

b.2. eficacia. – según (CHIAVENATO, 2007) La *eficacia* es una medida del logro de resultados. En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), La eficacia debería ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. Lo ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia.

(ROBBINS & DE CENSO, 2009) “hacer lo correcto; alcanzar las metas”.

(BATEMAN & SNELL, 2009): “Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales”

(JONES & GEORGE, 2009): “medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa alcanzo las metas.

Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen”.

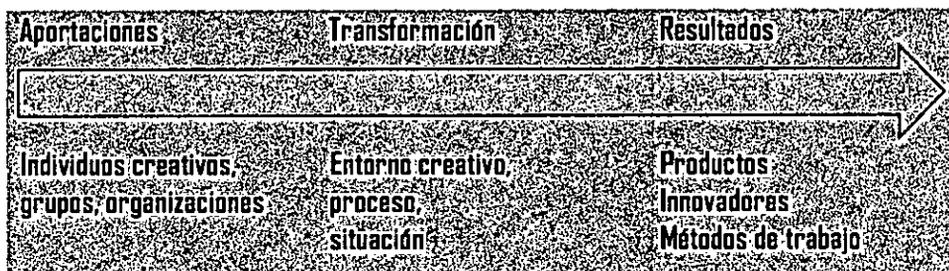
(FRANKLIN, 2014): la eficacia mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

b.3. capacitación. – según (MAZABEL, 2015): es una actividad que contribuye a la formación de los recursos humanos, valiéndose de medios que conduzcan al incremento, desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los colaboradores, para lograr una mejor eficiencia. Es un proceso planeado y basado en necesidades reales, que busca desarrollar y potencializar los recursos humanos para que las empresas puedan enfrentar los retos que implican ser competitivo en un mundo orientado a objetivos. La capacitación y el desarrollo del recurso humano forma parte de la estrategia empresarial, para que las organizaciones tiendan hacia adelante. El impacto de la capacitación en el desempeño del personal se mide con indicadores, para conocer el grado de eficacia y del retorno de la inversión. La capacitación se mide con un indicador, que comprende actitud, aptitud y competencias técnicas.

Las capacitaciones externas pueden ser seminarios, congresos, diplomados, etc; pero se debe fomentar la capacitación interna, haciendo uso de las instalaciones, de nuestros profesionales formados como instructores y nuestros casos. El desarrollo y capacitación del personal debe ser permanente y generar progreso y competitividad, es una inversión para ambos y no puede tergiversarse como una obligación solo de la empresa.

b.4. innovación. – según (ROBBINS & COULTER, 2010):
 Es la transformación el resultado de un proceso creativo en productos útiles o métodos de trabajo. Una organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad hacia resultados útiles.
 Obtener resultados deseados (productos innovadores y métodos de trabajo) tiene que ver con las aportaciones de transformación, estas incluyen gente y grupos creativos dentro de la organización. Es necesario contar con un entorno adecuado para ayudar a las aportaciones de la transformación en productos innovadores o métodos de trabajo, ver figura 2.4. Este entorno incluye: estructura de la organización, cultura y las prácticas de recursos humanos.

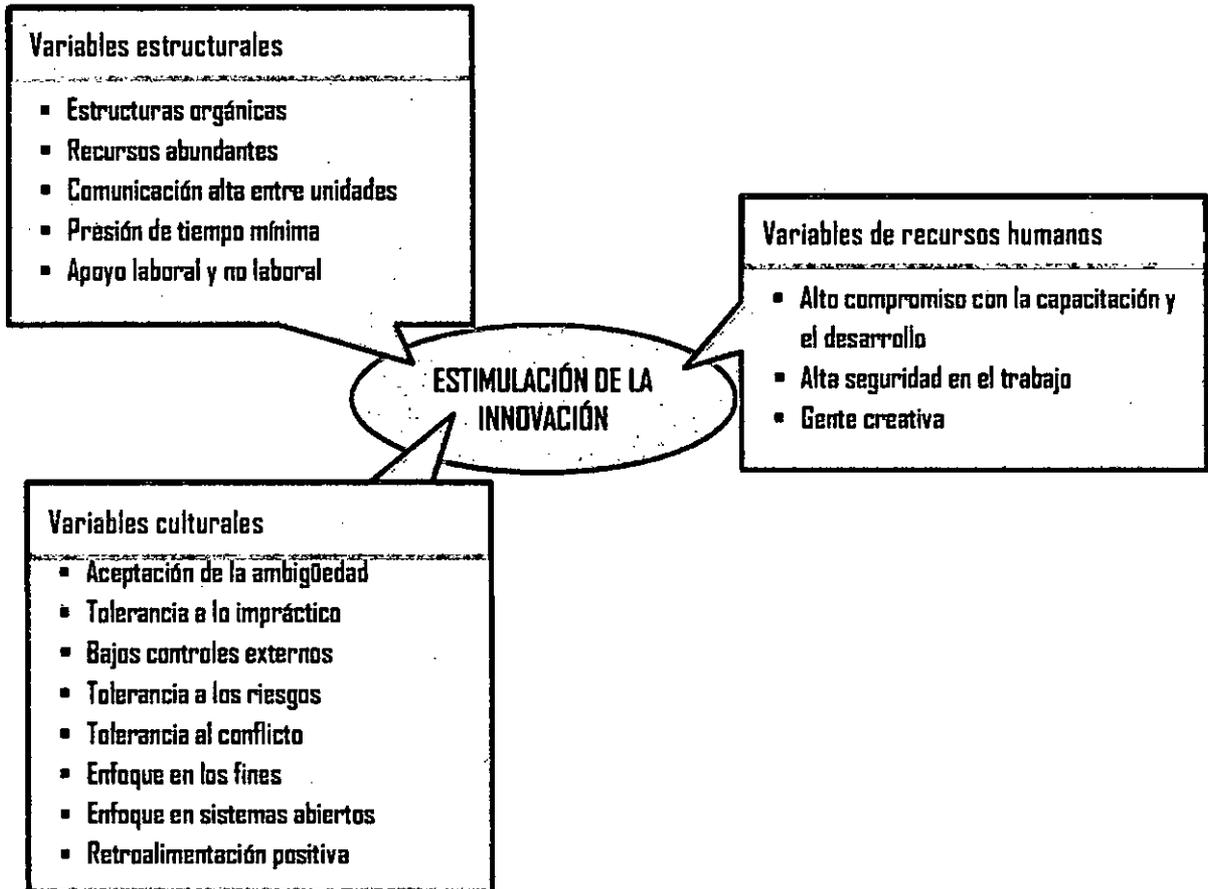
Fig. 2.4. Visión del sistema de innovación



Fuente: R.W. Woodman. "Toward a Theory of Organizational Creativity"

En la figura 2.5 se muestra las variables de la innovación, recalcando que es necesario un entorno adecuado para la transformación en productos innovadores. Estos entornos son: estructura de la organización, cultura y prácticas de recursos humanos.

Fig. 2.5 Variables de la innovación.



Fuente: Robbins y Coulter. "Administración"

c. Realidad Organizacional

c.1. Oír la voz del cliente

Un factor importante en la implantación del modelo de Direccionamiento Estratégico, es conocer al cliente, saber sus criterios, opiniones, críticas, recomendaciones y todo aquello que nos permita perfeccionar nuestra producción, ventas, compras, etc.

La gran mayoría, aplican encuestas para ver el grado de aceptación de nuestros productos y servicios, así poder identificar que lo motiva a realizar la compra, pero también

es necesario conocer la opinión de aquellos que no compran nuestros productos.

También se utiliza el buzón de sugerencias, que viene a ser una excelente oportunidad para aquellas personas que pueden aportar cambios en nuestros criterios empresariales y esto se hace en hojas que previamente se ha estructurado.

Algunos empresarios, optan por enviar a sus trabajadores, con la consigna que sean ellos los que detecten lo negativo de la competencia e indicar que todo aquello que se considera negativo, ellos no lo apliquen en nuestra empresa.

Es bueno saber la opinión de los clientes, ya que estos detectan algunas acciones que no nos permite desarrollarnos eficientemente.

c.2. Análisis de situación o FODA

La expresión de análisis situacional de la empresa muy a menudo se le considera como la base de un plan de marketing o un plan estratégico.

Un análisis de situación debe considerar un examen analítico y detallado de los elementos internos y externos, que de alguna manera afectan una organización. Este análisis nos dará una vista panorámica de la real situación de la empresa, que permitirá hacer una retroalimentación en los procesos organizativos.

Según (PÉREZ GARCÍA, 2015) en "estudio de las condiciones situacionales de la organización" hace un resumen:

1. Concepto: El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.
2. Definición: es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos análisis, uno corresponde al entorno externo de la empresa, que son las amenazas y oportunidades; el otro considera sus fortalezas y debilidades internas.
3. El ambiente externo: Tiene por objetivo estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable.
4. El ambiente interno: tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.
5. Partes del análisis situacional; su desarrollo comprende los siguientes escenarios de acción de la empresa: macro ambiente o entorno general y micro ambiente, entorno específico o ambiente interno.
6. El microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa. Los grupos que lo integran son: clientes, competencia, proveedores, productos sustitutos, barrera de entrada.

De: <https://es.slideshare.net/yulithespinosa/analisis-situacional-14009057>, se obtiene sobre el análisis situacional:

1. Información y análisis de la situación: este tipo de información facilita el estudio de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa, además proyecta la evolución del mercado y del entorno, establece los objetivos y las estrategias de mercadeo.

2. Información externa o demanda del mercado: es la cantidad de productos o servicios que los clientes están en capacidad de adquirir para lograr satisfacer sus necesidades o deseos.

3. Clientes: Debemos segmentar el mercado con el fin de diferenciar sus características específicas. Analizar las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes, se debe obtener información acerca de las decisiones de compra.

4. Competencia: es necesario analizar la competencia considerando los aspectos siguientes: los segmentos del mercado a los que se dirige, tiempo que lleva en el mercado, sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

5. Información interna o de la empresa:

-*misión*. - Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. 2) lo que pretende hacer. 3) el para quién lo va a hacer.

-visión. - Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competencia.

-objetivos.- Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un sendero a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Sirven de guía para la formulación de estrategias y la asignación de recursos.
- Permiten evaluar resultados.
- Generan coordinación, organización y control, participación, compromiso y motivación

-valores. - Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

-análisis FODA. - Este análisis nos permite conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que cuenta la empresa.

OPORTUNIDADES: Son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas a tiempo.

AMENAZAS: Son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en la peor situación competitiva.

FORTALEZAS: Son aquellos aspectos que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

DEBILIDADES: Son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

c.3. Benchmarking

(FRED, 2017).- técnica administrativa asociada con el análisis de la cadena de valor, donde una empresa compara una gran variedad de criterios relacionados con su desempeño contra los de las mejores en la industria, lo que le permite establecer estándares de excelencia.

Es "un proceso de medición sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los de otros líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación en el mercado.

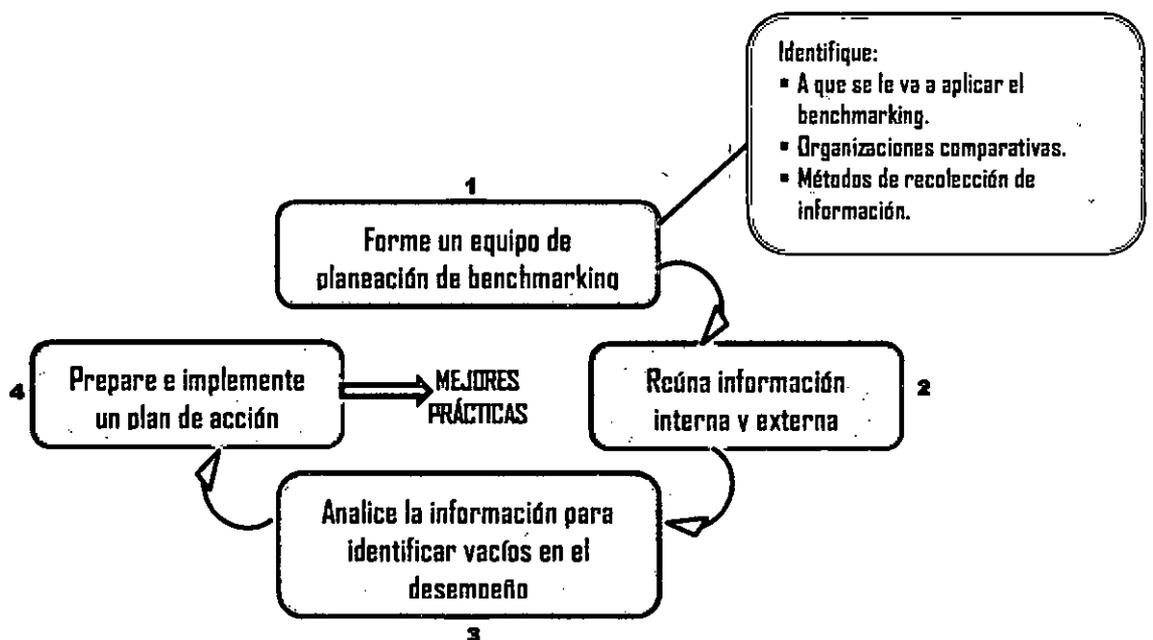
También: es el "proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas para identificar lo *mejor de lo mejor* y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva."

Resumen: "es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente".

"Es el proceso por el cual se obtiene información útil que ayuda a una organización a mejorar sus procesos. Su objetivo es conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de

aprender de los mejores, ayudando a la empresa a desplazarse desde donde está hacia dónde quiere llegar. La figura 2.6 muestra los cuatro pasos que sigue el Benchmarking

Fig. 2.6 Pasos del Benchmarking



Fuente: Robbins (2010); administración

Tipos de benchmarking

Según (CASADESUS, 2005)

A.-Benchmarking interno: Es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas o unidades del propio grupo. La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre

las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. En este proceso se corre el riesgo de que la empresa a la que se está sometiendo a comparación acuse de espionaje, por lo que hay que tener sumo cuidado al ejercer esta estrategia.

Se lleva a cabo dentro de la organización y se caracteriza por ser las operaciones de comparación que se pueden efectuar dentro de la misma. Por tanto, se identifican los estándares de desarrollo interno de una organización, estableciendo patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se estimula así las comunicaciones internas y la solución conjunta del problema.

B.-Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las empresas externas, en la que podemos diferenciar dos casos:

B.1.-Benchmarking competitivo directo: la gran mayoría de las empresas tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir.

En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común puede ser utilizado como fuente de información.

B.2.-Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto, o porque se

encuentran en otro sector de actividad diferente, llamado como *benchmarking* funcional.

c.4. Políticas Corporativas

Según (FLORES, 2014) (publicado en consultoría, negocio Tagged) son “lineamientos que sirven como marco de referencia para la operación de uno o varios dominios de negocio”, son las “reglas del juego”, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los empleados de una organización.

(MEDINA, 2012) Dice: “la política corporativa es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de ella. En este sentido, las políticas “son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias”. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Según (HIRATA, 1991) “Las políticas vienen hacer los esfuerzos de la misma y así alcanzar lo establecido en su misión”

(MATAMALA, 2016): Expresa: son pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr los objetivos propuestos y que guían la forma de decisiones. Se constituyen en los marcos generales dentro de las cuales se desarrolla la actividad diaria y futura. Dentro de la

filosofía de K – H una política se entiende como un qué y un cómo, es decir un fin y un medio”

(LUKSIC, 2015) Manifiesta: “son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones asegurando que éstas se encuentren dentro de ciertos límites”.

(KOONTZ, 1991) expresa: “son enunciados generales que involucran diversos objetivos y metas que marcan el camino a seguir para el logro de los fines empresariales”. “son grandes lineamientos generales de los planes empresariales, es decir, guías o pautas de acción que buscan el cumplimiento de los diversos objetivos a alcanzar”. “son propósitos generales de la empresa, que permiten sustentar los objetivos”. “son cursos de acción que norman el desarrollo empresarial, con el propósito de cumplir y alcanzar los planes empresariales”.

Podemos concluir que: son lineamientos que deben seguir las empresas para el logro de sus objetivos propuestos.

Como características de la política empresarial tenemos:

- Se orientan en el diagnóstico empresarial que refleja aspectos positivos y restrictivos de la gestión.
- En el proceso toman en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, culturales, legales, etc.
- Procesan una decisión de política empresarial por el directorio, previa exposición y fundamentación por los ejecutivos de la gerencia, así como de producción, comercialización, administración, finanzas, planeamiento, etc.

- Orientan las decisiones operativas y administrativas en una misma dirección, lográndose coherencia y consistencia en la función empresarial.

Entre las políticas corporativas se tiene:

I.- Políticas de compras. -

➤ (VALERA, 2014) en "Políticas de Compras", dice: La actividad de compras constituye una de las funciones clave de la empresa por su elevado impacto económico, medioambiental y social. La empresa debe establecer las siguientes pautas básicas de actuación para que la actividad profesional de compras se desarrolle correctamente, de acuerdo con los criterios y las finalidades de los intereses corporativos, la Estructura Ética y la Política de Desarrollo Sostenible:

- Las relaciones de la empresa con sus proveedores han de basarse, en todo momento, en los criterios de integridad, confidencialidad, honestidad y transparencia. Adicionalmente, las personas que realicen funciones de esta actividad deben de actuar de acuerdo con lo establecido en el Código Ético y siguiendo las políticas de Estructura Ética.
- La actuación con los proveedores debe orientarse preferentemente a largo plazo, asegurar que se cumplan los compromisos adquiridos por las partes contratantes y permitir la trazabilidad del proceso de compra.
- Para la selección de proveedores, se aplicarán los criterios de concurrencia, objetividad, profesionalidad, transparencia e igualdad de

oportunidades. De igual modo, se aplicarán criterios de sostenibilidad y se priorizará a los proveedores que tengan un mejor comportamiento en esta materia

- Los procesos de compras deben asegurar la calidad del servicio en las mejores condiciones (técnicas y de precio) y con el mínimo impacto ambiental, preservando la seguridad y la salud de los trabajadores.
- La contratación de bienes, productos y servicios se ajustará en todo momento a los criterios de necesidad, idoneidad y austeridad. Las condiciones generales de los contratos deberán recoger claramente el compromiso de los proveedores de respetar y actuar según los principios del Pacto Mundial, los Principios Rectores de Derechos Humanos de Naciones Unidas, el Código Ético y la Política de Desarrollo Sostenible de la empresa. Finalmente, no se admitirá la inclusión de cláusulas abusivas o que sean contrarias a la buena fe.

La Política de Compras es de cumplimiento obligatorio para todos los centros de actividad y empleados de las empresas que intervengan, en cualquier momento, en cualquiera de los procesos de evaluación, homologación, negociación o contratación de bienes, productos y servicios

- De las opiniones anteriores podemos resumir que el objetivo de la Política de Compras es entregar los lineamientos bajo los cuales se debe ejecutar una acción de compra (de productos y servicios), garantizando con objetividad, transparencia y

orientando a la optimización de recursos. Las prácticas y conductas de Compras será responsabilidad de todos los colaboradores involucrados directa o indirectamente, particularmente los encargados de supervisar directamente, estableciendo y preservando relaciones adecuadas con los proveedores, para garantizar el uso de prácticas de compras inobjtables, sin incurrir en favoritismos.

II.- Políticas de ventas

<https://prezi.com/lja3l2ev966z/politicas-de-ventas/>;

manifiesta lo siguiente: Es utilizar las variables de mercado y estrategias para lograr excelentes *ventas*. Son las que se establecen para cada departamento específico y lo que se va a requerir de cada uno de ellos. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente.

Podemos concluir que es un servicio que hace la empresa para relacionarse estratégicamente con sus clientes y de este modo facilitarles los productos, ya que cumplen con los estándares de calidad y satisfacen las necesidades de ellos.

III.- Políticas de personal

Determinan las formas en las que los integrantes de la empresa deben interactuar entre ellos, cumpliendo las directivas emanadas. Éstas protegen a los trabajadores y a la empresa, marcan las pautas de cómo desenvolverse en una labor en particular.

Estas definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas con la empresa; son reglas y procedimientos que protegen a ambos.

Deben ser consistentes con sus objetivos, metas, misión para lograr el éxito deseado.

La empresa debe considerar como mínimo tres tipos de política de personal:

- Las políticas generales tienen que ver con la estructura básica, filosofía y reglas de la empresa, para cumplirlas en horas de trabajo.
- Las políticas de contratación y estatus de empleo incluyen la relación de empleo del trabajador con la empresa.
- Las políticas de procedimiento diarias contemplan sobre los problemas que afectan la vida del trabajador y el funcionamiento de la empresa.

(ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2017) Proponen que las empresas cuenten con programas de capacitación y desarrollo, impartiendo cursos de habilidades básicas, técnicas, interpersonales y como resolver problemas, a la vez capacitación en cortesía y ética. Las empresas deben contar con políticas de evaluación de desempeño, que consiste en ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones deben identificar las habilidades y competencias de los trabajadores y debe proveer retroalimentación a los empleados sobre la forma en que se percibe su desempeño. Se debe emplear la evaluación de 360 grados, que se muestra en la figura 2.7

Fig. 2.7 Evaluación de 360 grados



Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional

Por lo tanto, deben establecer directivas para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, contribuyendo a conseguir los objetivos organizacionales y sobre todo la satisfacción de los clientes.

IV.- Políticas financieras

Consiste en evaluar continuamente los riesgos y la capacidad financiera para absolver pérdidas económicas y adquirir una póliza de seguro.

(ZAVALA, 2003) propone los siguientes lineamientos:

- Proyección de ingresos y gastos
- Mecanización de ingresos y gastos
- Nivel de endeudamiento
- Solicitud de créditos

- Sistema contable y libros auxiliares
- Estados financieros
- Auditoría financiera.

V.- Políticas administrativas

La política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su accionar, ya que ocupan y desempeñan funciones o cargos diferentes, para alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Son lineamientos a seguir para desempeñarse con toda facilidad en su labor.

También son directivas que le permitan a la empresa contar con la logística necesaria, proporcionar a su personal de un adecuado ambiente de trabajo, con los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos, útiles de oficina, también la preservación en buen estado de conservación y seguridad de las instalaciones de la empresa.

La opción de tercerizar el servicio de mantenimiento de las máquinas, servicios generales, debe hacerse con un estudio costo-beneficio.

d.- Cultura organizacional

Según (ROBBINS S. , 2017): “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Para (FLEURY, 1989) (citado por Perez 2009): “conjunto de valores y supuestos básicos que se transmiten mediante elementos simbólicos y que construyen una identidad.

(CHIAVENATO, 2007) expresa: “modo de vida y un sistema de creencias y valores aceptados por los miembros del grupo que configuran el estilo de interacción y de relaciones típicas propias de una organización determinada”

Para (MINTZBERG, QUINN, & VOYER, El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos, 1997): “consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobrentendidos e incluso las formas de pensar”.

(ESPINOZA & GARCIA, 2011) dicen: “sistema que comprende los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes como de los colaboradores de una identidad organizacional, las estructuras y roles sociales que en la misma se crean y los artefactos construidos por los miembros para el desarrollo de sus tareas que en su dinámica interacción producen significados que orientan las diversas formas de comportamiento en el contexto organizacional”

d.1. tolerancia al conflicto. – según (ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2017): un proceso que comienza cuando una de las partes afecta de manera negativa a la otra. Describe el momento en cualquier actividad en que una interacción se convierte en desacuerdo. Los conflictos se clasifican en: conflicto de tareas. - se relaciona con el contenido y las metas de trabajo; de relación, centrado en relaciones interpersonales y el de proceso que ve la forma cómo se realiza el trabajo.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

El gerente o jefe debe tener la suficiente capacidad de negociación, para escuchar y solucionar los conflictos entre el personal a su cargo sin dañar la integridad física y moral, llegando a acuerdos y solucionando los problemas presentados.

En el cuadro 2.1 se presentan algunas iniciativas para reducir los conflictos.

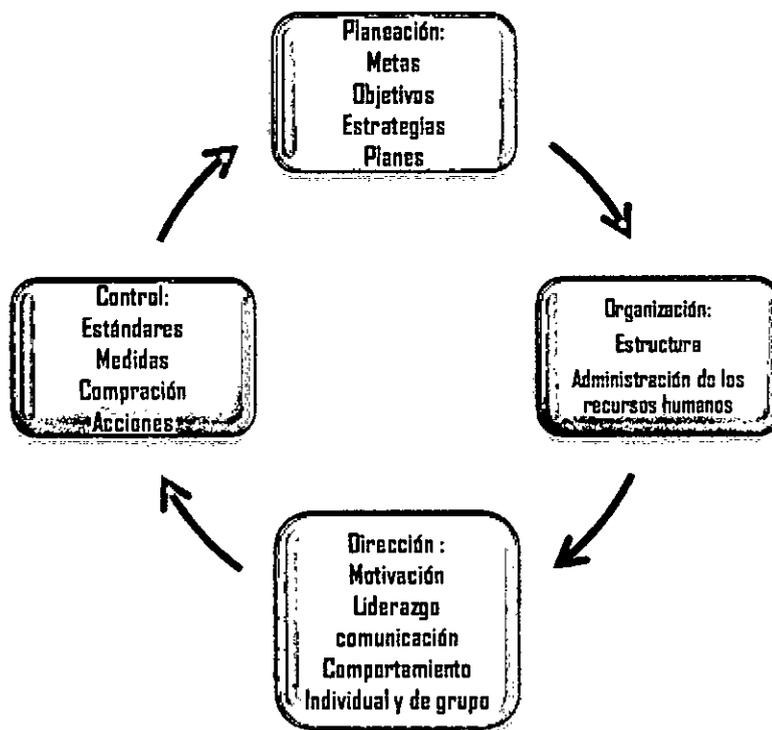
Cuadro 2.1. Iniciativas para el trabajo y la vida personal

Estrategias	Propuestas a implementar
Basadas en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible • Puestos compartidos • Permiso por paternidad • Trabajo a distancia • Permiso con goce de sueldo
Basadas en información	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el trabajo y la vida personal • Recursos para el cuidado de adultos mayores • Servicios de orientación psicológica
Basadas en dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones flexibles • Ayuda financiera directa • Becas, reembolso de colegiaturas • Subsidios para seguros
Servicios directos	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidades en la empresa • Servicios de consejería • Productos de la compañía con descuentos • Gimnasio • Guarderías en las instalaciones
De cambio de cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal • Capacitar a los gerentes para manejar los conflictos • Vincular el salario con la satisfacción de los trabajadores • Enfocarse en el desempeño real de los colaboradores

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional

d.2. control. – según (ROBBINS S. , 2017): “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”; ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo o no las metas organizacionales; su valor como función se da en tres áreas: planeación, otorgamiento de facultades a empleados y protección del lugar de trabajo. En la figura 2.8 se muestra el ciclo de control.

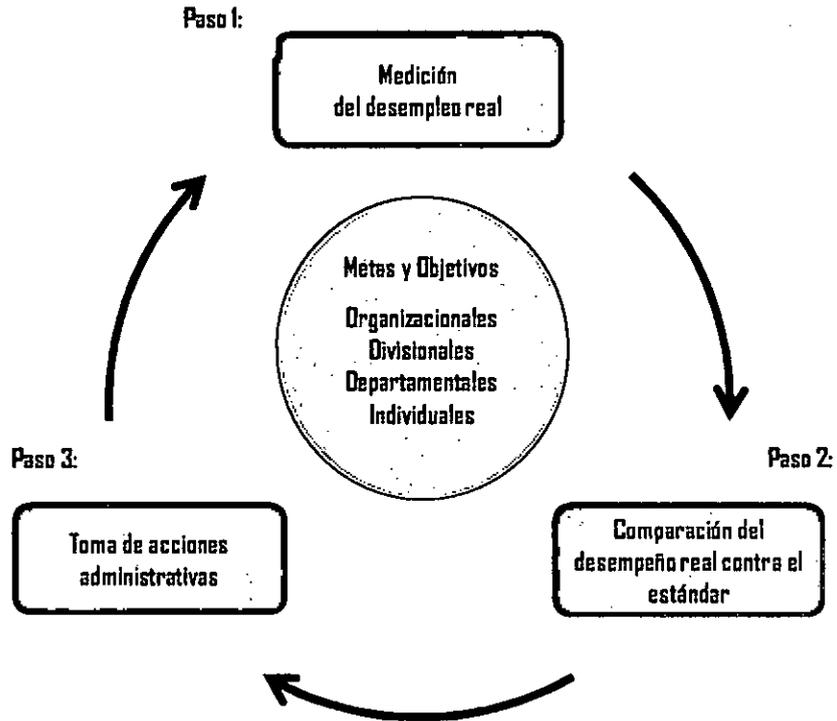
Fig. 2.8. Enlace planeación-control



Fuente: Robbins y Coulter, administración

El proceso de control real se da en tres pasos; figura 2.9, estos son: 1) medición, comparación y toma de acciones administrativas.

Fig. 2.9. El Proceso de Control



Fuente: Robbins y Coulter, administración

En el cuadro 2.2. se muestra las ventajas y desventajas de cada enfoque de medición del desempeño laboral

Cuadro 2.2. Fuentes de información para la medición del desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observaciones Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de primera mano. • La información no se filtra. • Cobertura intensiva de las actividades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujetas a seguros personales. • Consumen mucho tiempo. • Molestas
Reportes Estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de visualizar. • Efectivos para mostrar las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información limitada. • Ignoran los factores subjetivos.
Reportes Orales	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida de obtener información. • Permiten la retroalimentación verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se filtra. • La información no se puede documentar.
Reportes Escritos	<ul style="list-style-type: none"> • Integrales. • Formales. • Fáciles de archivar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma más tiempo prepararlos.

Fuente: Robbins y Coulter, administración

d.3. manejo de agresividad. -

El recurso más importante de la mayoría de las organizaciones son las personas y los grupos de trabajo que estas conforman. Según Coleman (1995): las personas emocionalmente inteligentes son más eficaces tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo que genera mayor autosatisfacción y productividad.

2.2.2. Competencias de ejecutivos y colaboradores

Según (SAGI VELA, 2004) "las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro". En la fig. 2.10 se aprecia la interacción de sus elementos

Fig. 2.10. Dimensiones de las Competencias



Fuente: Sagi-Vela, Luis

Si consideramos que en la intersección de las características aparece el nuevo: el **"por qué"**, reflejando que toda persona además debe tener esta competencia, para dar sentido a la labor que está desarrollando, conociendo su finalidad y saber que su participación produzca los resultados esperados.

También propone dos clasificaciones de las competencias, en la primera agrupa a las **técnicas y clave**, que están ligadas al **conocimiento, habilidades y aptitudes**; mientras que en la segunda agrupa cinco, entre la más importante es la de **gestión**; se muestra en los cuadros siguientes:

Estas clasificaciones de competencias se muestran en los cuadros 2.3 y 2.4.

Cuadro 2.3. Primera clasificación

Competencias	Definición conceptual
Técnicas	Conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo aportaciones técnicas y de gestión según su profesión.
Clave o de conducta	Capacidades mentales, sociales y las actitudes necesarias para que un profesional mejore la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa, en coordinación con los colaboradores, clientes o proveedores . Están asociadas a habilidades que determinan conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

Fuente: Sagi-Vela, Luis

Cuadro 2.4. Segunda clasificación

Competencias	Definición conceptual
De gestión	Son las capacidades, los conocimientos profesionales y aptitudes que necesitan las personas cuya la misión es de dirigir, gestionar recursos o liderar sistemas o procesos.
Complementarias	Competencias técnicas o de gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a la naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión.
Relacionales	Son las que permiten al profesional relacionarse estratégicamente con los colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros entes externos.
Directivas	Capacidades, conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas trazadas, así como estrategias planteadas de la empresa, para lograr los objetivos y su desarrollo.
Generales	Capacidades mentales, sociales y actitudes que ayudan al trabajador a desarrollar su labor de acuerdo con los valores corporativos de la empresa.

Fuente: Sagi-Vela, Luis

Según lo vertido por (BOYATZIS, 1982): Una competencia es una característica subyacente en una persona que está casualmente relacionada con el desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto en una organización.

Las características subyacentes de la persona que se consideran en el estudio se muestran en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5. Tipos de características

Características de competencias	Definición conceptual
Aptitudes y habilidades	Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; habilidad para hacer labores.
Rasgos de personalidad	Predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés.
Actitudes y valores	Lo que la empresa piensa, valore, hace o está interesada en hacer; orientación al trabajo en equipo.
Conocimientos	Tanto técnicos-profesionales como las relaciones interpersonales que posee la persona; conocimientos del mercado, innovación tecnológica.
Motivos	Necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; motivo del logro.

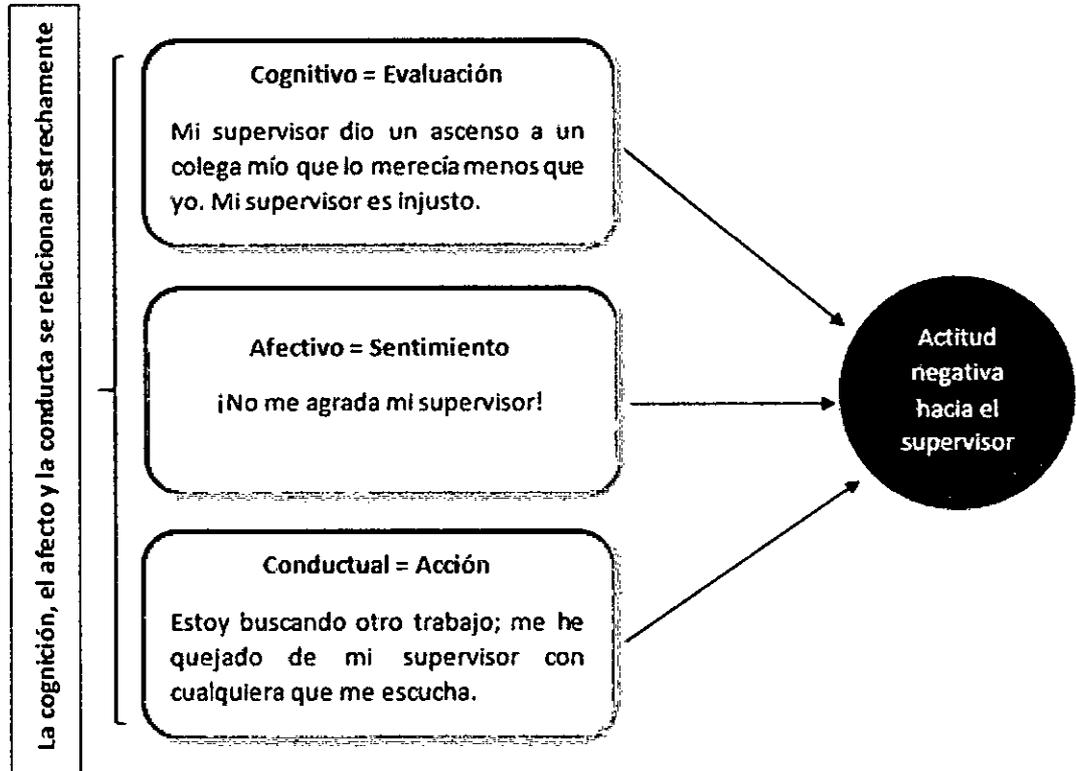
Fuente: Mitrani, Dalziel y Suarez de Puga (1992)

Según (ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2017) la habilidad es lo que sirve para entender, motivar y apoyar a otras, así como para establecer comunicación en forma individual o grupal. Como los gerentes logran objetivos a través de sus colaboradores, estos deben contar con buenas habilidades.

Las capacidades intelectuales son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas.

Las actitudes son enunciados que evalúan objetos, personas o eventos y refleja cómo uno se evalúa respecto de algo. En la figura 2.11 se muestran los elementos de una actitud.

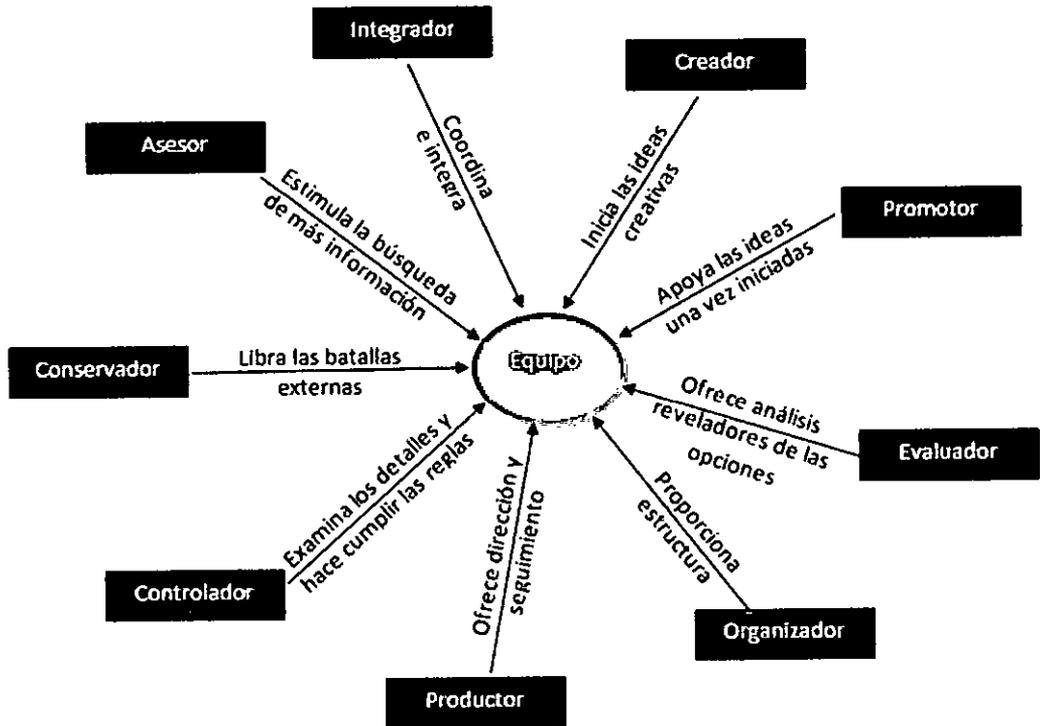
Fig. 2.11. Elementos de una actitud



Fuente: Robbins y Judge; Comportamiento Organizacional

(ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2017) mencionan: trabajo en equipo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado; los esfuerzos de los miembros dan como resultado un rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. Pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. Se consideran cuatro tipos de equipos de trabajo: para resolver problemas, de trabajo autodirigidos, transfuncionales y virtuales. En la figura 2.12 se muestran los roles potenciales en los equipos de trabajo.

Fig. 2.12 Roles potenciales en los equipos



Fuente: Robbins y Judge, comportamiento Organizacional

Los talleres de capacitación ayudan al personal a mejorar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación, manejo de conflictos y entrenamiento. Es necesario otorgar ascensos, aumentos en el salario y otras formas de reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva como miembros del equipo al capacitar a sus colegas, compartir información, ayudar a resolver los conflictos y dominar nuevas habilidades.

El trabajo en equipo se da cuando dos o más personas colaboran entre sí para ejecutar una tarea y alcanzar un objetivo común. Su finalidad es alcanzar metas que no se lograrían con esfuerzos individuales o bien alcanzarlas

haciendo un uso más eficiente de recursos, como tiempo y equipos. El trabajo en equipo potencia las distintas capacidades de las personas, logrando un resultado mejor que la simple suma de las mismas.

Un equipo bien cohesionado es aquel en que cada miembro siente identificación con el grupo y sus objetivos, aportando su talento y conocimientos para alcanzar metas comunes; esto ayuda a evitar conflictos, resolviendo positivamente las diferencias de opiniones. Los equipos cohesionados cumplen con el “esquema de las 5C”:

- Complementariedad
- Comunicación
- Coordinación
- Confianza
- Compromiso

Los miembros del equipo de trabajo deben:

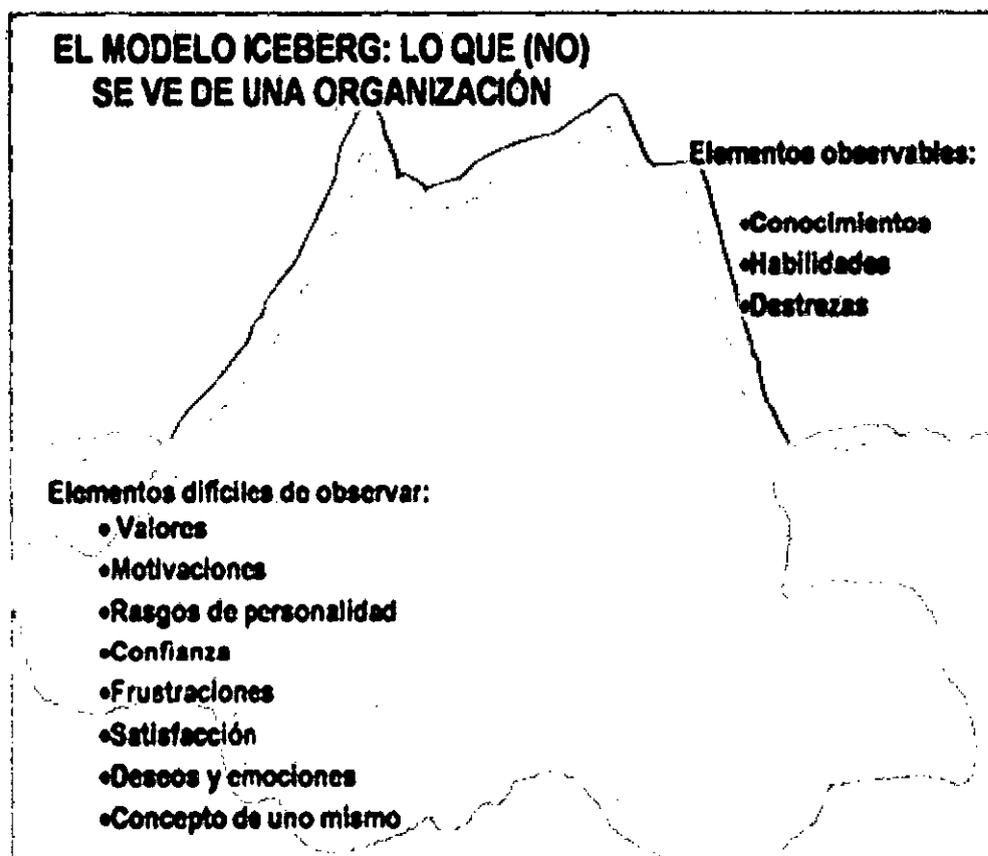
- Respetar a los compañeros, sus ideas y puntos de vista
- Cooperar con los demás, nadie es dueño del equipo
- Establecer normas de trabajo y cumplirlas
- Enfocar las críticas de manera constructiva, proponiendo soluciones
- Manejar las emociones y evitar actuar impulsivamente
- Persuadir con argumentos, no imponer ideas
- Reconocer los éxitos y fracasos como compartidos

Según lo manifestado por (SPENCER & SPENCER, 1993): Competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”

Al referirse a la característica subyacente hace aclaración que la competencia es una parte compleja y profunda de la personalidad; con la representación del modelo del Iceberg (Fig. 2.13) muestra las características visibles, que son fáciles de identificar y las no visibles, que son las más difíciles de identificar y explicar.

Las competencias están casualmente relacionadas porque anticipan y originan el desempeño laboral y el estándar de efectividad, predice quien hace bien y quién no.

Fig. 2.13. Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer L y Spencer S.

(PAREDES, 2002) explica que las competencias visibles son más fáciles de desarrollar mediante la capacitación y las no

visibles son más difíciles de evaluar y desarrollar, ya que se necesita que el individuo acepte que se le hagan pruebas psicológicas.

Por lo que podemos mencionar que la importancia de la implementación y desarrollo de las competencias ha motivado a profundizar los estudios respectivos y enriquecer los constructos teóricos, generando una perspectiva mejor orientada, poniendo énfasis en la gama que deberán desarrollarse, están en función a la labor que se quiere ejecutar, con el grado de responsabilidad y la decisión tomada por determinado colaborador.

El grado de máxima eficiencia de desarrollo de una competencia estará directamente relacionado con el perfil del puesto y las funciones a desarrollar.

Se reitera que existirá una necesidad latente por desarrollar paralelamente otras que potenciarán el perfil del colaborador, incrementándose las fortalezas de la empresa.

Spencer L. y Spencer S. en el cuadro 2.6, hacen una clasificación de las competencias:

Cuadro 2.6. Clasificación de las Competencias

Competencia	Actividad
De logro y acción	Orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad, precisión, iniciativa, búsqueda de información
De ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente
De influencia	Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional
Gerenciales	Desarrollo de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
Cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional de dirección
De eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad

Fuente: Spencer y Spencer, citado en Martens, 1996

Las competencias también se les pueden clasificar en:

A.- Competencias emocionales

(JIMENEZ, 2007) Define como: “una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz y superior en el trabajo”.

Nuestra inteligencia emocional determinará la capacidad potencial que dispondremos para aprender las habilidades prácticas, aunque el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias necesarias para triunfar en su trabajo, sino que está dotada para desarrollarlas.

(GOLEMAN , 2007) define la competencia emocional como “la capacidad adquirida basada en la Inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”, es decir, es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos propios y ajenos.

(JIMENEZ, 2007) Considera las siguientes características de las capacidades de la inteligencia emocional:

- **Independencia.**- cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- **Interdependencia.**- cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- **Jerarquización.**- las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- **Necesidad pero no suficiencia.**- poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- **Genéricas.**- se aplican por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

También plantea cinco componentes básicos, que se muestra en el cuadro 2.7.

Cuadro 2.7. Componentes de las Competencias Emocionales

Componente	Definición conceptual
Autoconciencia	El conocimiento de nuestras emociones y sus efectos (positivos y negativos), puntos fuertes y débiles, así como la seguridad de nuestras capacidades.
Autodominio	El control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, lo cual agrupa autocontrol, confiabilidad e integridad
Automotivación	Conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos
Empatía	La conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas
Habilidades sociales	Capacidad de inducir a los demás para que reaccionen en la forma que se desea. Son importantes la influencia, comunicación, resolución de conflictos

Fuente: Coleman (1995)

B. Competencias profesionales

(MINGUEZ, 2006) Define como: "aquellas características intelectuales (cognitivas y emocionales) observables y medibles, que están relacionadas con el óptimo desempeño de un puesto de trabajo". Propone la clasificación mostrada en el cuadro 2.8.

Cuadro 2.8. Componentes de las Competencias Profesionales

Competencias	Definición conceptual
Esenciales	Forman la metodología de cada empresa, diferenciándose de la competencia directa. Para éstas se debe tener presente los valores (características estables y duraderas que los trabajadores transmiten a cada momento), que la empresa quiere desarrollar en todo su personal.
Genéricas	Son las que sirven para toda la empresa e incluyen en la orientación al cliente, liderazgo, comunicación, orientación a los resultados, etc.
Técnicas	Son las más fáciles de cambiar y desarrollar ya que afectan a cada unidad orgánica

Fuente: Mínguez, Andrés (2006)

C. Competencias gerenciales

(ROBBINS S. , 2002)lo define como: “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”

(PÉREZ, 1999) Sostiene: que las competencias gerenciales están constituidas por tres grupos de capacidades, cuadro 2.9.

Cuadro 2.9. Capacidades Gerenciales

Designación	Definición conceptual
Competencias técnicas	Son las relativas a los aspectos operativos de la empresa, que se refieren a la aplicación de conocimientos y métodos específicos a tareas concretas a realizar
Habilidades sociales	Son las actitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directa, tales como las habilidades de comunicación, negociación
Habilidades conceptuales	Se requieren para ver la complejidad de las operaciones de la organización como un todo para resolver problemas. La importancia y la complejidad de los problemas aumentan a medida que se ocupan cargos de mayor responsabilidad.

Fuente: Pérez, José (1996, pag 279)

(HELLRIEGEL, 2002)lo define como: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

Estas ayudan a las personas a destacar en distintas áreas, según el puesto a que postula, podrá seguir progresando a medida que asuma con responsabilidad y desarrolle estas competencias.

Propone la clasificación mostrada en el cuadro 2.10.

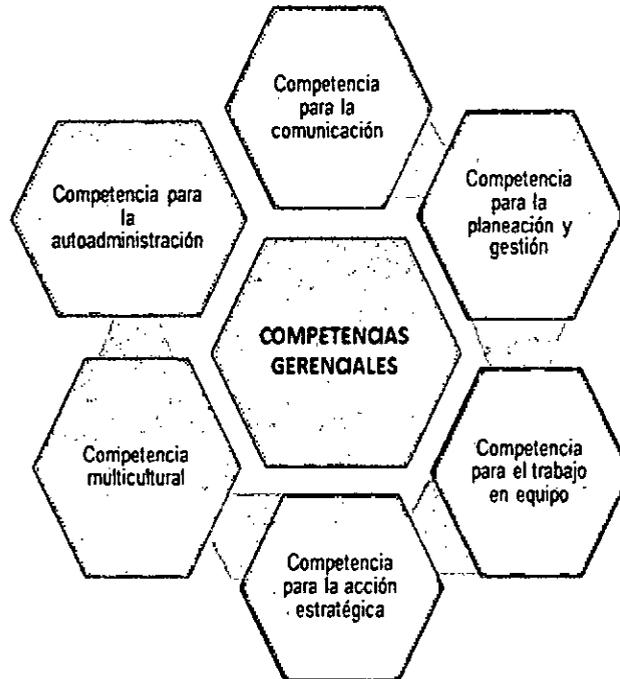
Cuadro 2.10 Competencias Gerenciales Centrales y Vitales para la Administración.

Competencias	Definición conceptual
De comunicación	Capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que se facilite el mutuo entendimiento.
Para el trabajo en equipo	Grupos pequeños de personas que desempeñan las tareas de manera coordinada y en conjunto; son responsables de los resultados.
Para la acción estratégica	Comprender la misión y los valores de la organización, así como garantizar que las acciones de los empleados coincidan con estas normas y disposiciones.
Para la planeación y gestión	Que tareas se deben desempeñar, de qué manera, como asignar recursos para el desempeño, monitorear el avance para que se cumplan con los planeamientos establecidos.
Multiculturales	Conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas en distintos espacios.
Para la autoadministración	Competencia donde un trabajador se encarga de su propio desarrollo, asumiendo su trabajo con responsabilidad dentro y fuera de la empresa

Fuente: Hellriegel, Don (2002, 4)

En la fig 2.14, se muestra los tipos de competencias gerenciales consideradas en el presente estudio.

Fig 2.14. Competencias gerenciales



Fuente: Hellriegel,2002

D.- Competencias laborales

(CHIAVENATO, 2007): Indica: "son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa".

(DUCCI) citado por (ARIZAGA, 2006) indica: "Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo"

En conclusión: es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en el trabajo, se

traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos en la empresa.

En resumen: capacidad que posee una persona para desempeñar una función productiva en diferentes escenarios laborales, utilizando recursos bajo ciertas condiciones que aseguren la calidad en el logro de resultados.

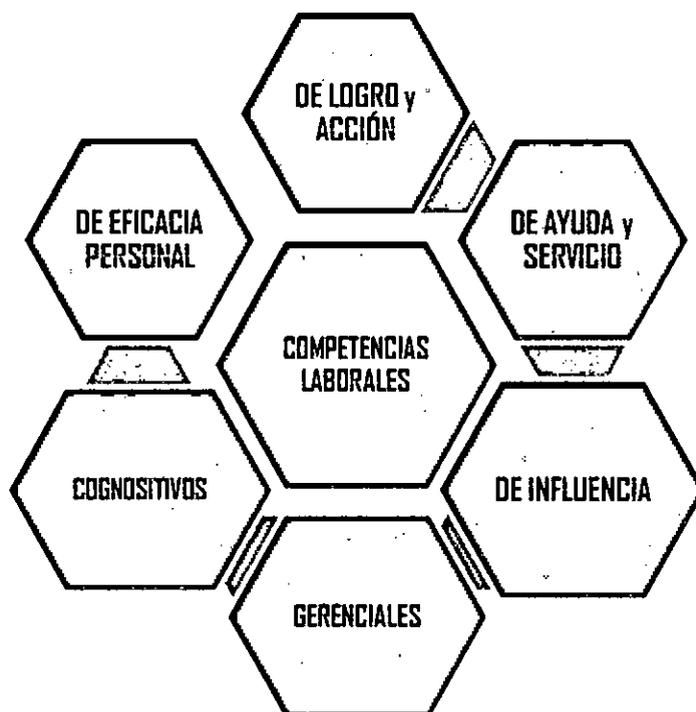
En el cuadro 2.11 y en la figura 2.15 se muestra la clasificación de las competencias laborales

Cuadro 2.11. Clasificación de las Competencias Laborales

Competencias	Definición conceptual
De logro y acción	Son las directamente relacionadas con la motivación y orientadas al comportamiento de una meta u objetivo, con orden, calidad y precisión.
De ayuda y servicio	Son las relacionadas con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el progreso de personas y orientación al cliente.
De influencia	Son las vinculadas con la seguridad del personal y la necesidad de difundir decisiones e ideas sobre personas, con construcción de relaciones y conciencia organizacional.
Gerenciales	Son las relacionadas con comportamientos propios del ejercicio directivo, desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación con liderazgo.
Cognoscitivas	Son las involucradas con el conocimiento y la información, con experiencia técnica-profesional de dirección.
De eficacia personal	Son las referentes a las habilidades para desempeñar determinadas tareas, autocontrol, confianza, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Fuente: Spencer L. y Spencer S

Fig 2.15. Competencias Laborales



Fuente: Elaboración propia

2.3. Marco Filosófico

Existen muchas teorías sobre la definición de competencias laborales, de las cuales podemos tomar como definición según enfoque constructivismo, conductista, funcionalista, etc.

Se tiene las siguientes definiciones de las competencias de acción profesional:

- Competencia técnica: Es el dominio experto de tareas, contenidos, conocimientos y destrezas.
- Competencia metodológica: Es la forma de reaccionar con un procedimiento adecuado, encontrando soluciones y transfiriendo experiencias.
- Competencia participativa: Es la habilidad de organizar, decidir y asumir responsabilidades.

- d) Competencia personal: Es la habilidad de colaborar con los otros de manera comunicativa, constructiva, poniendo de manifiesto un comportamiento en beneficio del grupo con un entendimiento interpersonal (Bunk, 1994; citado por Hernández y cols., 2005).

2.3.1. El Constructivismo.

Según Cuevas Leticia escrito en medigraphic.org.mx, expresa: las competencias son construcciones resultantes de la persona que sabe actuar de manera pertinente en un determinado contexto, movilizándolo sus recursos personales tales como: conocimientos, actuaciones, cualidades, cultura y emotividad; se debe definir lo siguiente:

- Saber: Es el dominio de conocimientos teórico-prácticos, incluyendo la gestión de los conocimientos.
- Saber hacer: Son las habilidades y destrezas que garantizan su alta calidad productiva.
- Saber estar: Es el dominio de la cultura del trabajo y de su participación positiva en el entorno social.
- Saber ser: Son las actitudes, los altos valores y los comportamientos que tendrá al actuar dentro de la sociedad (Echeverría 2001, 2002, 2003; Martínez Clares, 2003; citados por Hernández y cols. 2005).

Este enfoque da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización.

La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el "asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas

para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”.

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno; entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio-laboral con el que se relacionan.

La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996, citado en Novik y Gallart, 1997)

Según este modelo las competencias son definidas como: “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Tobón, 2006).

La identificación y descripción de competencias, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse

antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores.

Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas alternativas, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones, organizaciones, agentes educativos y del entorno socio-laboral.

Concluimos que el constructivismo se centra en el enriquecimiento del conocimiento y las nuevas tendencias que se dieron en las escuelas mediante un proceso centrado en el aprendizaje, para mejorar el desempeño de los ejecutivos y a la vez de los colaboradores en empresas u organizaciones.

2.3.2. El Modelo Conductista.

De acuerdo a Mertens (2002), Este se centra en "...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

Competencia es definido como: "Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado". (Mertens, 1996).

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28) “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).

Este modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa. (CIDEDEC, 2000). Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996).

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg (fig. 2.13)

2.3.3. Modelo Funcionalista.

Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Para este modelo el concepto de competencia es definido como: “Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot, 2005).

“Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005). En nuestro país, también existen instituciones que se han dedicado al tema, definiendo las Competencias Laborales como: “Cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado” (Martínez y Martínez, 2009). Mertens, (1996) expresa: desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistema dentro de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

Conclusión: es el conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, cumpliendo los estándares definidos por el sector productivo, interna y externamente.

En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.

- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

La “Gestión por Competencias” es una de las últimas concepciones que ha surgido en las organizaciones, es un concepto que procede del ámbito de los recursos humanos y que pretende gestionar a las personas desde la lógica de sus competencias. (Jiménez, 2000). Las organizaciones exitosas se están definiendo como equipos competentes. Así es como en la empresa la competencia se está percibiendo en el grupo, ya que en definitiva se requieren competencias colectivas en las nuevas organizaciones orientadas al aprendizaje. Según Le Boterf, 1998: una organización competente de acuerdo a su misión y visión del negocio, la conforman tanto unidades organizativas competentes en el logro de sus propios objetivos como individuos competentes en el cumplimiento de su rol u oficio particular. Esto genera el concepto de competencia colectiva, la que resulta de la sinergia de las competencias individuales.

Este concepto se vuelve fundamental en los nuevos enfoques de capacitación para el desarrollo y conduce al concepto de «organizaciones que aprenden». (<http://www.miportal.edu>, 2001). Así es como indiscutiblemente surge el concepto de organización que aprende, donde el objetivo se orienta a dar una dimensión especial al conocimiento, al saber hacer, al saber ser – ya sea global o individual – con un fuerte enfoque de conocimiento compartido.

Esto sucede mientras la organización en su conjunto, así como las personas que la componen mejora sus competencias a partir del ejercicio de sus propias actuaciones, buscando flexibilidad, adaptación a los resultados y la mejora continua.

CAPITULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Definición de las variables

La tesis se centra en la causalidad entre las variables, para lograr una teoría bien estructurada que establezca la manera y el grado en que la resistencia al cambio y las capacidades competitivas de ejecutivos vienen afectando el desarrollo de la empresa Franca SAC, Lima-Perú.

Ser parte del supuesto que las capacidades competitivas de información, visión estratégica, orientación al resultado, negociación, trabajo en equipo y el liderazgo que poseen los ejecutivos no son las más actualizados, ya que otras empresas emplean herramientas modernas de gestión y de marketing, con personal altamente capacitadas y un gran respaldo económico; así como la aplicación de acciones estratégicas, inversiones financieras que vienen con rendimientos sumamente superiores a los obtenidos por la empresa Franca SAC, Lima-Perú; a la vez la falta de estos conocimientos y la aplicación estratégica de los mismos brindan inseguridad que se traduce en una mayor resistencia al cambio individual y a nivel de la organización.

Dentro de esta misma lógica tenemos que los bajos niveles en las capacidades competitivas que se han detectado en los ejecutivos los limitan a seguir haciendo y ejerciendo lo mismo, es decir empleando las mismas estrategias que en algún momento y sin los competidores actuales les trajo buenos resultados.

Las variables que son materia de análisis, según el problema general son:

3.1.1. Variable Independiente:

Modelo de Direccionamiento Estratégico

3.1.2. Variable Dependiente:

Competencias de los Ejecutivos y Colaboradores.

3.1. Operacionalización de las Variables

Según (CARRASCO, 2009): Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que éstas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

(HERNÁNDEZ , 2010) Dice: conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.

(JIMÉNEZ, 2016) Manifiesta: es el proceso de llevar una variable de un nivel abstracto a un plano más concreto. Su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio.

Transeccional Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos fenómenos de la realidad en un momento determinado de tiempo.

(PINEDA, 2008) Define: las variables son estudiadas simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

4.3. Población y muestra.

4.3.1. Población

(RASILLA, 2012) Define: es el conjunto de elementos, finito o infinito definido por una o más características de todos los elementos que lo componen.

Según (CAMEL, 1970): totalidad de individuos o elementos en los que puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.

Para nuestra investigación la población está formada por todos los trabajadores de la empresa de confecciones.

4.3.2. Muestra

(RASILLA, 2012) Define: subconjunto de las unidades de observación comprendidas en un marco, que es representativo de ésta y que se somete a la observación rigurosa, con el propósito de obtener informaciones o apreciaciones validas también para la población.

Según (PINEDA, 2008): subconjunto o parte de la población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo.

Operacionalizar las variables significa explicar cómo se miden. Para lograr la operacionalización se transforma una variable en otras que tengan el mismo significado, descomponiéndolas en otras más específicas llamadas dimensiones y a su vez, traducir estas dimensiones en indicadores para permitir la observación directa.

Cuadro 3.1. Cuadro de Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<u>Variable independiente</u> X1: Modelo de direccionamiento estratégico	X1.1. Plan Estratégico	x1.1.1. Misión x1.1.2. Visión x1.1.3. Valores corporativos
	X1.2. Grandes Estrategias	x1.2.1. eficiencia x1.2.2. eficacia x1.2.3. capacitación x1.2.4. innovación
	X1.3. Realidad Organizacional	x1.3.1. Oír la voz del cliente x1.3.2. Análisis situacional x1.3.3. Benchmarking x1.3.4. Políticas corporativas
	X1.4. Cultura Organizacional	x1.4.1. Tolerancia al conflicto x1.4.2. Control x1.4.3. Manejo de la agresividad
<u>Variable dependiente</u> Y1: Competencias de los ejecutivos y colaboradores	Y1.1. Aptitudes y habilidades	y1.1.1. Capacidad
	Y1.2. Rasgos de personalidad	y1.2.1. Predisposición general
	Y1.3. Actitudes y valores	y1.3.1. Trabajo en equipo
	Y1.4. Conocimientos	y1.4.1. Técnico-profesional

Fuente: Elaboración propia

3.2. Hipótesis General e hipótesis específicas

3.2.1. Hipótesis General

Ho: El Modelo de Direccionamiento Estratégico no influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H1: El Modelo de Direccionamiento Estratégico influye positivamente en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima- Perú.

3.2.2. Hipótesis Específicas

Ho: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico, este no influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H1: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico, este influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Ho: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico entonces no influye directamente en los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H2: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Ho: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este no influye directamente en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H3: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Ho: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este no influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H4: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

CAPÍTULO IV METODOLOGIA

4.1. Tipo de investigación

El método a considerar es básica descriptiva, y a la vez aplicada, porque se está planteando un método cualitativo que va a servir para aplicar a las variables de estudio.

Descriptivo, (ESPINOZA C. , 2014) Dice: tiene como propósito describir los objetos de investigación tal como están funcionando u ocurriendo. El investigador no debe influir en el funcionamiento del objeto de investigación; busca especificar propiedades, problemas, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Aplicada, según (ESPINOZA C., 2014): está interesada en la aplicación de los conocimientos a la solución del problema inmediato; busca conocer para hacer, actuar, construir, modificar los resultados en forma inmediata a la solución de problemas de la sociedad buscando eficiencia y productividad.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es una organización esquematizada para relacionar y controlar las variables de investigación, según (ESPINOZA C. , 2014).

(RASILLA, 2012) **Manifiesta**: es un plan esquemático que contiene la estrategia general para lograr los objetivos de la investigación

Correlacional, (ESPINOZA C. , 2014) **Manifiesta**: busca conocer la relación, grado de asociación, o influencia que exista entre la variable independiente y la dependiente. Identifica las variables que se desea relacionar y se aplica la técnica de análisis de correlación.

(BERNAL, 2006) Manifiesta: parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtendrá la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Por ser un número pequeño la muestra se considera la misma cantidad que la población, cuyos cargos y cantidad se muestran en el cuadro adjunto.

Cuadro 4.1. Número de trabajadores de la empresa Franca SAC.

Cantidad	Cargo
3	Ejecutivos
3	Apoyo Administrativo
30	Confeccionistas
20	Vendedores-Impulsadoras
56	Total de personal.

Fuente: elaboración propia

4.3.3. Características de la Empresa

La empresa inicia sus actividades el 15 de diciembre de 1997, como se ha mencionado anteriormente con la razón social PUNTO CASUAL SAC, en la dirección que se nombra más adelante, con los siguientes cargos: Gerente General, Gerente de ventas y Gerente de Producción.

La producción es la confección de prendas de vestir femeninas, para personas, como se mencionó adelante llamada "clase A", toda su producción es de tela, como materia prima usando algodón peruano, no confecciona prendas de piel, respecta mucho la vida de los animales.

4.3.4. Delimitación de la investigación

- Delimitación espacial
Av. Paseo de la Republica N°3872, Miraflores- Lima
Tiene sucursales entre las cuales se menciona:
Calle las Begonias N° 568, Urb. Jardín, San Isidro, Lima.
Av. Paseo de la republica N° 3860, Miraflores, Lima
Av. Paseo de la Republica N° 6198, Miraflores, Lima
- Delimitación temporal
Treinta y dos semanas desde abril a noviembre del 2017
- Delimitación social
Un gerente General, 2 accionistas-gerentes, 30 colaboradores en confecciones, 3 apoyos administrativos y 20 vendedoras-impulsadoras

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recopilación de datos se realizó mediante un trabajo de campo consistente en encuestas a los trabajadores de la empresa Confecciones Franca SAC., consistente en cuatro grupos de encuestas: uno de direccionamiento estratégico y competencias para el personal ejecutivo y administrativos; otro para los colaboradores sobre direccionamiento estratégico y también sobre las competencias laborales, estos cuestionarios se muestran en los anexos. También algunos datos que fueron proporcionados por los ejecutivos, para la elaboración de la propuesta a plantear mediante el direccionamiento estratégico, para un lapso de cinco años.

La encuesta es una técnica utilizada para la recolección de datos mediante la aplicación de un instrumento que consiste en un cuestionario a todos los trabajadores, basado en la escala de Likert;

este cuestionario comprende la cantidad de cinco preguntas por cada dimensión.

Según (PINEDA, 2008): técnica que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

El cuestionario según (PINEDA, 2008): es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, para obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el individuo consultado llena voluntariamente.

En el siguiente cuadro se mencionan cinco preguntas por cada dimensión

Cuadro 4.2 Preguntas según las dimensiones a los ejecutivos y administrativos y colaboradores

Número de preguntas	Dimensión
5	Plan Estratégico
5	Grandes Estrategias
5	Realidad Organizacional
5	Cultura Organizacional
5	Aptitudes y Habilidades
5	Rasgos de Personalidad
5	Actitudes y Valores
5	Conocimientos

Fuente: elaboración propia

La escala de valoración utilizada en la encuesta se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.3. Escala de valoración para la encuesta

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia

Para los colaboradores se realizó dos encuestas sobre Direccionamiento Estratégico y sobre Competencias consistente en veinte preguntas, actividad realizada al total de ellos.

Estas preguntas fueron vaciadas a cuadros en Excel para su posterior análisis mediante el estadístico spss, quien nos permite obtener tres tipos de resultados, con gráficos y estadísticos respectivos, con la prueba de Kolmogorov-Smirinov para una muestra de direccionamiento estratégico y competencias, para los ejecutivos y administrativos como también a los colaboradores. Estos cuadros de encuestas se muestran en los anexos.

4.5. Procedimiento de recolección de datos

La encuesta se realizó mediante un trabajo de campo en las instalaciones de la empresa a la totalidad de los trabajadores, consistiendo en preguntas elaboradas de acuerdo al rubro en estudio, como se menciona en los cuadros que se muestran en los anexos, con respuestas cerradas con escala de valoración de 1 a 5, para expresar su grado de apreciación.

Posteriormente se procedió a la verificación de fiabilidad con la prueba de Kolmogorov-Smirinov, para una prueba luego también se realiza con el Rho de Spearman, en donde se muestra el coeficiente de correlación. Los datos compilados se muestran en las tablas respectivas de los anexos.

4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos

Los datos obtenidos fueron ingresados a programa computarizado Microsoft Excel, luego al SPSS Versión 22.0, a continuación, se detalla.

4.6.1. Análisis descriptivo:

Se empleó en las variables de caracterización, como la variable de estudio y sus dimensiones, donde se detalla las comparaciones y la magnitud alcanzada (variables de caracterización). Asimismo, se analizaron todas las variables descriptivas de acuerdo a su escala de medición [categórica (nominal u ordinal) o numérica (intervalo o razón)].

4.6.2. Análisis inferencial:

Para el procesamiento de la información, del Excel se empleó el Paquete estadístico SPSS Versión 22.0, el análisis se hizo mediante la distribución de frecuencia expresado en porcentajes el válido y el acumulado de la normalidad estándar; con la comprobación de Rho de Spearman y el grado de significancia para la aceptación de las hipótesis tanto general como las específicas; el resultado se presentan en el capítulo V, los que fueron analizados e interpretados para su aceptación y sugerencia final. La interpretación final se da en cuadros estadísticos adjuntos.

CAPÍTULO V RESULTADOS

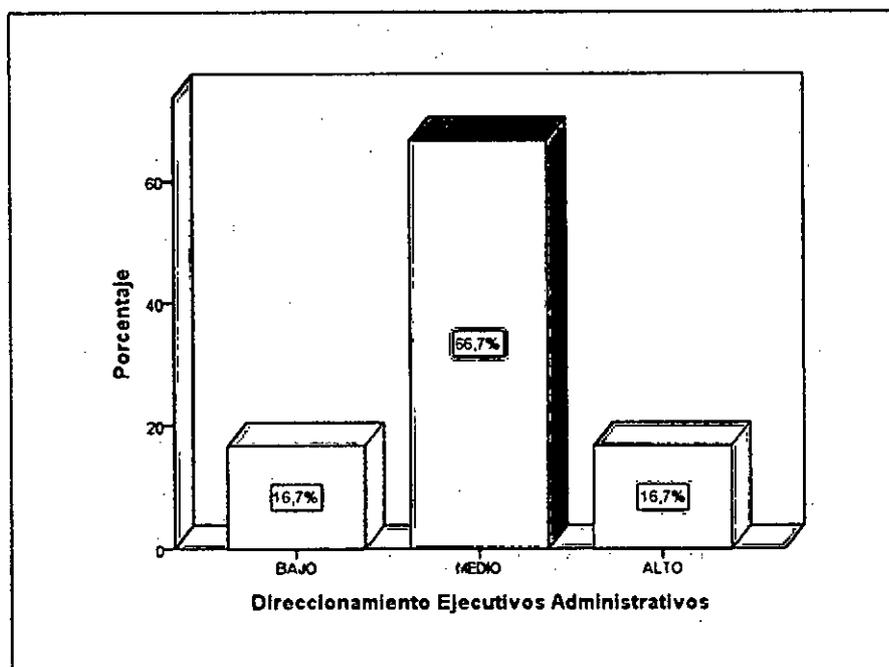
Se muestran los cuadros de resultados de las variables en estudio, con sus gráficos de barras paralelas respectivos.

5.1. Resultados de variable: Modelo de Direccionamiento Estratégico

Cuadro 5.1
Modelo de Direccionamiento Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	1	16,7	16,7	16,7
	MEDIO	4	66,7	66,7	83,3
	ALTO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.1
Modelo de Direccionamiento Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

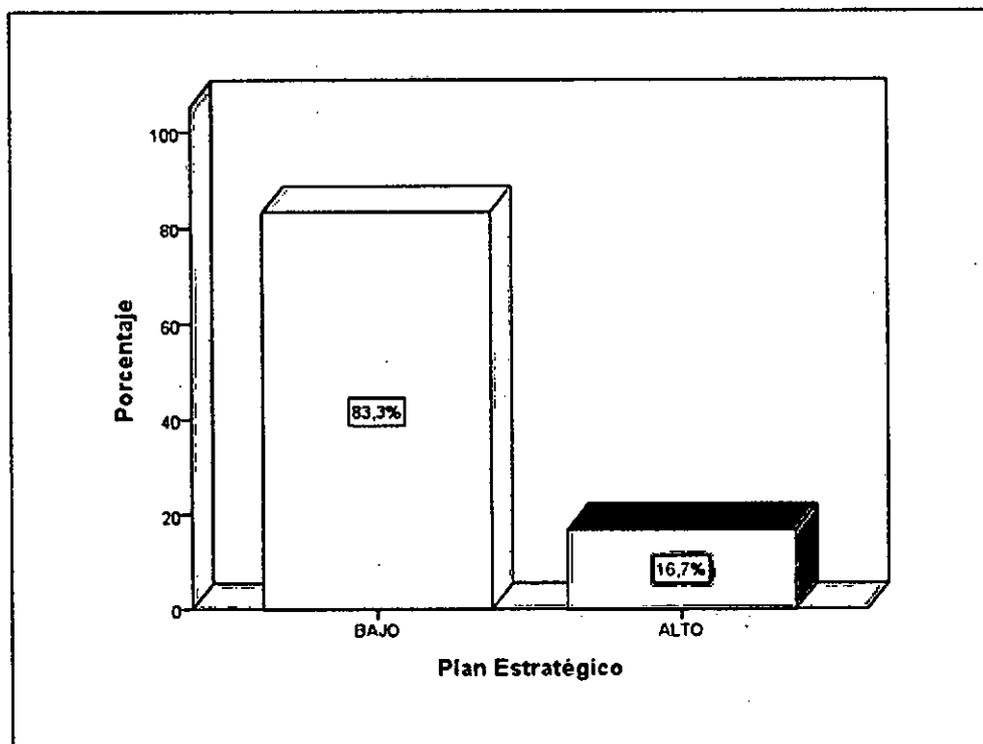


Fuente: elaboracion propia

Cuadro 5.2
Plan Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	5	83,3	83,3	83,3
	ALTO	1	16,7	16,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Gráfico 5.2
Plan Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

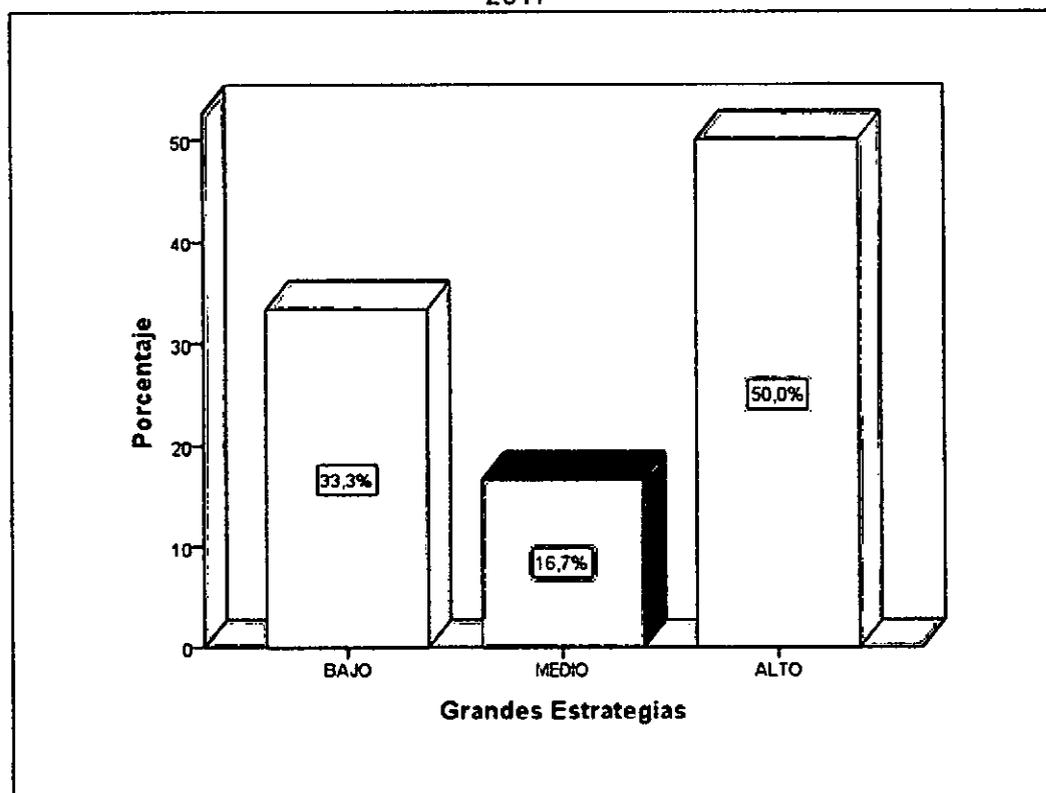


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.3
Grandes Estrategias de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú,
2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	2	33,3	33,3	33,3
	MEDIO	1	16,7	16,7	50,0
	ALTO	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.3
Grandes Estrategias de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú,
2017

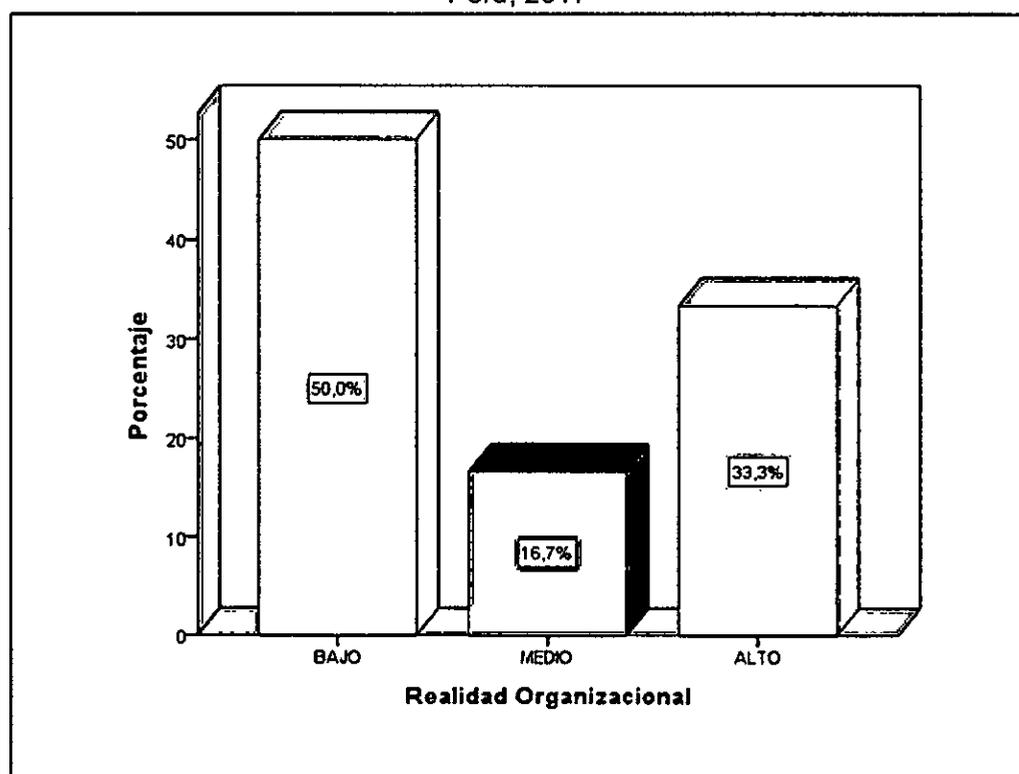


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.4
Realidad Organizacional de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	3	50,0	50,0	50,0
	MEDIO	1	16,7	16,7	66,7
	ALTO	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.4
Realidad Organizacional de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

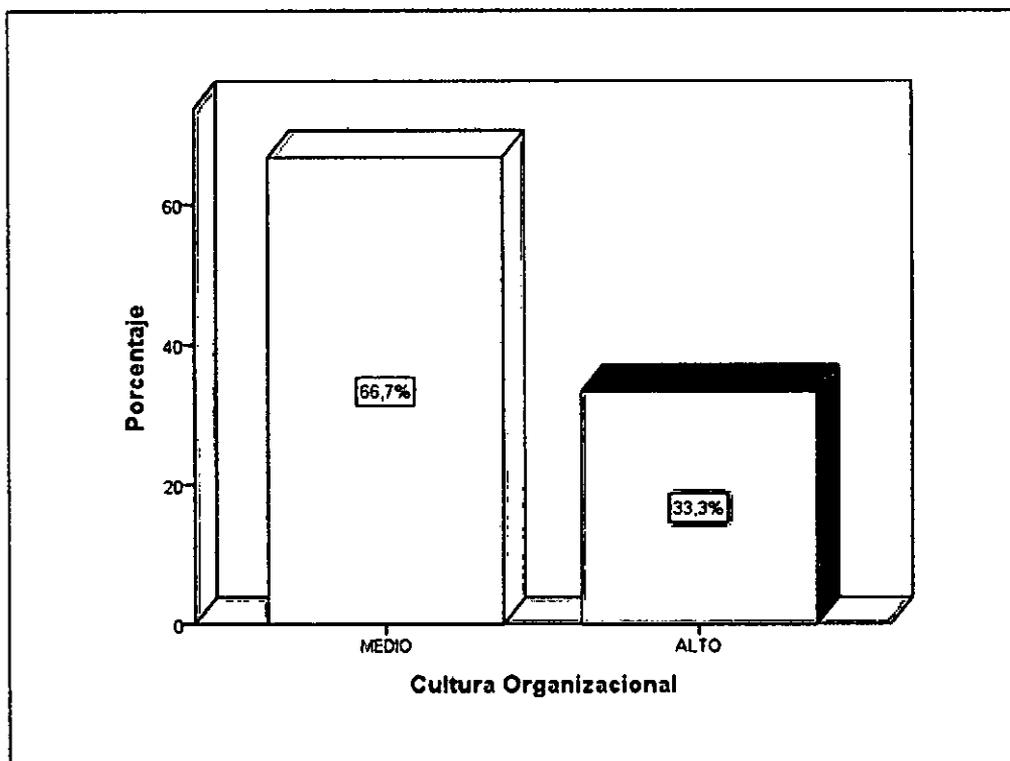


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.5
Cultura Organizacional de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú,
2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	4	66,7	66,7	66,7
	ALTO	2	33,3	33,3	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Gráfico 5.5
Cultura Organizacional de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú,
2017



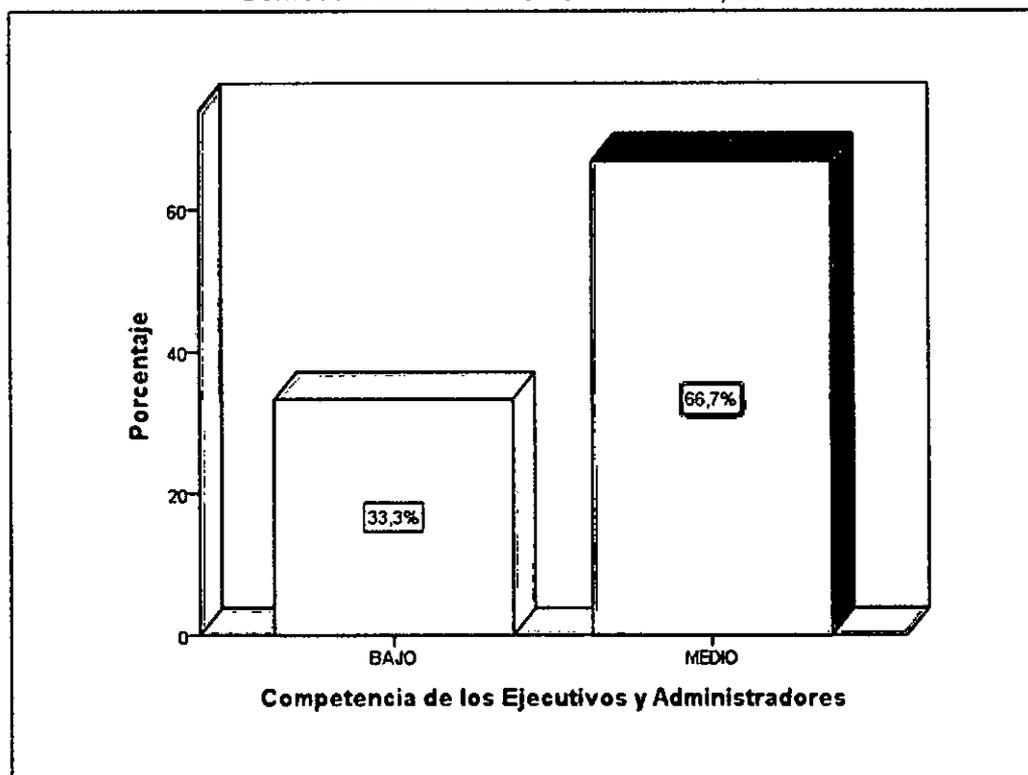
Fuente: elaboración propia

5.2. Resultados de variable: competencia de los ejecutivos y administrativos

Cuadro 5.6
Competencias de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	2	33,3	33,3	33,3
	MEDIO	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.6
Competencias de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

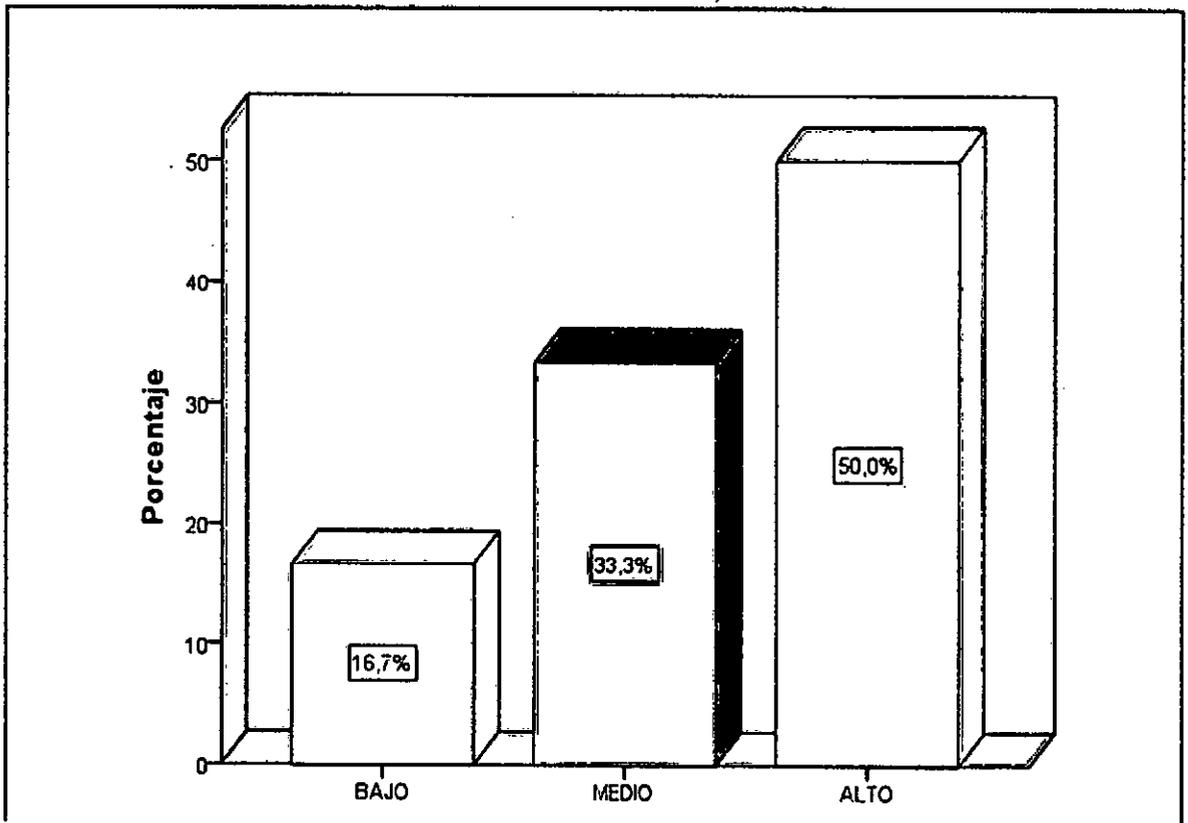


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.7
Aptitudes y Habilidades de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	1	16,7	16,7	16,7
	MEDIO	2	33,3	33,3	50,0
	ALTO	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.7
Aptitudes y Habilidades de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

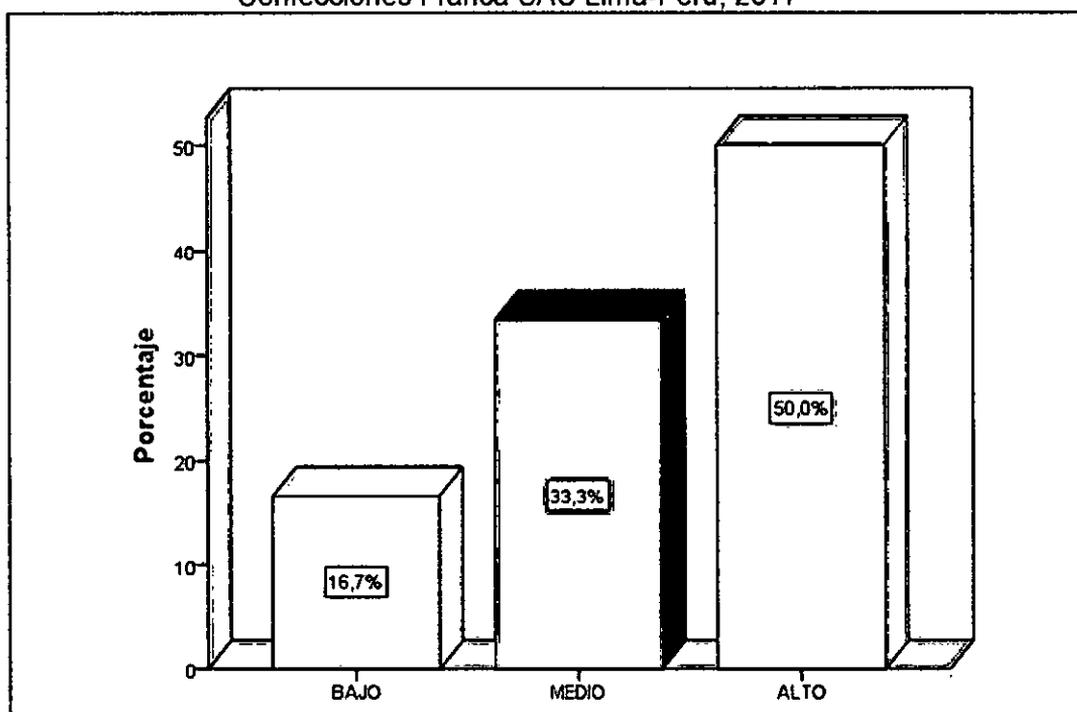


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.8
Rasgos de Personalidad de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	1	16,7	16,7	16,7
	MEDIO	2	33,3	33,3	50,0
	ALTO	3	50,0	50,0	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Gráfico 5.8
Rasgos de Personalidad de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

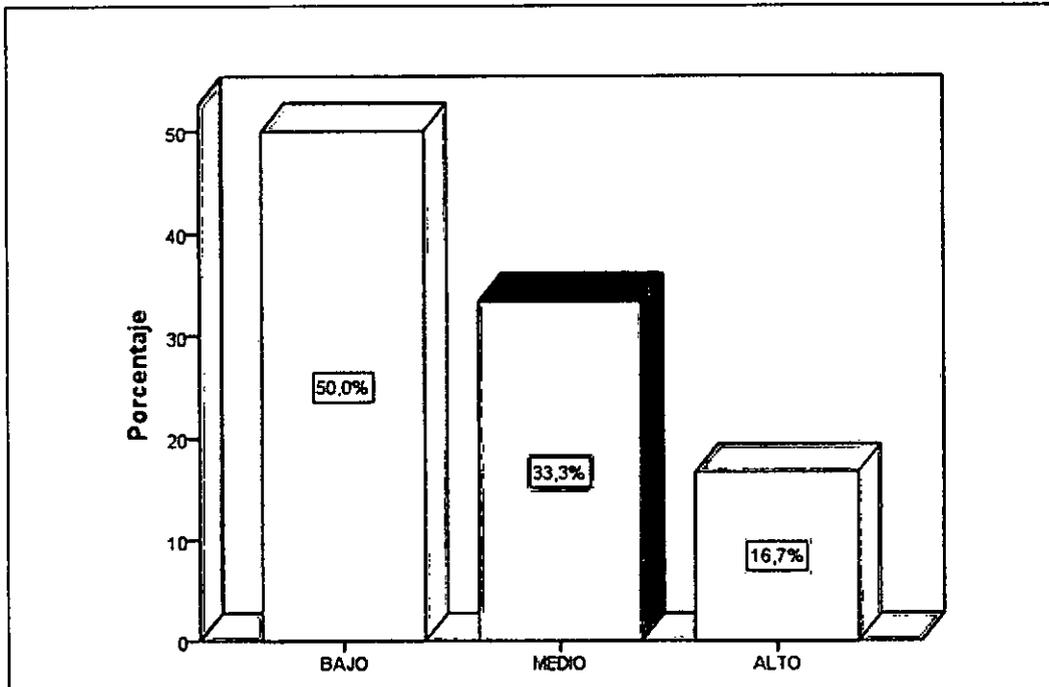


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.9
Actitudes y Valores de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	3	50,0	50,0	50,0
	MEDIO	2	33,3	33,3	83,3
	ALTO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.9
Actitudes y Valores de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

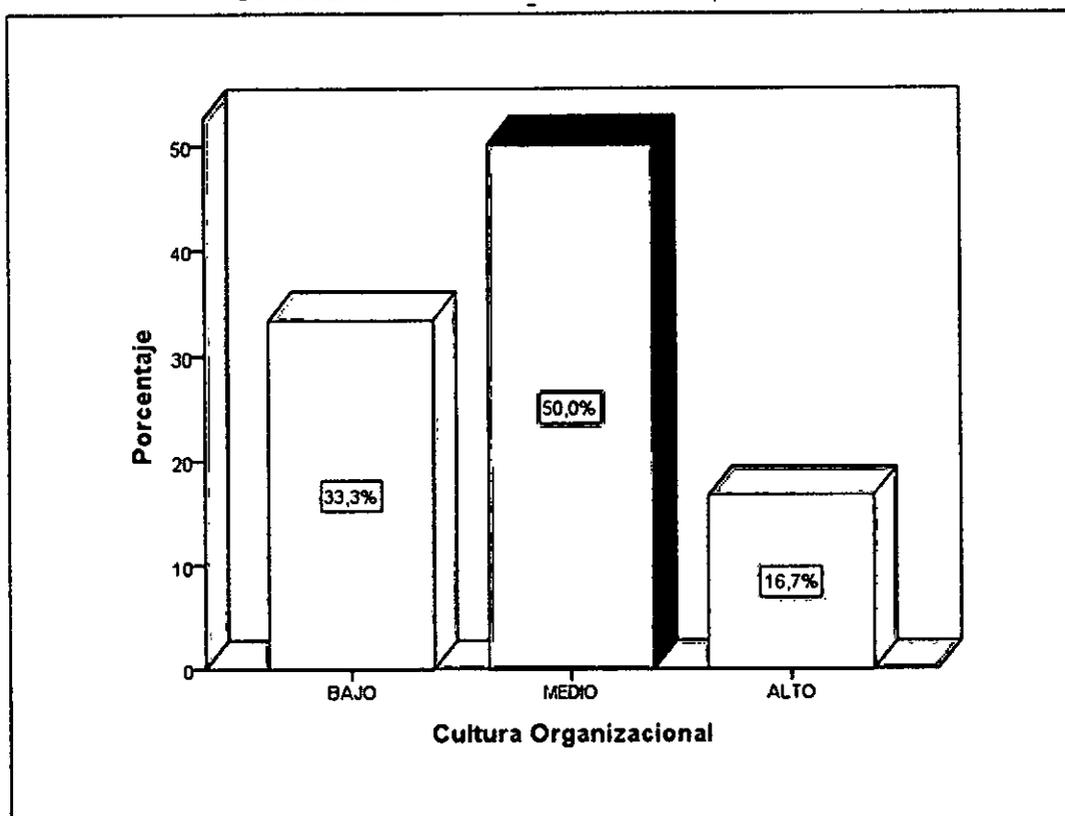


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.10
Conocimientos de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	2	33,3	33,3	33,3
	MEDIO	3	50,0	50,0	83,3
	ALTO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Gráfico 5.10
Conocimientos de los Ejecutivos y Administrativos de la Empresa de
Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017



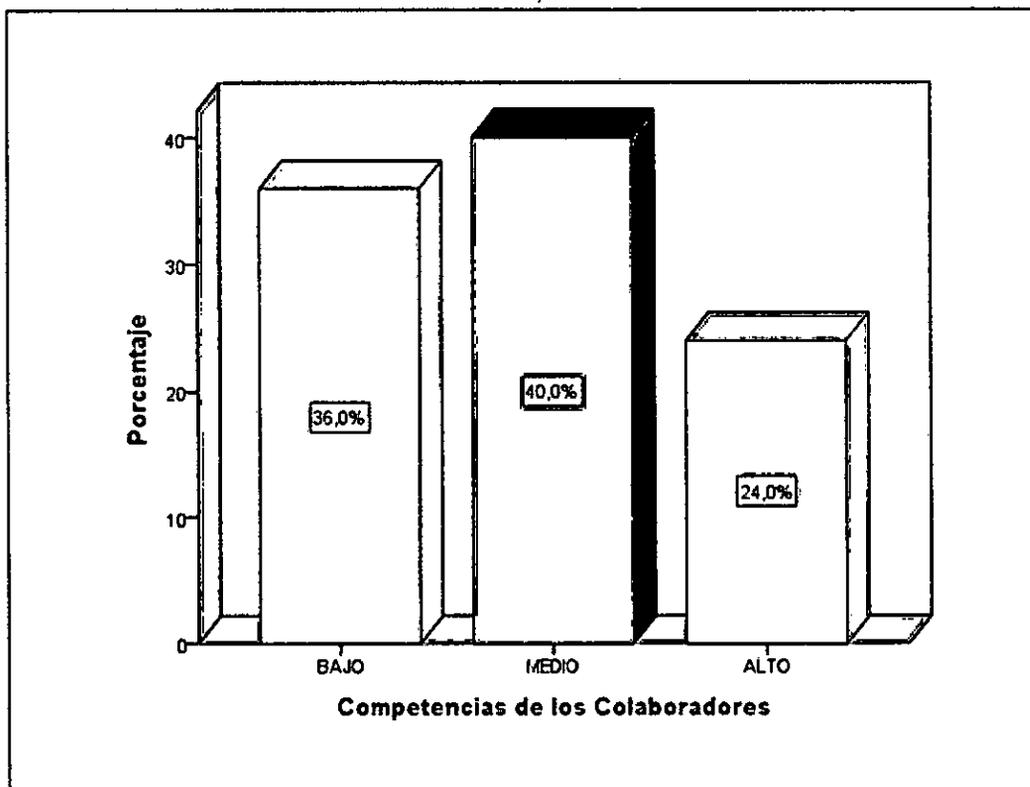
Fuente: elaboración propia

5.3. Resultados de variable: Competencias de los colaboradores

Cuadro 5.11
Competencia de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC
Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	18	36,0	36,0	36,0
	MEDIO	20	40,0	40,0	76,0
	ALTO	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5.11
Competencia de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC
Lima-Perú, 2017

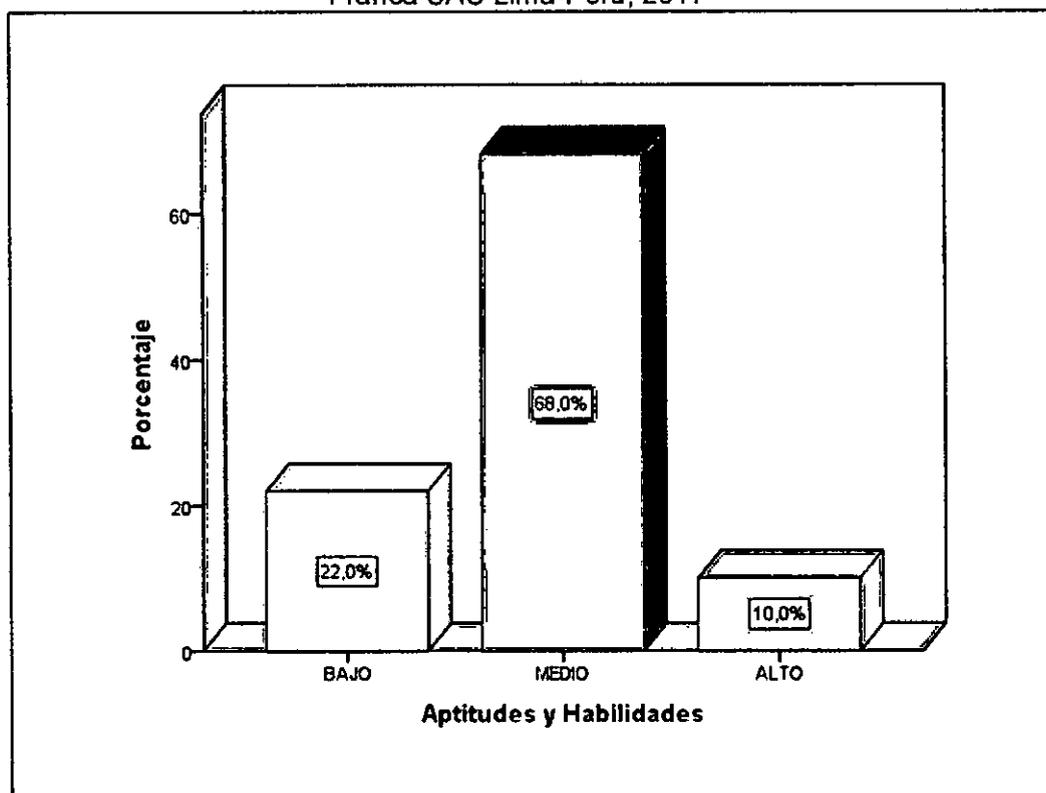


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.12
Aptitudes y Habilidades de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	11	22,0	22,0	22,0
	MEDIO	34	68,0	68,0	90,0
	ALTO	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5.12
Aptitudes y Habilidades de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

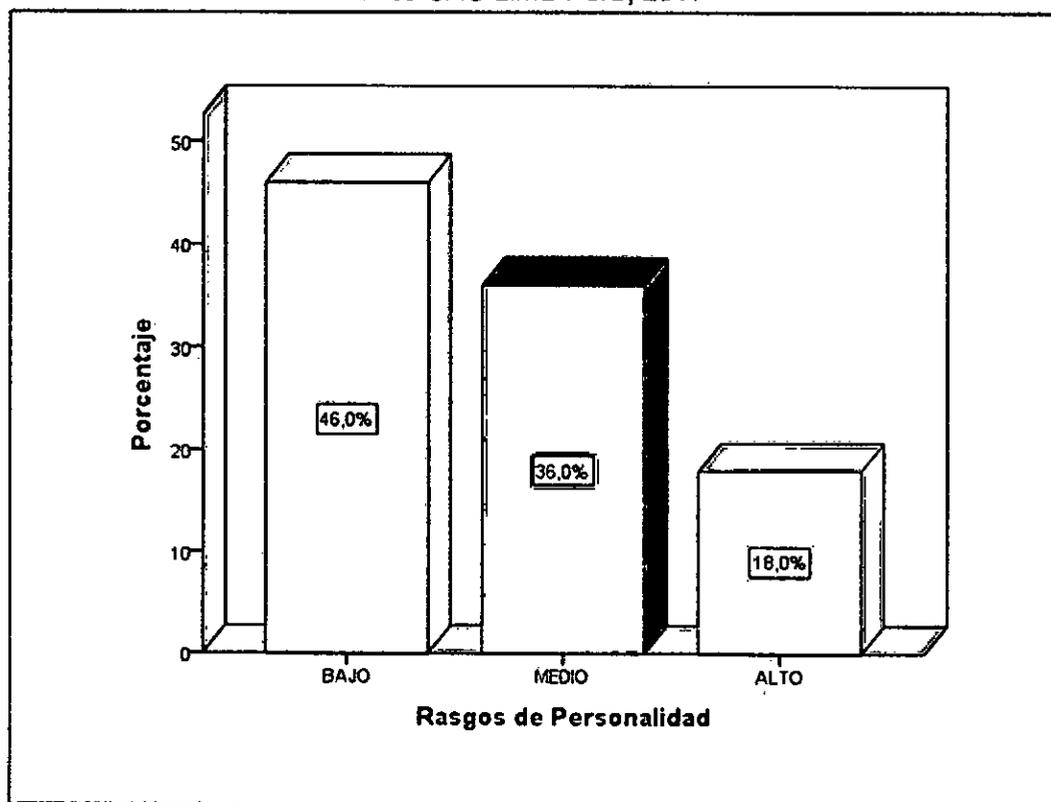


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.13
Rasgos de Personalidad de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	23	46,0	46,0	46,0
	MEDIO	18	36,0	36,0	82,0
	ALTO	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5.13
Rasgos de Personalidad de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

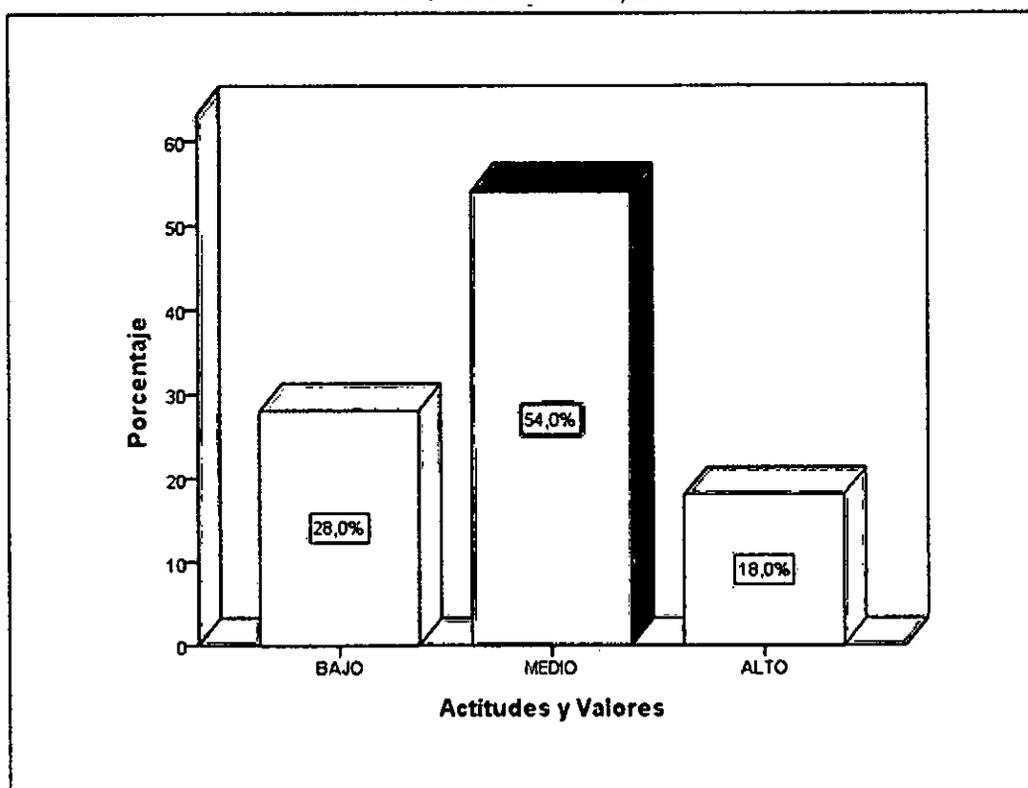


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.14
Actitudes y Valores de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	14	28,0	28,0	28,0
	MEDIO	27	54,0	54,0	82,0
	ALTO	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5.14
Actitudes y Valores de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017

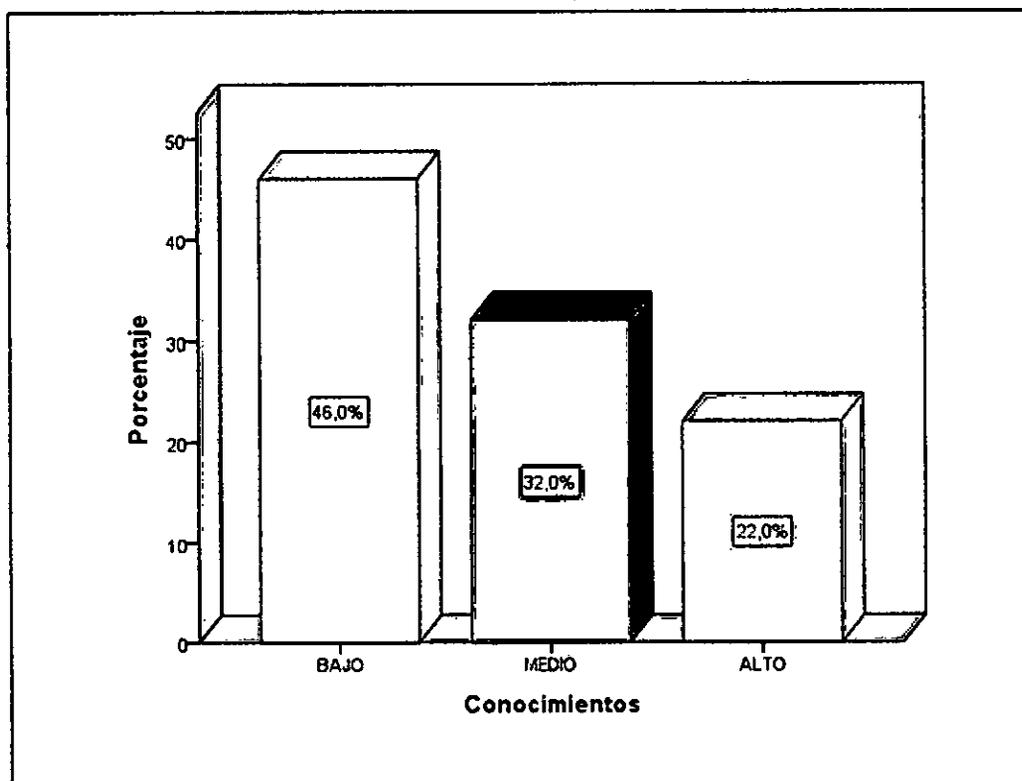


Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.15
Conocimientos de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca
SAC Lima-Perú, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	23	46,0	46,0	46,0
	MEDIO	16	32,0	32,0	78,0
	ALTO	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5.15
Conocimientos de los Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca
SAC Lima-Perú, 2017



Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra de direccionamiento estratégico y competencias para los ejecutivos y administrativos como para los colaboradores

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Competencias de los Colaboradores
N		50
Parámetros normales ^{a,b}	Media	80,72
	Desviación típica	2,186
Diferencias más extremas	Absoluta	,169
	Positiva	,169
	Negativa	-,092
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,196
Sig. asintót. (bilateral)		,115

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Competencia de los Ejecutivos y Administrativos	Direccionamiento Estratégico Ejecutivos y Administrativos
N		6	6
Parámetros normales ^{a,b}	Media	78,50	75,50
	Desviación típica	2,074	2,074
Diferencias más extremas	Absoluta	,265	,238
	Positiva	,235	,121
	Negativa	-,265	-,238
Z de Kolmogorov-Smirnov		,650	,583
Sig. asintót. (bilateral)		,792	,886

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: elaboración propia

5.4. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho: El Modelo de Direccionamiento Estratégico no influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Hi: El Modelo de Direccionamiento Estratégico influye positivamente en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima- Perú.

Cuadro 5.16
Modelo de Direccionamiento Estratégico y Competencias de los
Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC
Lima-Perú

			Competencia de los Ejecutivos y Administrativos	Competencias de los Colaboradores
Rho de Spearman	Modelo de direccionamiento estratégico	Coefficiente de correlación	,612	,543
		Sig. (bilateral)	,036	,025
		N	6	6

Fuente. Elaboración propia

Regla de decisión:

Si $p < 0,05$ se rechaza H_0

Si $p > 0,05$ se acepta H_0

Interpretación:

Como se aprecia en el cuadro 5.16 siendo el nivel de significancia $p < 0,05$ ($p = 0,036$ en competencias de los ejecutivos y administrativos y $p = 0,025$ en competencias de los colaboradores) se rechaza la hipótesis nula H_0 . Por lo tanto, se confirma que: El Modelo de Direccionamiento Estratégico influye positiva y significativamente en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima- Perú.

Hipótesis Específicas 1

H_0 : Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico, este no influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y

habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Hi: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico, este influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Cuadro 5.17
Modelo de Direccionamiento Estratégico y Aptitudes y Habilidades de Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú

			Aptitudes y habilidades de Ejecutivos y Administrativos	Aptitudes y habilidades de los Colaboradores
Rho de Spearman	Modelo de	Coefficiente de correlación	,686	,419
	direccionamiento	Sig. (bilateral)	,041	,024
	estratégico	N	6	6

Fuente. Elaboración propia

Regla de decisión:

Si $p < 0,05$ se rechaza H_0

Si $p > 0,05$ se acepta H_0

Interpretación:

Como se aprecia en el cuadro 5.17 siendo el valor del nivel de significancia $p < 0,05$ ($p = 0,041$ en Aptitudes y habilidades de ejecutivos y administrativos y $p = 0,024$ en Aptitudes y habilidades de los colaboradores) se rechaza la hipótesis nula H_0 . Por lo tanto, se confirma que: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico, este influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de Confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Hipótesis Específicas 2

Ho: Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico entonces no influye directamente en los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H2: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Cuadro 5.18
Modelo de Direccionamiento Estratégico y Rasgos de Personalidad de los Ejecutivos y Administrativos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú

			Rasgos de personalidad de los Ejecutivos y Administrativos	Rasgos de personalidad de los Colaboradores
Rho de Spearman	Modelo de	Coefficiente de correlación	,418	,385
	direccionamiento	Sig. (bilateral)	,030	,026
	estratégico	N	6	6

Fuente. Elaboración propia

Regla de decisión:

Si $p < 0,05$ se rechaza H_0

Si $p > 0,05$ se acepta H_0

Interpretación:

Como se aprecia en el cuadro 5.18 siendo el valor del nivel de significancia $p < 0,05$ ($p = 0,030$ en rasgos de personalidad de los ejecutivos y administrativos y $p = 0,026$ en rasgos de personalidad de los colaboradores) se rechaza H_0 . Por lo tanto, se confirma que: Si

se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Hipótesis Específicas 3

Ho: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este no influye directamente en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H3: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Cuadro 5.19
Modelo de Direccionamiento Estratégico y Actitudes y Valores de los Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú

			Actitudes y valores de los Ejecutivos y Administrativos	Actitudes y valores de los Colaboradores
Rho de Spearman	Modelo de direccionamiento estratégico	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,653 ,029	,415 ,021
		N	6	6

Fuente. Elaboración propia

Regla de decisión:

Si $p < 0,05$ se rechaza Ho

Si $p > 0,05$ se acepta Ho

Interpretación:

Como se aprecia en el cuadro 5.19 siendo el valor del nivel de significancia $p < 0,05$ ($p = 0,029$ en Actitudes y valores de los ejecutivos y administrativos y $p = 0,021$ en Actitudes y valores de los colaboradores) se rechaza H_0 . Por lo tanto, se confirma que: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Hipótesis Específicas 4

H_0 : Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este no influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

H_4 : Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

Cuadro 5.20
Modelo de Direccionamiento Estratégico y Conocimientos de los
Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC
Lima-Perú

			Conocimiento de los Ejecutivos y Administrativos	Conocimiento de los Colaboradores
Rho de Spearman	Modelo de direccionamiento estratégico	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,674 ,010 6	,319 ,012 6

Fuente. Elaboración propia

Regla de decisión:

Si $p < 0,05$ se rechaza H_0

Si $p > 0,05$ se acepta H_0

Interpretación:

Como se aprecia en el cuadro 5.20 siendo el valor del nivel de significancia $p < 0,05$ ($p = 0,010$ en conocimiento de los ejecutivos y administrativos y $p = 0,010$ en conocimiento de los colaboradores) se rechaza H_0 . Por lo tanto, se confirma que: Si se aplica Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima-Perú.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. Contratación de hipótesis con los resultados

De acuerdo a los resultados se confirmó la hipótesis general: El Modelo de Direccionamiento Estratégico influye positivamente en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC. Lima- Perú; este resultado se corrobora en el cuadro 5.16, con valores del nivel de significancia menores de 0.05.

6.2. Contratación de resultados con las investigaciones

6.2.1. Comparando los resultados obtenidos en el presente estudio

Se coincide con (VILCHEZ RODRIGUEZ, 2016) quien en su estudio "Propuesta de un Modelo de éxito de Planeamiento Estratégico basado en la Consolidación de las mejores prácticas de Ingeniería Industrial de las Medianas Empresas del sector textil en el rubro Confecciones de Lima" concluye que: En la actualidad, mediante la aplicación de un modelo de Planeamiento Estratégico, basado en las metodologías de Gestión por Procesos y Balanced Scorecard, una mediana empresa del sector textil en el rubro confecciones de Lima, logra responder de manera efectiva a los cambios dinámicos del mercado, siendo así rentables y sostenibles en el tiempo.

6.2.2. También los resultados obtenidos en el estudio

Los resultados coinciden con (CALDERÓN SALCEDO & OTROS, 2012), quienes en su estudio “Planeamiento Estratégico para el Sector Textil” concluyen que: mediante el Planeamiento Estratégico en su sección del FODA, se deben analizar las fortalezas y debilidades de la industria con el propósito de delinear un marco estratégico para potenciarlas, aprovechando las oportunidades que se presentan, procurando reducir a la vez las amenazas. La visión planteada para la industria textil debe ser muy rentable y socialmente responsable por cada uno de los integrantes de la empresa, produciendo productos de calidad.

6.2.3. Los resultados obtenidos

Coinciden con (COCK & OTROS, 2004), quienes en su estudio: “Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú” concluyen que el Perú es un país productor de materia prima de excelente propiedades y por lo tanto se debería tomar acciones estratégicas para aprovechar esta gran oportunidad e incursionar con fuerza en mercados internacionales, entrenando a todos los involucrados en nuevas estrategias laborales, para un mejor rendimiento de producción de calidad y con conocimientos de marketing.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que el modelo de direccionamiento estratégico si influye significativamente sobre las competencias globales de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC; el 66.7% tiene poco conocimiento de las dimensiones y la certeza sobre las competencias.
2. El modelo de direccionamiento si influye en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC; con 50% en los ejecutivos de alto nivel y el 68% de nivel medio en los colaboradores.
3. El modelo de direccionamiento estratégico si influye significativamente sobre los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC; con el nivel alto de 50% en los ejecutivos y del 16% de nivel bajo en los colaboradores.
4. El modelo de direccionamiento estratégico si influye significativamente sobre las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, determinándose en los ejecutivos de 50% en nivel bajo y 54% en nivel medio en los colaboradores.
5. El modelo de direccionamiento estratégico si influye sobre los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC en donde se alcanza un 50% en nivel medio en los ejecutivos y un 46% en los colaboradores en nivel bajo.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

1. Tanto a los ejecutivos como a los colaboradores se debe hacer participar en jornadas de entrenamiento sobre cómo alcanzar las competencias globales para poder alcanzar con los objetivos y visión trazados en bien de la empresa de confecciones Franca SAC para que compitan en el mercado con las otras del mismo rubro en nuevas tecnologías de diseño y tendencias modernas de administración.
2. En el momento de seleccionar personal operario se debe realizar test sobre los rasgos de personalidad, aptitudes y habilidades en el puesto de trabajo para el cual será designado, posteriormente hacerles participar en charlas motivacionales, para pulir y mejorar su desenvolvimiento laboral y participación dentro de la empresa, como también en el entorno; tomarles test sobre rasgos de personalidad, actitudes, habilidades y trabajo en equipo.
3. A los nuevos colaboradores que ingresan a trabajar en la empresa es necesario que participen en cursos de capacitación especial sobre la predisposición del trabajo en equipo, para mejorar y optimizar la producción, comprendiendo que con la posterior venta se debe satisfacer al cliente; de esta manera se podrá disminuir los reclamos de los mismos.
4. Para que la empresa surja y se posicione de nuevos clientes es necesario que los ejecutivos opten por salir en busca de nuevos locales en los grandes centros comerciales, ya sea en Lima o Provincias y captar nuevos clientes sin disminuir la calidad de sus productos, ya que la marca tiene un prestigio bien ganado y se encuentra bien posicionada con la aceptación de las clientas; realizar desfiles en eventos sociales, formar alianzas estratégicas.
5. Se debe implementar el Balanced Scorecard en la empresa, dentro del cual debe considerarse un plan de retroalimentación a los

colaboradores y hacerle el seguimiento adecuado, con un equipo de trabajo que conozcan sus avances, logros y retos; programar charlas de entrenamiento sobre los alcances y beneficios de esta filosofía muy importante.

6. El área de recursos humanos y de capacitación deben establecer prioritariamente un Diagnostico de Necesidades de capacitación y vigilar su cumplimiento, incentivándoles con beneficios económicos, aguinaldos, asignación familiar, apoyo social, agradecimiento y felicitación pública, así como recreación y deporte a nivel empresarial.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACKOFF, R. (1970). *Planeación Estratégica*.
- AMAYA, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia* .
- ANDREWS, & ICENNETH, R. (1971). *El Concepto de la Estrategia de la Empresa*.
- ANSOFF, I. (1976). *La Estrategía de la Empresa*.
- ARIZAGA, A. (2006).
- BATEMAN, T., & SNELL, S. (2009). *Administración*.
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- BOYATZIS, R. (1982). *Gestión de RR.HH. por Competencias* .
- CAICEDO VIVEROS, M., & ARANGO QUIÑONEZ , V. M. (2010). *Direccionamiento Estratégico de la Empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación Elementos del Plan de Negocio*. Cali.
- CALDERÓN SALCEDO, R. E., & OTROS. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Textil*. Lima.
- CAMACHO. (2002).
- CAMEL, F. (1970). *Metodología de la Investigación Científica*.
- CARRASCO. (2009).
- CASADESUS, M. (2005). *Administración (Cálida Práctica)*.
- CHANDLER, A. (1962). *Gerencia y Planeación Estratégica*.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*.
- CIFUENTES, C. G. (2012).
- COCK , J. P., & OTROS. (2004). *Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú*. Lima.
- CUBIDES ACOSTA, D. A. (2015). *Diagnóstico y Propuesta de Planeación Estratégica para la Compañía "Confeciones BJS*. Colombia.
- DIEZ DE CASTRO, E., GARCIA, J., MARTINEZ, F., & PERIAÑEZ, R. (2009). *Administración y Dirección*.
- DRUCKER, P. (2004). *Planeación*.

- DUCCI. (s.f.).
- ESPINOZA, C. (2014). *Metodología de la Investigación Tecnológica*.
- ESPINOZA, V., & GARCIA, F. (2011). *Cultura Organizacional*.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale*.
- FERNÁNDEZ BARREDA, A. D., & POLAR BELON, J. C. (2017). *Plan Estratégico para la Empresa Kalitex S.A.C, Arequipa 2017*. Arequipa.
- FERREL, O., & HIRT, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*.
- FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*.
- FLEURY, S. (1989). *Cultura Organizacional*.
- FLORES, G. (2014). *Políticas en la Organización*.
- FRANKLIN, E. (2014). *Organización de Empresas*.
- FRED, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- GOLEMAN, D. (2007).
- HATTEN, K. I. (1987). *Strategic Managements Analysis and Action*.
- HELLRIEGEL, D. (2002). *Un enfoque basado en Competencias*.
- HERACLEOUS. (1998). *Strategic Thinknig of Strategic Planing*.
- HERNÁNDEZ, S. (2010). *Operacionalización de Variables*.
- HIRATA, R. (1991). *Introducción a la Calidad Total*.
- JIMÉNEZ, C. (2016). *Operacionalización de Variables*.
- JIMENEZ, M. (2007).
- JOHNSON, G., SHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López*. Madrid: Pearson.
- JONES, G., & GEORGE, J. (2009). *Administración Contemporanea*.
- KENICHI, O. (1983). *The Mind of the Strategist*.
- KOONTZ, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*.
- LUKSIC, A. (2015).
- MARKIDES, C. (2000). *En la Estrategia está elÉxito*.
- MATAMALA, D. (2016). *Poderoso Caballero*.

- MAZABEL, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y un resultado económico.*
- MEDINA, M. (2012). *Política Organizacional. Concepto y esquema en la Empresa.*
- MENDOZA RODRÍGUEZ, L. P. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramirez.* Cartagena.
- MINGUEZ, A. (2006).
- MINTZBERG H., H. (1994). *Five Ps For Strategy.*
- MINTZBERG, H. (1991). *Planeación Estratégica.*
- MINTZBERG, H. (1994). *Five Ps for strategy.*
- MINTZBERG, H., QUINN, J., & VOYER, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos.*
- MORRISEY, G. (1996). *Planeación Estratégica.*
- PADILLA REYES, E. (2012). *Desarrollo de los Aspectos Metodológicos para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Industria Textil y Confecciones.* Lima.
- PALACIO, E. (2012). *Direccionamiento Estratégico y sus componentes.*
- PAREDES, I. (2002). *Enfoque por Competencias.*
- PAVIA SANCHEZ, I. (2012). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos.*
- PÉREZ GARCÍA, V. (2015). *Análisis Situacional.*
- PÉREZ, J. (1999).
- PINEDA, E. (2008). *Metodología de la Investigación .*
- QUINN, J. (s.f.). *El Proceso Estratégico.*
- RASILLA, R. (2012). *El Desarrollo del Trabajo de Investigación Científico.*
- RAU ALVAREZ, J. A. (2014). *Auditoría Estratégica y Plan de Negocios de una Empresa de Confecciones de Calcetines.* Lima.
- ROBBINS, & COULTER. (2010).
- ROBBINS, & JUDGE. (2017). *Comportamiento Organizacional.*
- ROBBINS, S. (2002). *Competencias Gerenciales.*
- ROBBINS, S. (2017).

- ROBBINS, S., & DE CENSO, D. (2009).
- SAGI VELA, L. (2004). *Gestión por Competencias*.
- SPENCER, L., & SPENCER, S. (1993). *Competencias*.
- STONER, J. (1989). *Administración*.
- THOMPSON, A., & STRICKLAND, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
- THOMPSON, I. (04 de Diciembre de 2006). *Definición de Misión*.
Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-difinicion.html>
- TORREBLANCA, F. (s.f.).
- TORREBLANCA, F. (2015). <https://franciscotorreblanca.es/concepto-de-mision-y-vision-empresarial/>.
- VALERA. (2014). *Políticas de Compra*.
- VILCHEZ RODRÍGUEZ, K. (2015). *Propuesta de un Modelo de éxito de Planeamiento Estratégico basado en la Consolidación de las mejores prácticas de Ingeniería Industrial de las Medianas Empresas del sector textil en el rubro Confecciones de Lima*. Lima.
- VILCHEZ RODRIGUEZ, K. (2016). *Propuesta de un modelo de éxito de Planeamiento Estratégico basado en la Consolidación de las mejores prácticas de Ingeniería Industrial de las medianas empresas del sector Textil en el rubro Confecciones de Lima*.
- ZAVALA, A. (2003). *Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial*.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

TITULO: “Modelo de direccionamiento estratégico y las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú, 2017”

AUTOR: Jaime Gregorio Flores Sánchez

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u> ¿De qué manera el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca Lima-Perú?</p> <p><u>Problemas específicos</u> Pe1: ¿De qué modo el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú?</p> <p>Pe2: ¿De qué forma el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú?</p> <p>Pe3 De que forma el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú?</p> <p>Pe4: ¿De qué manera el Modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú?</p>	<p><u>Objetivo general</u> Determinar como el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú</p> <p><u>Objetivos específicos</u> Oe 1: Establecer la influencia del modelo de Direccionamiento Estratégico en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. Oe 2: Establecer la influencia del modelo de Direccionamiento Estratégico en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. Oe3: Establecer la influencia del modelo de Direccionamiento Estratégico en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. Oe4.- Establecer la influencia del Modelo de Direccionamiento Estratégico en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú.</p>	<p><u>Hipótesis general</u> Ho: El modelo de Direccionamiento Estratégico no influye en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. H1: El modelo de Direccionamiento Estratégico influye positivamente en las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. <u>Hipótesis Específicas.</u> Ho: Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico, este no influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. H1. Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico, este influye directamente en el nivel de desarrollo de las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú H2. Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico, entonces no influye directamente en el desarrollo de los rasgos de personalidad de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú. H3 Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en el desarrollo de las actitudes y valores de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones SAC Lima-Perú. Ho. Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico este no influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú. H4. Si se aplica el Modelo de Direccionamiento Estratégico este influye directamente en el desarrollo de los conocimientos de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC, Lima-Perú</p>	<p><u>Variable independiente</u> x1. Direccionamiento Estratégico <u>Plan estratégico</u> • misión • visión • valores corporativos <u>Grandes estrategias:</u> • eficiencia • eficacia • capacitación • innovación <u>Realidad organizacional</u> • .Oír la voz del cliente • FODA • Benchmarking • Políticas Corporativas <u>Cultura organizacional</u> • tolerancia al conflicto • control • manejo de la agresividad <u>variable dependiente</u> y1: Competencias de los ejecutivos y colaboradores. <u>Actitudes y habilidades</u> • capacidad <u>Rasgos de personalidad</u> • predisposición general <u>Actitudes y valores</u> • <u>trabajo en equipo</u> • <u>conocimientos</u> • <u>técnico-profesional</u></p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> basica Descriptiva y Aplicada <u>Diseño de investigación</u> Transeccional y Correlacional , 0xr0y <u>Método</u> Descriptivo <u>Nivel</u> Explicativo – Correlacional de Spearman para escala de variables de tipo ordinal <u>Población y muestra</u> 56 personas entre ejecutivos y colaboradores. <u>Técnica</u> -Escala tipo Likert no estructurada. -Observación. <u>Instrumentos</u> -Encuestas 20 items, clasificadas.</p>

ANEXO N° 3: Encuesta a los ejecutivos y administrativos - empresa de Confecciones Franca SAC - Competencias

Marque con una cruz (x) en el cuadro correspondiente

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	Ítem	5	4	3	2	1
	APTITUDES Y HABILIDADES					
1	Los colaboradores realizan labores que se relacionan directamente con sus aptitudes y habilidades.					
2	Llega a cumplir en el tiempo establecido con las metas propuestas por la empresa.					
3	Estima que la capacitación del personal traerá mejores resultados en el desarrollo de la rentabilidad de la empresa.					
4	Se ha elaborado planes de mejoramiento de las habilidades de los colaboradores para diseños con la última tecnología.					
5	Considera que sus compañeros reúnen las aptitudes y habilidades para los cargos que ejercen, dentro de la empresa.					
	RASGOS DE PERSONALIDAD					
6	Estima que debería perfeccionarse el reclutamiento y selección del personal, para lograr el máximo desempeño					
7	Su experiencia en el área de ventas le ayuda a obtener alta rentabilidad a la empresa.					
8	Los gustaría conocer en mayor amplitud, el uso de las nuevas herramientas administrativas, para realizar su labor con eficacia.					
9	Usted cree que el tiempo de realización de sus actividades que realiza le permite obtener a la empresa grandes beneficios.					
10	Los colaboradores saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados globales de la empresa.					
	ACTITUDES Y VALORES					
11	Considera que los valores o principios corporativos de la empresa, se aplican para favorecer a sus clientes.					
12	Cree que aplicando nuevas estrategias podrían superar a las empresas competentes del mismo rubro					
13	Cumple con los indicadores de gestión para evaluar la productividad de cada área involucrada en los procesos.					
14	Logra desarrollar sus labores manteniendo los índices de calidad, para evitar reclamos posteriores.					
15	Cumple con direccionar que los colaboradores hagan su trabajo en coordinación con sus compañeros.					
	CONOCIMIENTOS					
16	Con el nivel de conocimientos profesional que tiene le permite desenvolverse con facilidad para llegar al entendimiento con los colaboradores.					
17	Los colaboradores capacitados de su área, se desenvuelven mejor, obteniendo resultados favorables.					
18	Considera que su crecimiento profesional y personal va a la par con el de la empresa.					
19	Continuamente la empresa planifica cursos de entrenamiento para mejorar las labores administrativas en bien de la empresa.					
20	Con los conocimientos que tiene le permite asumir direcciones de cualquier sección y desenvolverse manteniendo con liderazgo.					

ANEXO N° 4: Encuesta a los Colaboradores - empresa de Confecciones Franca SAC
Competencias

Marque con una cruz (x) en el cuadro correspondiente

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	Item	5	4	3	2	1
APTITUDES Y HABILIDADES						
1	Usted realiza labores que se relacionan directamente con sus aptitudes y habilidades.					
2	Llega a cumplir en el tiempo establecido con las tareas asignadas por sus superiores, para bien de la empresa.					
3	Estima que la capacitación que recibe traerá mejores resultados económicos de la empresa.					
4	Se ha elaborado planes de mejoramiento de sus habilidades en manejo de otras máquinas de la última tecnología.					
5	Usted considera que reúne las aptitudes y habilidades para realizar las tareas que le designan rápidamente.					
RASGOS DE PERSONALIDAD						
6	Estima que debería perfeccionarse el reclutamiento y selección del personal, para lograr el máximo desempeño					
7	Su experiencia en el área de ventas le permite obtener altos beneficios a la empresa.					
8	Los gustaría conocer en mayor amplitud, el uso de las nuevas herramientas administrativas, para realizar su labor con eficacia.					
9	Usted cree que el tiempo de realización de las actividades programadas que realiza le permite obtener a la empresa grandes beneficios.					
10	Es consiente que el trabajo realizado a diario tiene influencia directa en los resultados globales de la empresa.					
ACTITUDES Y VALORES						
11	Considera que los valores o principios corporativos de la empresa, se aplican para favorecerle eficientemente.					
12	Cree que al aplicar nuevas tecnologías y estrategias podrían superar a las empresas competentes del mismo rubro					
13	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que los ejecutivos le proponen para mejorar la producción.					
14	Logra desarrollar sus labores manteniendo los índices de calidad, para evitar reclamos posteriores.					
15	Cumple con las sugerencias encomendadas por los ejecutivos para la realización de sus actividades en coordinación con sus compañeros.					
CONOCIMIENTOS						
16	Con el nivel de conocimientos técnicos que tiene le permite desenvolverse con facilidad en su trabajo.					
17	La capacitación que recibe sobre temas de su área, le permite desenvolverse mejor, para obtener buenos resultados.					
18	Considera que su crecimiento técnico y personal va a la par con el de la empresa.					
19	Continuamente la empresa planifica cursos de entrenamiento para mejorar las labores en bien de la empresa.					
20	Con los conocimientos que tiene le permite rotar en cualquier sección y desenvolverse con facilidad.					

**ANEXO N° 2: Encuesta a los ejecutivos y administrativos - empresa de
Confecciones Franca S.A.C
Modelo de Direccionamiento Estratégico**

Marque con una cruz (x) en el cuadro correspondiente

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	Item	5	4	3	2	1
	PLAN ESTRATEGICO					
1	Estima que es necesario que la empresa deba difundir su Misión					
2	Considera importante que la empresa trace una visión al 2021					
3	Considera que los valores o principios corporativos, favorecen a la empresa y a sus clientes.					
4	Se ha elaborado un plan estratégico para solventar los procesos durante los dos ultimo años					
5	Existe una definición clara por parte de los trabajadores sobre las políticas, metas, objetivos y valores corporativos.					
	GRANDES ESTRATEGIAS.					
6	Estima Ud. que la marca Franca, puede ubicarse en nuevos mercados locales y externos, con productos mejor innovados					
7	Su experiencia en el área de ventas le ayuda a obtener alta rentabilidad a la empresa.					
8	Los gustaría conocer en mayor amplitud, el uso de las nuevas herramientas administrativas, para realizar su labor con eficacia.					
9	Estima que puede ser atractivo para los colaboradores que exista una tabla de incentivos por ventas.					
10	Los colaboradores saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados globales de la empresa.					
	REALIDAD ORGANIZACIONAL					
11	Se ha hecho alguna vez un análisis FODA, para analizar los factores claves del éxito de la empresa.					
12	Cree que aplicando nuevas estrategias podrían superar a las empresas competentes del mismo rubro					
13	Se ha definido indicadores de gestión para que se pueda evaluar la productividad de cada área involucrada en los procesos.					
14	Cuando se tienen reclamo de los clientes, se toman medidas correctivas, para satisfacerlos rápidamente.					
15	Estima que debería perfeccionarse el reclutamiento y selección del personal, para lograr la máxima eficiencia de los mismos.					
	CULTURA ORGANIZACIONAL					
16	Los colaboradores tienen las mismas reglas y normas para desenvolverse en distintas áreas dentro de la empresa.					
17	Los colaboradores motivados permiten obtener mejores resultados organizacionales.					
18	Dentro de los reglamentos de la empresa permiten desenvolvimiento óptimo de todos los trabajadores					
19	Los trabajadores conocen plenamente sus responsabilidades dentro de las instalaciones de la empresa.					
20	Es cultura de la empresa que los trabajadores mantengan un comportamiento ejemplar con todos los compañeros y ejecutivos					

ANEXO N° 5: Cuadro de Resultados de Encuestas a Ejecutivos y Administrativos - Direccionamiento Estratégico

	PLAN ESTRATEGICO					GRANDES ESTRATEGIAS					REALIDAD ORGANIZACIONAL					CULTURA ORGANIZACIONAL				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	5	2	4	5	5	4	4	4	3	3	2	4	5	4	3	3	3	4
2	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
3	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4
5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
6	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4

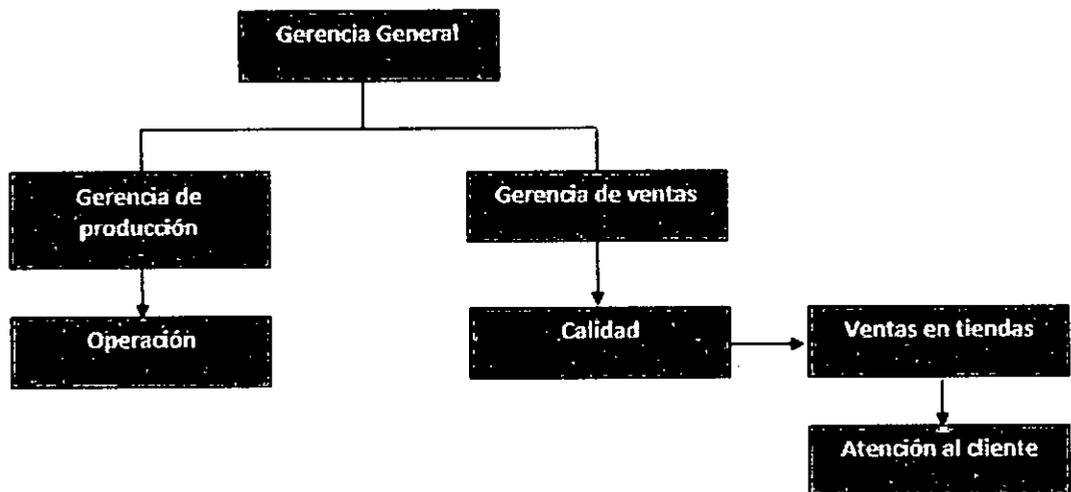
ANEXO N° 6: Cuadro de Resultados de Encuestas a Ejecutivos y Administrativos - Competencias

	APTITUDES Y HABILIDADES					RASGOS DE PERSONALIDAD					ACTITUDES Y VALORES					CONOCIMIENTOS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5
2	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4
3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	2	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	2	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	5
6	3	5	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	3	2	4

ANEXO N° 7: Cuadro de Resultados de Encuesta a los Colaboradores Competencias

	APTITUDES Y HABILIDADES					RASGOS DE PERSONALIDAD					ACTITUDES Y VALORES					CONOCIMIENTOS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	
2	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	
3	3	3	5	3	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	
4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	
5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	
6	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	3	5	4	3	4	4	4	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	3	4	
8	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	5	
9	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	
10	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	
11	3	5	5	4	2	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	
12	3	4	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	5	
13	4	4	5	4	2	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	2	3	5	
14	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	
15	4	3	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
16	5	3	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
17	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
18	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	4	
19	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	3	5	5	3	5	4	3	4	4	
20	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	
21	5	3	5	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	
22	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
23	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	
25	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	4	4	5	
26	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	5	4	4	3	5	
27	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	
28	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	
29	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	5	
30	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	
31	4	2	5	4	2	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
32	4	3	4	3	3	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	5	3	4	4	
33	4	4	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	
34	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	
35	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	
36	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	
37	3	5	3	3	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	4	4	3	5	5	
38	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	3	5	
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	5	
40	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	
41	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	3	3	5	4	
42	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
43	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	
44	5	5	3	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
45	4	5	3	2	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	
46	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	
47	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	
48	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	
49	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	
50	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	

ANEXO N° 8: Organigrama de la Empresa



ANEXO N° 9: Propuesta de la Misión de la Empresa Franca S.A.C.

SOMOS UNA EMPRESA DEDICADA AL RUBRO DE PRENDAS FEMENINAS, QUE ENTREGA SUS PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD A UN PUBLICO EXIGENTE, CON COSTOS COMPETITIVOS DEL MERCADO, BASANDONOS EN PRINCIPIOS DE ETICA, GENERANDO ACTIVIDADES DURADERAS DE CONFIANZA CON NUESTROS CLIENTES, PROVEHEDORES Y TRABAJADORES.

ANEXO N° 10: Propuesta de la Visión de la Empresa Franca S.A.C.

**SER UNA EMPRESA DE CONFECCIONES DE ROPA FEMENINA
QUE ENTREGUE SUS PRODUCTOS EN CONSTANTE
INNOVACION DE DISEÑOS, EXCELENTE CALIDAD,
DISPONIBILIDAD, CON COBERTURA A NIVEL NACIONAL,
CONTANDO CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO,
FORMADOS CON VALORES CORPORATIVOS**

ANEXO N° 11: Propuesta de la Matriz FODA de la Empresa Confecciones Franca SAC

	<p align="center">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerentes con deseos de lograr posicionarse del mercado de prendas de vestir femenina. - Diseño exclusivo de sus prendas puestas al cliente exigente. - Esfuerzo de salir adelante venciendo a la competencia y crisis financiera. - Colaboradores con deseos de producir cada día con calidad para las clientes exigentes. - Capacidad de personal de compartir con los clientes sobre la innovación de sus productos. - Fabricar prendas de excelente calidad a bajo precio comparado con la competencia. - Compañerismo y trabajo en equipo. <p align="center">Trabajadores capacitados en todas las áreas de producción, ventas y trato con clientes.</p>	<p align="center">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitada tecnología. - Falta de capacitación a los colaboradores. - Entrenar a los administrativos en herramientas modernas de administración. - Bajo poder de negociación al reclamo de los clientes. - Lentitud de entrega de materia prima por parte de los proveedores. - Incumplimiento ocasionalmente en compromisos de entrega pactados. - Alto costo de producción por incremento de materia prima. - Sinergia con los proveedores. <p align="center">Falta de estudio de más mercados.</p>
<p align="center">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los administrativos en estrategias de ventas. - Establecer estrategias de mercadeo y ventas. - Capacitar a los colaboradores en atención al cliente. - Exender sus productos por mayor y menor. - Obtener herramientas y máquinas de última generación. <p>Formar alianzas estratégicas para ampliar sus ventas a nivel nacional.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA F O</p> <p>Expandirse en el mercado de ropa de vestir femenina con calidad, bajos precios, nuevos diseños, permitiendo incrementar las utilidades de la empresa.</p>	<p align="center">Estrategia D O</p> <p>Implementar planes de inversión para propiciar el crecimiento físico de la planta con nuevas maquinarias, para captar y satisfacer nuevas clientas exigentes.</p>
<p align="center">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos importados de China, India, etc. - No contar con espacios para ubicar en otros hipermercados. - Innovación constante de los productos por infidencia de los competidores. - Precios por debajo del mercado por el contrabando. - Alto costo de alquileres de espacios en hipermercados. <p>Aparición de competidores potenciales con precios y calidad por debajo del mercado</p>	<p align="center">ESTRATEGIA F A</p> <p>Implementar planes de crecimiento a nivel nacional, venciendo a los productos importados, ofreciendo prendas de excelente calidad.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA D A</p> <p>Fomentar la inversión para afrontar las fuertes variaciones de precios de productos de la competencia y la crisis económica por ingreso de prendas a bajos costos.</p>

ANEXO N° 12: Propuesta de la Influencia del Modelo de Direccionamiento Estratégico sobre las Competencias de Ejecutivos y Colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca S.A.C.

I. Objetivos

Objetivo General

Proponer alternativas para mejorar las competencias de los ejecutivos y colaboradores para de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú.

Objetivos Específicos

- -Proponer alternativas para mejorar las aptitudes y habilidades de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú.
- -Proponer programa de capacitación motivacional para los ejecutivos y colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú
- -Proponer charlas motivacionales de trabajo en equipo para los ejecutivos y colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú.
- -Proponer programa de entrenamiento técnico-profesional para mejorar los conocimientos y destrezas de los ejecutivos y colaboradores de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú.

II. Ámbito de Aplicación

La presente propuesta es de observancia, cumplimiento y evaluación obligatoria para todos los trabajadores de la Empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú.

III. Definiciones Conceptuales

Se consideran las siguientes definiciones:

- Incentivo. – buscan recompensar los niveles de compromiso, rendimiento o desempeño de los trabajadores a través de diferentes mecanismos. Programar cursos de entrenamiento sobre comportamiento Organizacional, manejo de conflictos laborales, como incentivo a su labor realizada.
- Apoyo social. - conjunto de actividades que buscan mejorar los vínculos entre la empresa y el trabajador, con su entorno de trabajo, que permitan manejar y enfrentar los problemas de estrés; deben contribuir a conservar la salud y bienestar suyo y de sus familiares.
- Agradecimiento. - acto mediante el cual el Gerente general, los jefes de la empresa agradecen a los trabajadores por su destacada labor y alto desempeño, que han permitido el cumplimiento de los objetivos empresariales; puede ser verbal, escrito, según la complejidad e importancia del trabajo realizado. Se hará el agradecimiento en una ceremonia especial, donde se entregará Diplomas, Medallas u otro premio.
- Felicitación. - los jefes de área, como acto de reconocimiento por la labor distinguida del trabajador, su colaboración, identificación con la empresa y su desarrollo personal (formación personal, especialización, capacitación, posgrados) deberán realizarlo públicamente.
- Nuevas responsabilidades. - el jefe del área respectiva puede encargar al personal que ha demostrado destacada labor, desempeño alto, desarrollo personal, liderazgo para conformar equipos de trabajo, a fin de canalizar sus capacidades, aptitudes, habilidades, encargándoles nuevas tareas de mayor responsabilidad. Propiciar el trabajo en equipo multipartidario de las diferentes áreas tanto administrativas como operativas.

- **Recompensa.** - la empresa hace entrega al trabajador de este beneficio por el cumplimiento de trabajos encomendados, responsabilidad, identificación empresarial, desempeño destacado y por su desarrollo personal. Entre estas se consideran:
 - **Descanso:** el trabajador que durante un año tenga un alto nivel de desempeño, según las calificaciones obtenidas serán considerados como los mejores por lo que se les puede otorgar días de descanso, según los lineamientos de la empresa, como días de licencia con goce de haber.
 - **Becas:** para estudios de capacitación en diplomados, especializaciones, cursos, seminarios, congresos y otros en áreas de su especialidad.
 - **Apoyo para realizar estudios en institutos tecnológicos superiores o universidades,** con las facilidades y subvención por parte de la empresa
 - **Promoción:** para ocupar nuevos cargos funcionales, cambio de funciones o rotación de acuerdo a sus estudios o capacitación hechos.
 - **Obsequios:** entrega de presentes por el Gerente General o los socios de la empresa.
- **Apoyo social.** - desarrollar acciones para conocer la situación de salud de los trabajadores, realizando diagnóstico y atenciones primarias a través del área de asistencia social; podemos considerar:
 - **Asistencia social:** entrevistas y visitas domiciliarias para conocer la situación personal y familiar de los trabajadores, para brindar la ayuda pertinente.
 - **Exoneraciones:** gestionar los trámites para atención en servicios de Consulta Médica, Laboratorios, Imágenes, Consulta Dental, Terapias, para el trabajador y sus familiares directos.

- Campañas de salud: realizar el diagnóstico, prevención y detección de enfermedades oncológicas, salud mental y nutricional
- Soporte alimentario: otorgamiento de canastas de víveres trimestralmente, como apoyo a su desenvolvimiento laboral y apoyo al incremento de las utilidades de la empresa.
- Vestuario: uniformes con el logo empresarial interna y externamente, para levantar y mantener la imagen de la empresa.
- Recreación y deportes: realización de actividades de esparcimiento, para estrechar lazos de confraternidad entre los trabajadores y familiares; como: paseos de verano, paseos de invierno, campeonatos deportivos en varias disciplinas, implementación de gimnasio.
- Fortalecimiento del Clima Organizacional: aplicar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, con las siguientes actividades:
 - Ceremonia por el día de la Madre, y del Padre
 - Ceremonia por el día del trabajador
 - Ceremonia por el Aniversario de la Empresa
 - Ceremonia por Navidad y Año Nuevo
 - Talleres de fortalecimiento del clima organizacional
 - Programa integral de vacaciones útiles.

IV. De las Acciones Administrativas

- La oficina de RRHH: es la encargada de proyectar la programación de Motivación laboral, en donde deben incluirse las actividades a realizar, que deben estar contempladas en el Plan Operativo de la Empresa. Es la encargada de calificar y consolidar las evaluaciones que realizan los jefes inmediatos. Los expedientes deberán precisar los incentivos que serán otorgados:

agradecimientos, felicitaciones, recompensas, apoyo social u otra recomendación.

- La oficina Administrativa: recepciona, revisa, coordina con el jefe de RRHH los aspectos vinculantes y visara la programación de actividades.
- Oficina de Planeamiento Estratégico: eleva el expediente a la Gerencia general con el informe técnico respectivo y opiniones técnicas de las áreas responsables, en el caso de ser favorables.
- Gerencia General: aprobará y autorizará la realización de las actividades programadas y derivará a la oficina de Administración para su ejecución a través de la Oficina de RRHH.

V. Responsabilidades

- LA Oficina de RRHH es responsable por el cumplimiento de su competencia; realizará las gestiones pertinentes a fin de programar anualmente las actividades de Motivación Laboral, que estará incluido en el Plan Operativo de la empresa, con asignación presupuestal. Deberá remitir al final de cada actividad el informe pormenorizado de los beneficios del programa de incentivos y estímulos.
- La Oficina de Planeamiento Estratégico deberá prever, asegurar y priorizar anualmente la disponibilidad correspondiente del Programa de Motivación Laboral, con el informe técnico respectivo y las opiniones de los jefes responsables, que deberá estar inmerso en el Plan Operativo.

Personal que se le otorga Incentivo Laboral

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	DNI	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
...				

ANEXO N° 13: Propuesta del Balanced Scorecard para la Empresa de Confecciones Franca SAC, debido a la Influencia del Direccionamiento Estratégico sobre las Competencias de los Ejecutivos y Colaboradores

1. Planeación estratégica, comprendida por la siguiente propuesta:

1.1. Principios corporativos

- Incremento de rentabilidad
- Responsabilidad y respeto
- Valores, ética y honestidad
- Profesionalismo de todos los trabajadores
- Innovación permanente de tecnología de última generación
- Proveedores cumplidos y con insumos de calidad
- Calidad de servicio y del producto confeccionado
- Satisfacción de las clientes
- Racionalización de los recursos

1.2. Valores empresariales

- Respeto
- Lealtad y discreción
- Compromiso
- Cooperación conjunta

1.3. Misión

Su definición se muestra en el anexo N° 9

1.4. Visión

Su definición se muestra en el anexo N° 10

1.5. Definición de perspectivas

En la empresa de confecciones Franca SAC Lima-Perú se incrementarán las siguientes perspectivas, consideradas en el BSC:

- 1.5.1. Financiera: ser una empresa estable y sólida con generación de valor y rentabilidad para los socios/accionistas
- 1.5.2. Clientes: ser una compañía caracterizada en satisfacer plenamente a sus clientes, liderando el mercado en el rubro de confecciones
- 1.5.3. Procesos internos: mejorar la distribución de los procesos productivos y administrativos, empleando racionalmente los recursos de la empresa
- 1.5.4. Entrenamiento y crecimiento: capacitar continuamente a todos los trabajadores, socios/accionistas, compensándolos con motivación laboral, por su compromiso y lealtad comprometidos plenamente con la empresa

2. Análisis FODA

Se muestra en el anexo N° 11

3. Direccionamiento del Balanced Scorecard

3.1. Factores claves del BSC

En el cuadro 13.1 se muestra la propuesta del Balanced Scorecard.

Cuadro 13.1

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Socios/accionistas	➤ Desarrollar profesionalmente actividades para la generación de valor para socios/accionistas
Requerimientos de los socios/accionistas	➤ Asegurar la inversión de socios/accionistas mediante programas seguros y rentables
PERSPECTIVA CLIENTES	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas agresivos de marketing ➤ Comunicación permanente con las clientes, para satisfacerlas plenamente
Requerimientos de las clientes	➤ Servicio y atención a las sugerencias y reclamos inmediatamente
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
Procesos	➤ Integración de procesos, mejorando el área de control de calidad, minimizando desperdicios y costos
Servicios	➤ Entregar oportunamente las compras en condiciones y tiempos acordados, implementando y cumpliendo el JIT
PERSPECTIVA DE ENTRENAMIENTO Y CRECIMIENTO	
Cliente interno	➤ Capacitar a los trabajadores según las áreas de trabajo de la empresa
Perfil organizacional	➤ Compromiso de la empresa para la implementación y difusión del BSC
Requerimientos	➤ Entrenamiento para la aceptación y cumplimiento del BSC

3.2. Objetivos estratégicos por perspectiva

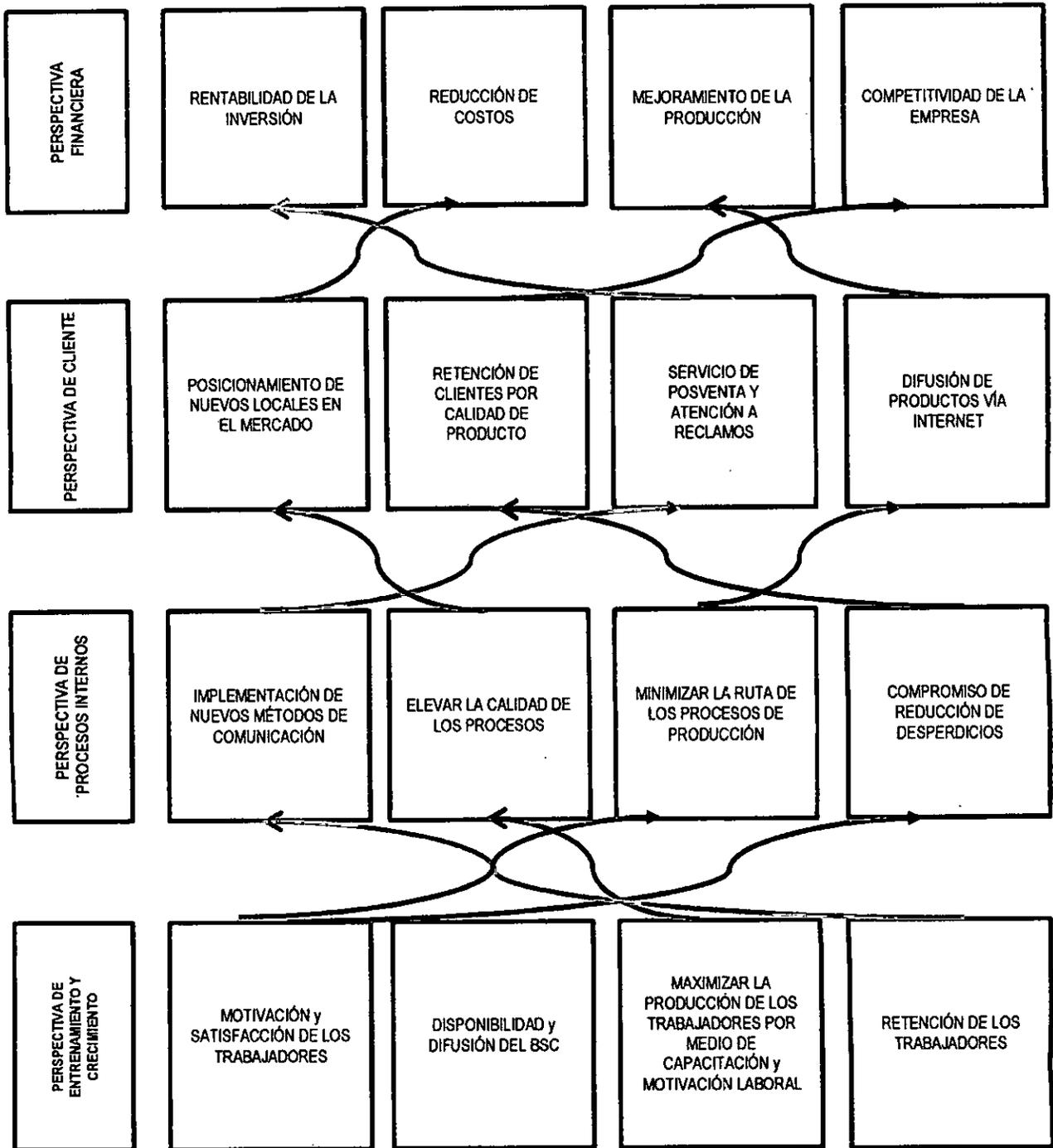
- Perspectiva financiera
 - Rentabilidad de la inversión
 - Reducción de costos
 - Mejoramiento de la producción
 - Competitividad de la empresa

- **Perspectiva de clientes**
 - Posicionamiento de nuevos locales en el mercado
 - Retención de clientes por calidad de producto
 - Servicio de posventa y atención a reclamos
 - Difusión de productos vía internet
- **Perspectiva de procesos internos**
 - Implementación de nuevos métodos de comunicación
 - Elevar la calidad de los procesos
 - Minimizar la ruta de los procesos de producción
 - Compromiso de reducción de desperdicios
- **Perspectiva de entrenamiento y crecimiento**
 - Motivación y satisfacción de los trabajadores
 - Disponibilidad y difusión del BSC
 - Maximizar la producción de los trabajadores por medio de capacitación y motivación laboral
 - Retención de los trabajadores

3.3. **Mapa Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC**
Lima-Perú.

Se muestra en la figura siguiente.

Mapa Estratégico de la Empresa de Confecciones Franca SAC Lima-Perú



Fuente: Elaboración propia adaptado de Robert Kaplan y David Norton: "Cuadro de Mando Integral"