

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**



**PERFIL DE TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**INCIDENCIAS DE LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LA CREACIÓN
DE CAPACIDADES Y FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN
EL SECTOR ARTESANAL DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA EN LA
CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RÍOS**

DIRECTOR:

ING. RONNY ONOFRE Z. M.A.E

LECTOR

ING. FRANKLIN MORALES R.

EGRESADO:

DE LUCCA CRUZ JORGE MANUEL

AÑO: 2011

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mi madre que me dio mucha fortaleza y regocijo en cada día y de los cuales me siento muy orgulloso.

A mi Padre por tener la fortaleza de sobrevivir conmigo a mis hermanos por el cuidado de mi persona a mis amigos que desde inicio de mi carrera estuvieron y están conmigo.

DE LUCCA CRUZ JORGE MANUEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi facultad, que me ha brindado sus conocimientos a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

DE LUCCA CRUZ JORGE MANUEL

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido **Pág.**

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	10
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11-14
1.2 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	14-15
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	15-16
1.3.1- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	16-17
1.4 PROBLEMA CENTRAL.....	17
1.4.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	17
1.4.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	18
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18-19
1.6 JUSTIFICACION.....	19

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	20
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2 FUNDAMENTACION CIENTIFICA.....	20-46
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS.....	47-52
2.4.- HIPOTESIS.....	53
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	53
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	53
2.5 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	54
2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	54
2.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	54

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	55
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	55
3.2 TIPO DE INVESTIGACION.....	55
3.3 METODOS Y TECNICAS.....	55
3.3.1 METODOS.....	55
3.3.2 TECNICAS.....	56
3.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	45
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	56
3.6 POBLACION Y MUESTRA.....	56-57
3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....	58-69
3.8 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	78-73

CAPITULO IV

4.1PROPUESTA DE TESIS.....	74
4.2INTRODUCCION.....	74-76
4.3.OBJETIVOS GENERALES.....	76
4.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	76
4.4 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	77-79
4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	79-112
4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
4.6.1 CONCLUSIONES.....	113
4.6.2 RECOMENDACIONES.....	114
4.7 BIBLIOGRAFIA.....	115
4.7.1 LINKOGRAFIA.....	116
ANEXOS.....	117-129

RESUMEN

En el mundo actual están presentándose cambios tan asombrosos y a tal velocidad de tiempo que sus implicaciones son inexorables para nuestra vida profesional y empresarial. Transformaciones que no podían imaginarse hace unos cuantos años, meses o apenas semanas atrás están sucediendo de manera vertiginosa. En estos momentos se generan dichos cambios con tal grado de intensidad y fugacidad que verdaderamente enriquecen las oportunidades para la humanidad, los países, las organizaciones y para cada uno de nosotros.

Dentro del contenido de la presente tesis desarrollaremos el siguiente contenido de acuerdo a los capítulos establecidos.

En el capítulo I tenemos todo lo referente a I marco referencial en el que incluyen

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO
ANTECEDENTES
- DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA
- FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION
- PREGUNTAS DE INVESTIGACION
- DELIMITACION DEL PROBLEMA OBJETIVOS
- OBJETIVO GENERAL
- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- JUSTIFICACION

En el capítulo II tenemos el Marco Teórico que contiene

- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS
- FUNDAMENTACION TEORICA

- GLOSARIO DE TERMINOS
- HIPOTESIS
- HIPOTESIS GENERAL
- HIPOTESIS ESPECÍFICAS
- VARIABLES DE ESTUDIOS
- VARIABLE DEPENDIENTE
- VARIABLE INDEPENDIENTE

En el capítulo III hablamos del Marco Metodológico que contiene los siguientes temas:

- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
- TIPOS DE INVESTIGACION
- METODOS Y TECNICAS
- METODOS
- TECNICAS
- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION
- POBLACION
- MUESTRA
- INTERPRETACION DE DATOS
- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES

El Capítulo IV corresponde a nuestra propuesta de tesis que nos encaminara a validar toda nuestra investigación previa

- PROPUESTA DE TESIS
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA
- ANEXOS

INTRODUCCION

En la actualidad, el mundo se caracteriza por un ambiente extremadamente cambiante; debido a esta situación dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre, por lo que deben adaptarse al medio donde desarrollan su actividad productiva. Dicha adaptación es condición primordial para sobrevivir. “La empresa se enfrenta a un ambiente cambiante, dinámico, discontinuo e incierto, lo que ha llevado a muchas de ellas a perder las ventajas que las hicieron exitosas en años pasados”.

Este ambiente de cambio genera fuerzas exógenas, las cuales a su vez desarrollan tensión en las empresas, evidenciando la necesidad de cambios estructurales y comporta mentales en ellas.

Algunas fuerzas exógenas de mayor influencia son: **la revolución tecnológica**, (entendida como el incremento y cualificación de la tecnología) y **la globalización**. Estas conforman el nuevo ambiente competitivo, dentro del cual las organizaciones deben participar en un maratón con la competencia, para así lograr la excelencia.

Ernesto Baena observa la competitividad como una realidad dinámica que constantemente se construye, tiene aspectos positivos: estimula el trabajo, obliga la superación personal, presta servicios de más calidad y está ligada a la capacidad tecnológica y a la capacidad de competencia

La globalización ha tenido influencias negativas en la economía de Latinoamérica debido a que no se estaba preparado para adaptarse a ella, Cordera expone que "El cambio de la estructura productiva de América Latina no es suficiente para sostener la ecuación del desarrollo anterior a este proceso y esto ha desembocado en el empobrecimiento masivo y mayor concentración del ingreso y la riqueza". Si esta fuerza exógena del cambio, como es la globalización, representa una debilidad, se debe convertir en una oportunidad y así transformarla en una gran fortaleza. Kotter apoya este punto de vista al afirmar que "las economías globalizadas generan mayores oportunidades para todos y conllevan a buscar mejoras importantes para sobrevivir y prosperar".

Las organizaciones deben evolucionar y adaptarse, ya que con la apertura de las fronteras, y el rápido establecimiento de empresas extranjeras, es necesario ofrecer productos y servicios por encima de la competencia que garanticen la supervivencia y alta rentabilidad de inmediato y mediano plazo.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1. .1 PROBLEMA DEL PROBLEMA CIENTIFICO

El sector artesanal estuvo representado a nivel nacional por mucho tiempo, por empresas sólidas en infraestructura y personal capacitado. El ambiente de cambio representado en sus dos grandes fuerzas (nuevas tecnologías y globalización) hicieron que algunas de éstas no sobrevivieran, al no alcanzar los estándares mundiales, las sobrevivientes han logrado una mayor cobertura internacional pero se han rezagado en el mercado nacional.

El sector artesanal en el Ecuador no es competitivo debido a la baja calidad y productividad existente en este sector, además existe un gran número de personas que sienten inconformidad ante la falta de exclusividad en los modelos y por otro lado la tendencia hacia los bienes importados aumenta debido a que se los considera de mejor calidad.

Es por eso que mediante la realización de este proyecto se busca solucionar el problema existente en la falta de crecimiento en las medianas y grandes empresas que ofrecen sus diferentes productos artesanales en las ferias, almacenes establecidos en la ciudad, se desea brindar a los futuros clientes la comodidad de asistir a un almacén artesanal que presente grandes alternativas de diseño ecuatoriano que

tendrá en cuenta sus ideas, gustos y preferencias al momento de diseñar algún artículo.

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con la gran depresión de los años treinta y la quiebra de grandes empresas y consigo, el aumento del desempleo y la pobreza masiva, el Estado aumenta su participación en las economías capitalistas, por medio del establecimiento del estado de bienestar, creando así, una economía mixta en la que el estado, aparecía como reguladora de la economía, y en donde, la concentración de las empresas se recuperan y empieza una expansión mundial.

En este contexto y partiendo de la obra de Michael Porter, (1991) “La ventaja competitiva de las naciones”, se inicia con una nueva conceptualización de la competencia, a partir de las empresas, es decir desde un punto de vista microeconómico. Considerando como determinantes de la ventaja competitiva los siguientes elementos:

Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Y en donde también se considera la casualidad y el gobierno, elementos importantes en alcanzar la ventaja competitiva de una nación o país.

Entendida la competitividad de las empresas, como la mejora en la productividad de los factores, mediante una mejor calidad de los productos, la incorporación de nuevas tecnologías a la producción y la diferenciación del producto, para cubrir el mercado en el que se encuentra la empresa, así como también competir en mercados más especializados de su propio sector. Todo lo anterior mediante una estrategia competitiva de las empresas, y en donde aclara que “no existe una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular” (Porter, 1991).

Para la obtención de la ventaja competitiva, las empresas deben llevar a cabo nuevas formas de organización, emplear nuevos procedimientos y la incorporación de nuevas tecnologías o diferentes insumos, que les

permitan continuamente obtener una ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

Esta situación presenta ciertas desventajas ya en la aplicación, pues, las empresas no toman el riesgo del cambio, lo que en algunas ocasiones limita obtener la ventaja competitiva, puesto que, cambios en la organización implicarían un cambio en la mentalidad de los administradores y los trabajadores, así como un costo mayor, digamos en el caso de usar nuevas tecnologías, y que por consiguiente, requiere de nuevos conocimientos, lo que significa costos suplementarios, que no todos los competidores están dispuestos a invertir.

Así mismo Porter señala que para mantener la ventaja competitiva, partiendo de una jerarquía de la misma, en donde considera las ventajas de orden inferior; bajos costo de la mano de obra o materias primas, las cuales son fáciles de imitar por parte de los competidores, y la otra, que se refiere a las ventajas de orden superior, y aquí pone mayor énfasis para que las empresas consigan la ventaja competitiva, la cual se refiere a la tecnología, diferenciación de producto, la fama de la marca y las relaciones con los clientes. Estas últimas, requieren de una inversión sostenida y acumulada para su desarrollo, por lo que no muchas empresas pueden llevar a cabo la obtención de una ventaja competitiva de orden superior.

Sin embargo, conforme ha ido evolucionando el comportamiento del mercado mundial y por consiguiente las nuevas pautas de competencia, dichos supuestos, no cubren la totalidad de la competencia actual de los agentes económicos, por lo que han surgido nuevos planteamientos intentando cubrir las nuevas características de la competencia de las empresas en el mercado, en un entorno de interconexión a escala mundial.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El desarrollo tecnológico es un factor crítico y primordial considerando el ambiente global de los negocios y la tendencia a la conectividad de las empresas. El sector debe considerar seriamente incluir la tecnología sobre todo de información desde una perspectiva estratégica, a fin de generar valor a partir de ella, de tal manera que le permita crear nuevos negocios, servicios con mayor velocidad de respuesta y por ende mayor oportunidad.

Los usos estratégicos de la tecnología de información deben favorecer los procesos de interconexión no solo interno sino externo (por ejemplo con los clientes, los proveedores y el mercado), en lugar de plantear soluciones basadas en el uso intenso de Internet, que implique hasta la reconfiguración de modelos de negocios.

Son recomendadas, soluciones basadas en sistemas integrados de información orientada, serían de vital importancia ya que estos contribuyen también a apoyar la optimización de la cadena de suministros, de la gestión de clientes de forma muy significativa. Por considerar este tema de suma importancia desde la perspectiva empresarial y de la cual no existen esfuerzos para demostrar los avances obtenidos en este sentido, nuestro estudio no estuvo al margen de tal consideración.

Por otro lado podemos señalar que algunas empresas No Gubernamentales, no poseen base de datos actualizada del desarrollo de las medianas y grandes empresas artesanales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué se genera tantas incidencias de adaptación al cambio cuando una empresa artesanal intenta crear fuentes competitivas?

Como bien se sabe, actualmente las economías de escala funcionan y sirven como mecanismos para llevar a cabo la producción fuera de las fronteras nacionales, buscando satisfacer sus mercados desde cualquier punto fuera de país, así como también funcionan como suministrados de insumos intermedios, entre otras cosas.

Así también, las tecnologías no son idénticas en todos lados, pues están varían conforme a los países, pues están suponen una alta inversión en investigación y desarrollo y ciertos conocimientos que les permitan entender y adaptar las nuevas tecnologías, situación que no se presenta en todos los países.

En lo concerniente a la diferenciación del producto, ésta forma parte de la actual competencia en el mercado mundial, en donde dicha diferenciación es parte vital de las empresas en la competencia, pues parte de las estrategias de las empresas por ganar mercados, así como también las necesidades de los consumidores han variado (existen necesidades de los consumidores distintas entre un país y otro).

En lo que se refiere a la mano de obra especializada y el capital, que la teoría clásica los considera inamovibles de una nación, actualmente esta situación no es real, pues en el nuevo entorno de la economía mundial, forma parte fundamental la libre movilidad de capitales y de mano de obra especializada, que no la mano de obra no calificada.

1.3.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación es importante formularse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son factores que han generado incidencias en la adaptación al cambio de las medianas y grandes empresas artesanales a nivel general y especialmente en la ciudad de Babahoyo?

¿Qué consecuencias positivas o negativas traerá sobre las medianas y grandes empresas artesanales la adaptación al cambio competitivo especialmente las que operan en la ciudad de Babahoyo?

¿Qué tipos de adaptación al cambio se desarrollaría en las las medianas y grandes empresas artesanales tomando en cuenta su poca competitividad en el mercado local de la ciudad de Babahoyo?

1.4 Problema Central

Poca competitividad de las medianas y grandes empresas artesanales por no adaptarse a los cambios constantes por la globalización de los mercados que repercuten en su desarrollo y crecimiento.

1.4.1 Problemas Derivados

- Limitación en su eficiencia por no ser competitivos y encontrarse en desventaja tecnológica y organizacional.
- Resistencia al cambio ante los posibles sucesos que genera una adaptación interna y externa de los miembros de la organización.
- Nivel de crecimiento bajo por no aplicar estrategias competitivas que sean adaptables al cambio.

1.4.2 Delimitación del Problema

- **Campo:** Empresarial
- **Área:** artesanal
- **Aspecto:** modelo de adaptación al cambio Empresarial

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo teórico de adaptación al cambio competitivo en las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo que generen un crecimiento sostenido en sus actividades internas como externas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar los referentes teóricos sobre el cambio, para explicar su influencia en la organización para la generación de capacidades en las áreas humanas, tecnológicas, comerciales y organizativas.
- Verificar empíricamente la incidencia de la adaptación al cambio en la creación y renovación de capacidades (flexibilidad, capital humano y gestión por competencia, profundidad de liderazgo, aprendizaje, conexión con el cliente, claridad estratégica), para mejorar los resultados de la organización y en consecuencia

generar ventajas competitivas en el sector artesanal de la mediana y grande empresa de la ciudad de Babahoyo.

- Conseguir que el modelo a implementarse incremente la productividad de las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo generando crecimiento y desarrollo

1.6 Justificación

La realización del presente trabajo ayudara de manera positiva a que todas las empresas artesanales desarrollen mejores propuestas de competitividad, lo cual impulsara este sector de la producción a brindar mejores perspectivas de crecimiento y alcance de sus objetivos.

Por ser este un problema típico del campo administrativo, consideramos de importancia y utilidad ya que podremos afianzar y ampliar nuestros conocimientos obtenidos durante la trayectoria universitaria y externarlos a la práctica para poder optar por el Título de Ingeniero Comercial.

Nuestro Informe Final servirá de aporte al sector productivo y a todas las empresas artesanales a pensar en que con mejores métodos y técnicas empresariales se puede llegar a concretas las metas organizacionales

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

¿Qué trabajos similares previos existen sobre el tema de investigación?

No existen registros de investigaciones anteriores sobre un modelo teórico de adaptación al cambio aplicado a las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo que permita desarrollar cambio significativos y de crecimiento para generar competitividad.

2.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA

¿Cómo crear competitividad colectiva?

¿Existen en América Latina lugares donde se encuentra un grupo de empresas competitivas gracias a su conocimiento especializado y capacidad de innovación? Estos se llaman *clusters*, siguiendo a Michael Porter¹, y en los años noventa han sido el objetivo de políticas de fomento productivo. La CEPAL se propone a investigar dichas políticas para clusters en torno a recursos naturales. El objetivo de la investigación es contribuir a mejorarlas, extrayendo lecciones a partir de estudios de casos exitosos. Este artículo presenta el marco conceptual y metodológico para la investigación.

¹ Porter, M. (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Vergara, Buenos Aires

En primer lugar, se presentan la ventaja competitiva y el sistema de valor como los conceptos analíticos de Porter que definen un cluster. Como el lenguaje es nuevo pero los conceptos no tanto, es necesario contrastarlos con otros enfoques. En segundo lugar, aprovechando nociones de diferentes autores, se presentan las preguntas esenciales para estudios de caso de clusters, junto con apuntes metodológicos.

¿Cuál es la posición estratégica del cluster en el mercado? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? ¿Cómo se construyeron éstas? ¿Cómo se puede explicar la trayectoria de construcción de competitividad colectiva? ¿Cuál ha sido el papel del Gobierno?

Cómo fomentar la competitividad de grupos de empresas, es la inquietud central para quienes se ocupan de políticas de desarrollo productivo en las economías abiertas del cambio de siglo. El desarrollo productivo requiere acciones colectivas coordinadas entre los sectores público y privado, más allá de la apertura de los mercados y la desregulación de las economías. Esta es la conclusión de consenso tras una década de éxitos parciales y frustraciones con el desarrollo productivo en la aplicación de un nuevo modelo económico en América Latina y otras regiones en vías de desarrollo. Más que antes, ahora son actores locales, públicos y privados, que toman iniciativa y liderazgo en estas acciones de fomento.

A esta inquietud se agrega otra, en la esfera de estrategias de desarrollo. América Latina tiene muchas riquezas naturales, pero en general no ha podido aprovecharlas para construir ventajas competitivas que trascienden la mera disponibilidad y el bajo costo de los mismos. Tanto en el modelo de libre comercio de principios de siglo pasado como en la estrategia de sustitución de importaciones, las exportaciones de productos primarios fueron la principal fuente de ingresos de divisas. Un nuevo modelo de desarrollo productivo para las economías abiertas de América Latina deberá aprovechar la dotación de recursos naturales para crear ventajas competitivas de orden superior, es decir conocimiento y capacidad de innovar.

Esto, según Porter, se da en *clusters*, una concentración geográfica y sectorial de empresas e instituciones que en su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado. Para América Latina la pregunta es, entonces, cómo se puede promover la competitividad de grupos de empresas (*clusters*) en sectores de recursos naturales.² Estas son las preguntas centrales en un programa de investigación que la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL está llevando a cabo. Para esta investigación, se requiere de un marco conceptual específico, que este artículo pretende formular.

² Vea Ramos, J. Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales, *Revista de la CEPAL* 66, Diciembre 1998.

Muchos gobiernos, asociaciones privadas y empresas consultoras en el mundo entero diseñaron estrategias, programas y proyectos para estimular la formación de *clusters*. Los recursos dedicados a ello han sido cuantiosos pero los resultados han sido poco claros. De allí la necesidad de profundizar en la comprensión del fenómeno y, en particular, de las políticas de fomento de *clusters* que permita mejorar la eficiencia de la intervención en este campo. En primer lugar, este artículo quiere clarificar algunos temas conceptuales.

La moda de los *clusters* ha hecho que muchas personas e instituciones usen la palabra de manera suelta, causando considerable confusión conceptual. ¿Qué es lo nuevo del concepto *cluster* y cómo se distingue de otros enfoques? En segundo lugar, se formulan las preguntas de la investigación y la aproximación metodológica.

1. El concepto *cluster*

La teoría de ventajas competitivas de las empresas fue desarrollada por Michael Porter en el transcurso de los años ochenta. En su libro de 1990 la aplica al desarrollo de naciones, formulando su teoría como un cambio radical (“un nuevo paradigma”) con respecto a las teorías de desarrollo existentes. Sin embargo, su visión es limitada porque iguala desarrollo a competitividad de las empresas en una nación.

Primero postula que son empresas que compiten, no países. La pregunta relevante para él es entonces, cómo se explica que en algunos países existan tantas empresas competitivas y en otros tan pocas. Enseguida observa que empresas con éxito competitivo en el mercado internacional de ciertos bienes y servicios suelen ser de un mismo país. Entre los ejemplos que menciona se encuentran las industrias de películas cinematográficas en Hollywood, de chocolate en Suiza o de seguros en Londres.

Estudia en mayor profundidad la industria de las impresoras en Alemania, de equipo para el cuidado intensivo en Estados Unidos o la cerámica en Sassuolo, Italia. A estas concentraciones geográficas de empresas de éxito mundial lo denominó *clusters*. Los ejemplos clarifican bastante el sentido del concepto cluster tal como Porter lo usa; sin embargo es difícil encontrar una definición operativa del mismo.

En nuestra opinión, ninguna de las traducciones propuestas capta bien la esencia de la idea, que es un conjunto de empresas que comparten (y construyen) ventajas competitivas colectivas. Podríamos proponer *constelaciones competitivas*, que sería una expresión no muy sencilla

pero más amplio que productivo o industrial. Ahora bien, las palabras son nuevas, ¿pero también lo son los conceptos?

Según Porter, en una visión explícitamente Schumpeteriana y cercana a los puntos de vista expresadas en forma independiente por la CEPAL³, la competitividad de las empresas está determinada centralmente por su capacidad de innovación.

Reconoce que empresas pueden tener éxito competitivo solamente porque tienen acceso a ciertos recursos naturales que otros no tienen; o por tener costos laborales más bajos que la competencia. Sin embargo, éstas son ventajas efímeras que dan una competitividad temporal y vulnerable⁴.

La ventaja competitiva duradera y sostenible radica en la capacidad de innovar. La implicancia es que debe haber algo en los *clusters* que estimula la innovación y soporta el éxito competitivo de un conjunto de empresas.

Hasta aquí, la teoría de Porter como una explicación del éxito competitivo de grupos de empresas ofrece nociones novedosas y ha resultado

³ Vea *Transformación Productiva con Equidad* y la obra de Fernando Fajnzylber

⁴ Fajnzylber hablaba de competitividad espúrea.

sumamente sugerente. Es evidentemente limitada como explicación del desarrollo de naciones y da lugar a falsos contrastes con las teorías existentes.

a) Ventajas comparativas y competitivas

El contraste más fuerte es con la teoría de las ventajas comparativas de Heckscher-Ohlin (H-O). Este modelo tiene como objetivo explicar el patrón de especialización internacional de cada país, y lo encuentra determinado por la disponibilidad relativa (y por lo tanto el costo relativo) de recursos productivos. Porter desecha la teoría H-O diciendo que el costo relativo de recursos es solamente la ventaja competitiva de inferior orden, vulnerable a ser reproducido o superado por las innovaciones.

La ventaja competitiva de orden superior lo llama diferenciación, entendida como la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa. Ventajas competitivas superiores requieren técnicas y capacidades avanzadas; dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas; y conllevan procesos de aprendizaje que permite incrementos de productividad. Habría entonces dos grandes tipos de mercados: unos en que la competencia está determinada por el costo de factores, muy en la línea del modelo H-O; y otros en que la

competencia está determinada por la capacidad de diferenciación o innovación, explicada por inversiones y aprendizaje.

Esto, sin embargo, no es una novedad. Ya Hufbauer⁵ (1966) había demostrado que la innovación técnica puede explicar patrones de comercio internacional. Esto se amplió posteriormente en las teorías neotecnológicas del comercio internacional (Soete 1981)⁶. La noción de que hay productos estandarizados donde el costo es la ventaja decisiva en el mercado (*commodities*) y productos diferenciados donde juega capacidad de innovación es un lugar común en el comercio internacional.

Porter tampoco profundiza en las situaciones en que los patrones de comercio internacional se explican por acuerdos intra- e interfirmas, como en las cadenas globales de *commodities* (Gereffi⁷). Este concepto se dirige a los vínculos entre empresas productores y comercializadoras, tanto en aspectos técnicos como de relaciones de poder. La teoría de la cadena global de *commodities* distingue entre tres tipos de transacciones: anónimos o de mercado; intra-empresa; arreglos o contratos entre empresas.

⁵ Hufbauer, G. (1966) *Synthetic materials and the Theory of International Trade*, London: Duckworth

⁶ Soete, L. (1981), A general test of technological gap trade theory, *Weltwirtschaftliches Archiv* 117 (4).

⁷ Vea Gereffi, G. (1996) *Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries*. *Competition and Change*, vol 4.

El concepto se dirige sobre todo a explorar esta última forma de organización del mercado mundial. Las cadenas globales de commodities son una característica importante sobre todo en el mercado mundial de la vestimenta y el calzado. Ambos tienen segmentos de producción intensivos en trabajo de baja calificación y remuneración, localizados en países en vías de desarrollo.

La teoría de Porter entonces no aporta mucho a las explicaciones existentes del patrón de comercio internacional. Es novedosa para señalar y explicar la competitividad de grupos de empresas. Se utiliza sin embargo la misma palabra de cluster para diferentes niveles de análisis. Es importante distinguir el concepto a diferentes niveles de agregación, porque su contenido y el objetivo del análisis cambian. El proyecto CEPAL/GTZ se concentrará en el estudio de los clusters a nivel sectorial o meso, según la siguiente clasificación de Roelandt y Den Hertog (1997)⁸.

Cuadro 1: Niveles de análisis y conceptos de cluster

Nivel de análisis	Concepto de cluster	Objeto de análisis	Ejemplo
Nacional – macro	Enlaces sectoriales ⁹ en una estructura económica	Especialización comercial de una	El cluster minero en Chile y sus enlaces con el resto de la

⁸ Roelandt, T. y P. den Hertog, Mapping Innovative Clusters – Research Proposal and Discussion Note paper presentado en el taller de la OCDE sobre “cluster analysis and cluster-based policies”, Amsterdam, 10-11 octubre 1997

⁹ En castellano puede no ser del todo clara la distinción entre sector e industria. Aquí la palabra sector denomina un nivel mayor de agregación que la palabra industria. Ej: el sector agrícola; la industria vitivinícola.

		economía	economía.
Sectorial – meso	Enlaces inter- e intraindustriales	Ventajas competitivas estratégicas	La minería de cobre en la segunda región de Chile y los servicios de ingeniería locales.
Empresarial – micro	Contactos empresariales	Planes de negocios y proyectos colaborativos	El grupo de empresas mineras en la segunda región de Chile que tomó la iniciativa de lanzar el proyecto del puerto de Mejillones

Fuente: adaptado de Roelandt y Den Hertog

En el nivel de mayor agregación se establecen las grandes áreas de especialización productiva de una economía y se analiza el grado de interrelación entre los grandes sectores de una economía. En algunos trabajos del grupo Monitor, una de las empresas de consultoría que más han trabajado en estrategias nacionales de competitividad en América Latina, se habla de la “huella digital” de una economía (nacional o regional), distinguiendo por ejemplo entre los sectores de “entretenimiento y deportes” “alimentos” o “servicios profesionales”. Drejer et. al. hablan de los “campos de recursos” (resource areas).¹⁰ Irónicamente, la operativización del concepto cluster a nivel macro, utilizando datos de cuentas nacionales y de comercio exterior, entrega análisis esencialmente iguales a los de las ventajas comparativas reveladas¹¹.

¹⁰ Drejer, I., F. Kristensen y K. Laursen (1997) “Studies of Clusters as a basis for industrial and technology policy in the Danish Economy”, paper presentado en el taller de la OCDE sobre “cluster analysis and cluster-based policies”, Amsterdam, 10-11 octubre 1997.

¹¹ Balassa, B. (1965) Trade Liberalization and revealed comparative advantage, The Manchester School of Economic and Social Studies, vol 33 no 2.

En cambio, a nivel micro se trata de grupos pequeños de empresarios dispuestos a tomar iniciativas conjuntas de utilidad directa y tangible para cada uno de los participantes. También existen empresas comerciales de consultoría que se dedican a estimular este tipo de colaboración empresarial y actividades conjuntas.¹² Si bien la teoría de Porter puede resultar de mucha utilidad a este nivel de análisis, en rigor el nivel intermedio (sectorial-meso) es el adecuado para la teoría. En todo caso, es el nivel a que apunta el análisis del proyecto CEPAL/GTZ. En este nivel se busca explicar el surgimiento de ventajas competitivas estratégicas a partir de la capacidad de innovación en grupos empresariales más amplios. Estas ventajas estarían en los *enlaces* en un *sistema de valor*.

b) Eslabonamientos y enlaces

El concepto de enlaces constituye otro contraste con la teoría corriente, en que es habitual hablar de encadenamientos productivos. De hecho, en la práctica las políticas de cluster se confunden con las más conocidas políticas orientadas a

¹² También instituciones académicas se orientan a este mercado de consultorías, vea el Programa de Cultura para Competir en Mercados Globales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, en México.

Cadenas de producción.

El concepto de encadenamientos productivos (linkages) lo propuso Albert Hirschman¹³ como factor explicativo central del proceso de desarrollo mismo. En su visión original, es la fuerza con la cual inversiones productivas inducen la realización de otras inversiones relacionadas.

Algunas inversiones o actividades económicas exhiben una fuerza inductora débil y no generarán desarrollo en la misma medida que otras actividades que conllevan una mayor fuerza inductora. Esta explicación del desarrollo pertenece a una corriente de ideas similares, entre las que el propio Hirschman menciona el “gran impulso” de Rosenstein-Rodan, “el despegue” a través del “sector líder” de Rostow, el “gran agujón” de Gerschenkron o el mínimo esfuerzo crítico de Leibenstein. La explicación del desarrollo que propuso Hirschman coincidía con la idea de que el desarrollo es intrínseco al desarrollo manufacturero, mucho más que al desarrollo agrícola o minero.

Tal vez de manera infortunada, dos circunstancias hicieron que la propuesta original de Hirschman se redujera a una aproximación mecánica al problema de las políticas de desarrollo. La primera era la

¹³ Hirschman, A (1957), *The Strategy of Economic Development*, New Haven, Yale University Press, y Hirschman, A (1977) *A generalized linkage approach to development with special reference to staples*, *Essays on Economic Development and Cultural Change in honor of Bert Hoselitz*, vol,25, supplement, University of Chicago Press, Chicago

reciente disponibilidad de matrices insumo-producto, que permitió operativizar de manera empírica al concepto de eslabonamientos. En el proceso, se redujo el concepto de Hirschman a la intensidad de las relaciones comprador-proveedor dentro y entre sectores económicos. La segunda fue la planificación del desarrollo en el marco de estrategias de sustitución de importaciones, en la que se utilizaron los resultados de los análisis de eslabonamientos con las matrices insumo-producto para establecer prioridades de inversión pública en aquellos sectores que exhibieran mayores eslabonamientos productivos.

Sería un error desechar las nociones de Hirschman junto con los instrumentos de planificación económica de antaño y la estrategia de industrialización vía sustitución de importaciones. El propio Hirschman se encargó a complejizar su noción de eslabonamientos y de distanciarse de la operativización empírica superficial. Introduce por ejemplo eslabonamientos del consumo, que es la fuerza con que el aumento del consumo de productos importados, que puede darse a raíz de un incremento de ingresos por exportaciones primarios, induce inversiones productivas para fabricar localmente estos productos de consumo. Irónicamente, los eslabonamientos de consumo significan que el desarrollo puede darse a raíz de exportaciones agrícolas o mineras. Los países pueden desarrollar ventajas comparativas precisamente en productos de mayor importación.

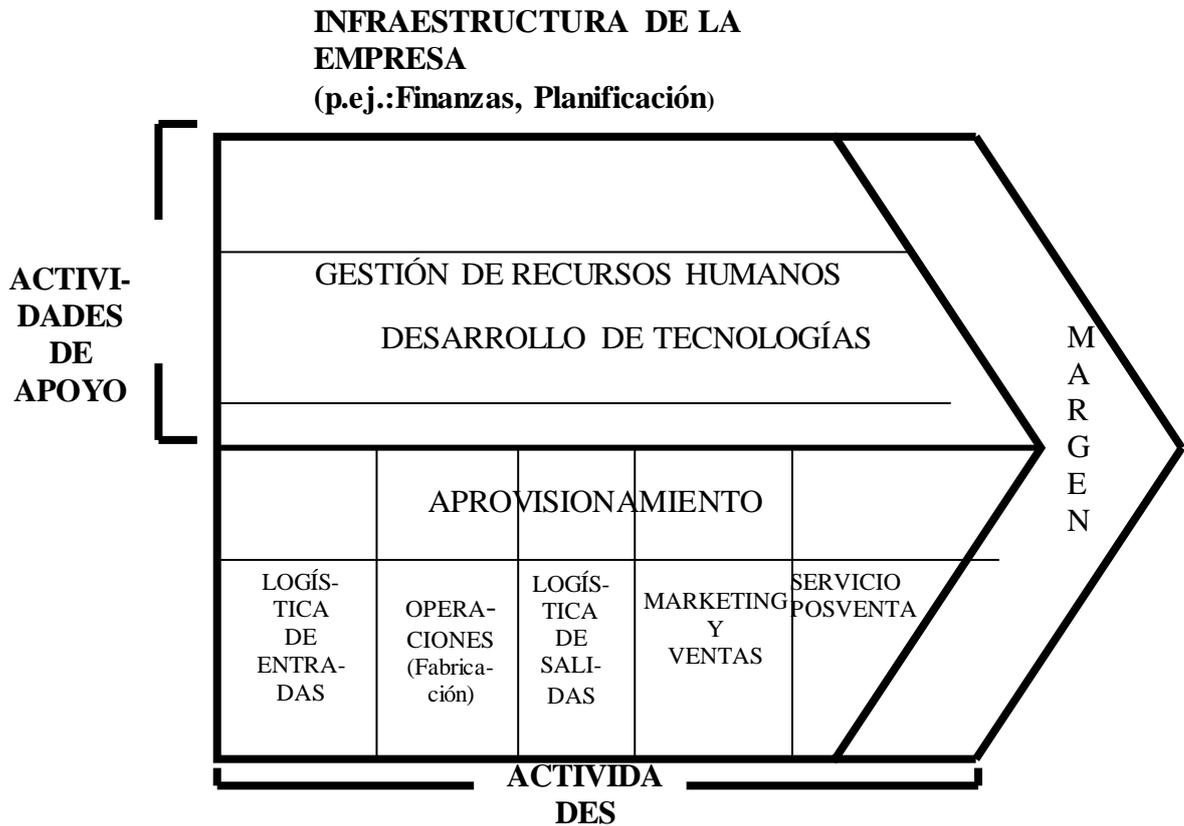
En su artículo de 1987¹⁴ el concepto de eslabonamientos termina siendo mucho más “general” e “interpretativo” que operativo. Aquí relaciona la forma del desarrollo económico, social y político a la constelación de eslabonamientos en una economía, usando el concepto para interpretar y explicar la compleja interacción entre tecnología, ideología, instituciones y desarrollo.

Para Porter, el tema de los vínculos o enlaces también es central, pero es diferente al efecto inductor de inversiones. La competitividad de un cluster depende de la forma como se manejan los enlaces en el sistema de valor. Esta noción es novedosa porque modifica y supera el ámbito del análisis tradicional de la cadena de producción.

Empresas organizan y llevan a cabo actividades para crear valor. Porter distingue entre actividades primarias (producción, comercialización, distribución, servicio posventa) y actividades de apoyo (funciones generales en áreas de logística, recursos humanos, tecnología etc.) en la cadena de valor.

¹⁴ Hirschman, A. (1987), Linkages, in: J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman (eds.), The New Palgrave: A Dictionary of Economics, London: McMillan

Gráfico 1: La cadena de valor en una empresa

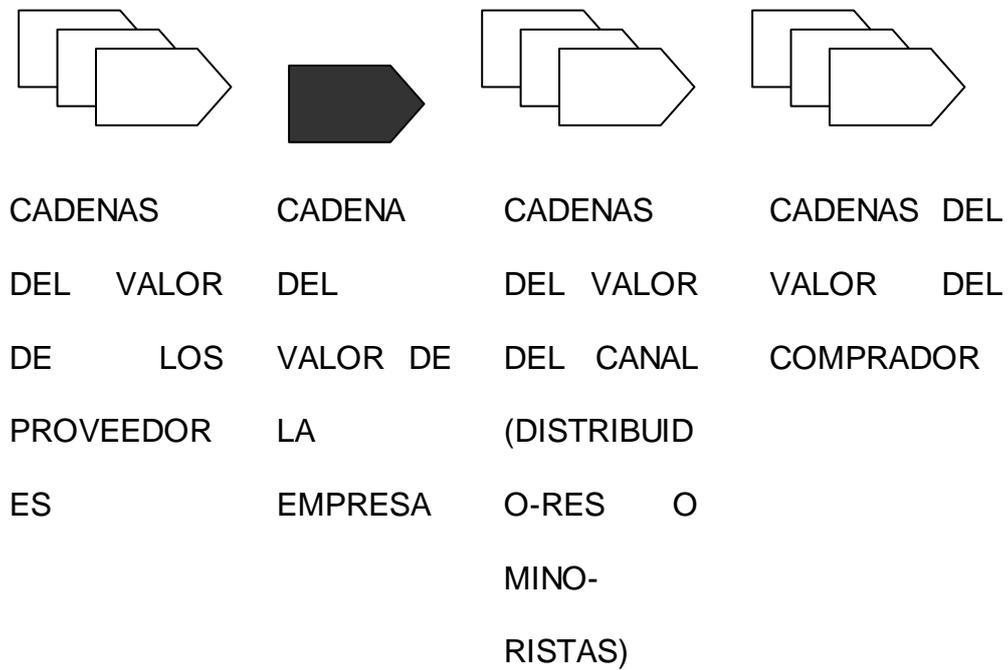


Fuente: Porter

Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Pero la empresa es algo más que la suma de sus actividades. Las actividades de una empresa forman una red o sistema interdependiente, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando una actividad afecta al costo o la eficacia de otras. La buena coordinación de las actividades enlazadas reduce los costos de transacción y genera mayor información para una mejor gestión. La

cuidadosa gestión de los enlaces en la cadena de valor de una empresa puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva.

Grafico 2: El Sistema de Valor



Fuente: Porter

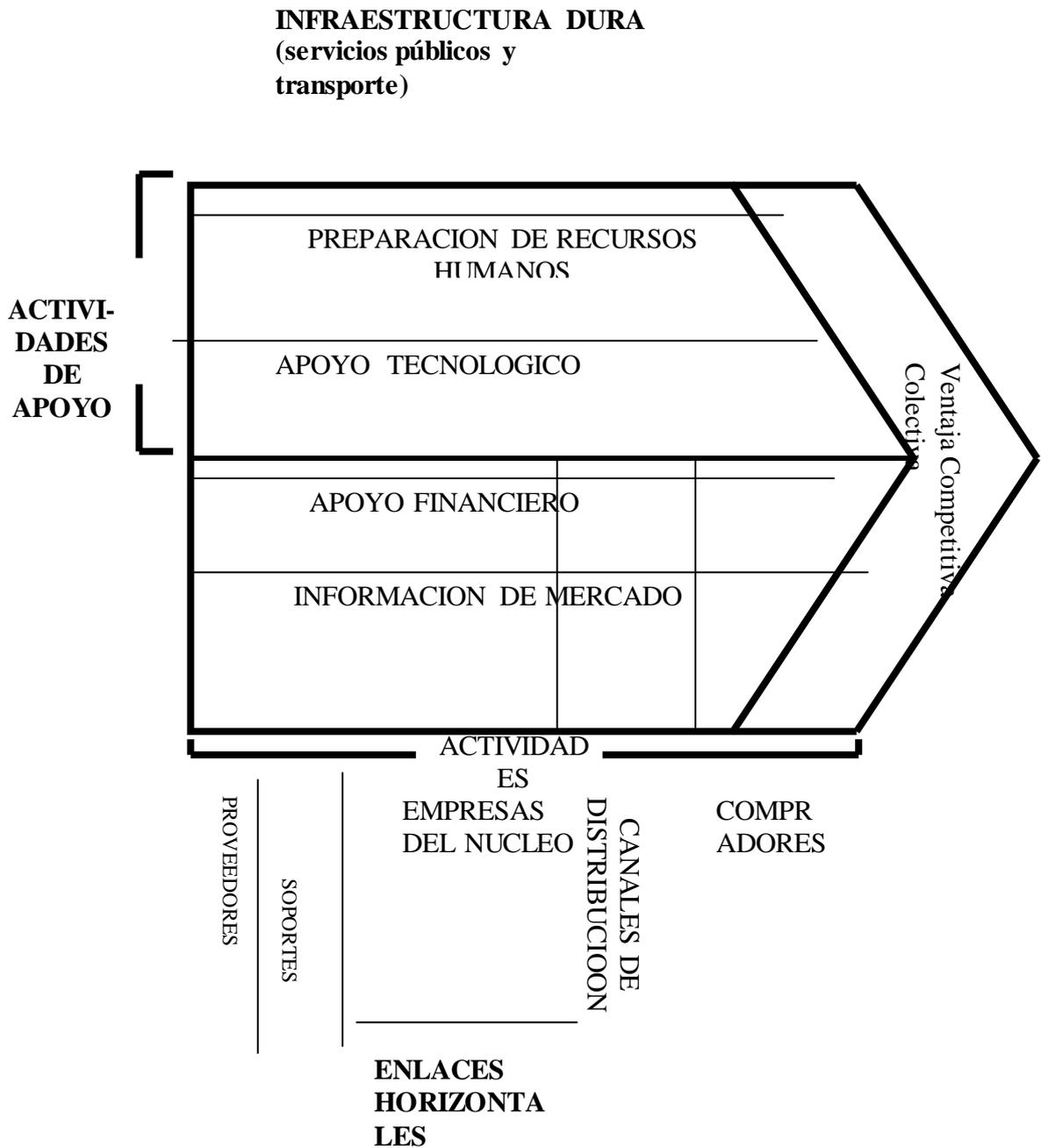
La cadena de valor de una compañía forma parte de una mayor corriente de actividades que Porter denomina el sistema de valor. Este sistema incluye a los agentes que aportan insumos, los que cumplen con funciones de apoyo y a las empresas que configuran los canales de distribución. La ventaja competitiva es cada vez más una función de la gestión de todo este sistema. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean

interdependencias entre una empresa y sus proveedores, instituciones de soporte y canales de distribución.

Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con su entorno. La capacidad de las empresas de una nación para explotar los enlaces dentro del país es trascendental para explicar la posición competitiva de la nación en un sector.

Esto conduce en primer lugar a la identificación del grupo de empresas nucleares del sistema de valor. Estas son las empresas directamente exportadoras en el sector y la región objeto de análisis y de formulación de políticas. Mediante entrevistas directas a estas empresas se mapea el sistema de valor del que son el núcleo. Para la presentación del sistema, puede ser útil tener en mente la siguiente gráfica, derivada de Porter.

Gráfica 3. El sistema de valor en un cluster



Fuente: adaptación propia de Porter

A la idea de dos grandes tipos de estrategias competitivas (bajos costos o diferenciación) se agrega la idea de dos tipos de ámbito competitivo, uno reducido a un producto o pocos productos; y otro amplio en que la

empresa ofrece una gama de productos y servicios. El cruce de las dos categorías entrega cuatro estrategias competitivas genéricas.

- liderazgo en costos es la estrategia de ofrecer una amplia gama de productos de bajo costo
- centrado en costos es la estrategia de ofrecer productos especializados de bajo costo
- diferenciación es la estrategia de ofrecer una amplia gama de productos de calidad y precio superiores
- diferenciación centrada es la estrategia de ofrecer pocos productos especializados de alta calidad y mayor precio.

La pregunta es si esta tipología de estrategias genéricas es suficientemente específica para estudiar la posición de mercado de los clusters en América Latina en torno a los recursos naturales.

La información sobre el mercado objetivo del cluster suele no ser fácil de obtener. Los cuatro estudios sectoriales en el libro de Porter (capítulo 5)¹⁵ empiezan con un acápite denominado “el sector de...” en que se relatan las principales características tecnológicas y económicas del mercado mundial. Se presentan una o dos cifras del comercio exterior y producción

¹⁵ Alemania: maquinas de imprimir; Estados Unidos: equipo de cuidado intensivo; Italia: azulejos cerámicos; Japón: robótica.

nacional; se describe en forma somera la organización industrial y las características tecnológicas; y se apoya básicamente en estimaciones de gerentes empresariales, obtenidas en entrevistas directas, para ubicar la posición estratégica del cluster en el mercado. Indudablemente muestra el oficio de investigador que tiene Michael Porter que con algunas pinceladas logra caracterizar el mercado y la posición del cluster en él.

¿Cómo se construyó la posición en el mercado (es decir, la ventaja competitiva)?

Cada estudio sectorial de Porter inicia con un recuento histórico. En el caso de la industria de máquinas para imprimir en Alemania recuerda la invención de la imprenta por Gutemberg en 1440. En el caso de los equipos de cuidado intensivo en Estados Unidos relata el esfuerzo innovativo de una empresa antes de la segunda guerra mundial del pasado siglo. Los azulejos en Sassuolo se remontan cuando menos al siglo XIII.

El desarrollo de un sistema de valor con sus ventajas competitivas e innovaciones es un proceso evolutivo, donde la inversión y el aprendizaje son cumulativos. Esta noción básica contrasta la teoría evolucionista de la teoría neoclásica, en que tradicionalmente se considera la innovación como una ocurrencia exógena.

Si se tomara como sinónimos a los conceptos de ventaja competitiva e innovación, podría ser útil introducir los cuatro tipos de innovación que comúnmente se distinguen en la teoría evolucionista.¹⁶ Se trata de innovaciones incrementales, que son las pequeñas mejorías en los cambios diarios del proceso productivo; los cambios radicales que afectan a un proceso productivo específico; los cambios de sistema que afectan varias industrias; y los cambios de paradigms que afectan economías enteras.

La secuencia de innovaciones forman trayectorias de aprendizaje. Las trayectorias se definen por modelos de interpretación y patrones de búsqueda compartidos, es decir son específicos a cada contexto social, económico y productivo. La forma y secuencia de las innovaciones depende del contexto local y de la trayectoria recorrida, es decir cada innovación se explica por las presiones al cambio en un contexto dado y las capacidades de reacción construidas a lo largo de la trayectoria.

En los estudios de cluster esto se plasma en la identificación de los principales hitos en la historia del desarrollo de las ventajas competitivas y sus explicaciones de contexto y trayectoria. En su estudio de las

¹⁶ Freeman, C (1987) Technology policy and economic performance: lessons from Japan. New York, Pinter

máquinas de imprenta, Porter señala que Japón no participaba en la industria hasta que surgió la técnica offset que posibilitó la reproducción de la escritura japonesa. Cuando posteriormente la demanda internacional también se desplazó hacia la impresión offset (en la década de los setenta), Japón rápidamente alcanzó un lugar destacado en el comercio mundial de estos aparatos. El papel del contexto y la trayectoria son claros en el ejemplo de cómo Japón construyó su ventaja competitiva.

En el ejemplo de los equipos de cuidado intensivo en Estados Unidos, la explicación que ofrece Porter para el surgimiento de la ventaja competitiva tiene que ver con el alto financiamiento que otorgó el Gobierno norteamericano a la investigación médica así como con el carácter crecientemente litigiosa de la medicina estadounidense. Los médicos en Estados Unidos se inclinan por hacer todas las pruebas posibles para el caso de un juicio. En Europa en cambio, se da más libertad a la opinión de los médicos y la demanda de instrumentos de prueba es por consiguiente menor.

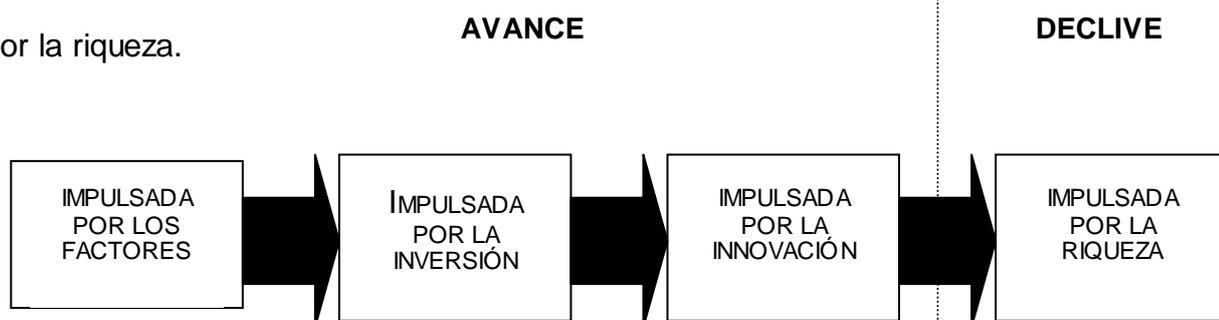
No existe una fórmula mágica para establecer los hitos principales en la trayectoria de innovación de un cluster, ni tampoco para encontrar las principales explicaciones de contexto y trayectoria. Sólo con entrevistas de profundidad a los actores mismos se puede intentar una

reconstrucción de la historia relevante. Todos los estudios de caso de clusters así lo hacen y se puede reunir por lo tanto una enorme cantidad de anécdotas de sucesos y cambios en la historia del desarrollo de las ventajas competitivas colectivas.

¿Qué factores explican el éxito del cluster en la construcción de la ventaja competitiva?

Con el conjunto de observaciones, Porter construye un modelo interpretativo del éxito competitivo de un grupo de empresas a partir de la interacción de las cuatro fuerzas que afectan tanto la intensidad de las presiones para cambiar como la capacidad de innovar. Las presiones para cambiar provienen tanto de la rivalidad entre empresas como de las exigencias de los consumidores; mientras mayor la rivalidad y mayores las exigencias, mayores son las presiones para cambiar. La capacidad de innovar depende esencialmente de la calidad de los recursos productivos especializados y de la fortaleza del sistema de apoyos empresariales e institucionales en el entorno inmediato de las empresas. Tres determinantes sostienen el éxito competitivo en el tiempo: la jerarquía de las ventajas (las superiores son más sostenibles que las inferiores); el número de las ventajas (muchas ventajas competitivas entregan un éxito competitivo más sostenible que una sola); el proceso de mejora continua de las ventajas.

Porter llega a establecer una trayectoria del desarrollo de ventajas competitivas, según la cual en las primeras fases estarían impulsadas por las condiciones de los factores productivos; posteriormente por la inversión; en su mejor momento por la innovación y en su fase de declive por la riqueza.



Gráfica 5: El ciclo de vida de los clusters

Fuente: Porter

La explicación de Porter explícitamente tiene dos elementos exógenos: la casualidad y el papel del Gobierno. Ambos son datos para el grupo de empresas que trata de innovar. El segundo, desde luego, no es endógeno para las personas que formulan políticas públicas de apoyo al cluster. Por lo tanto, habrá que avanzar en la endogenización de la política pública en el modelo.

El modelo de Porter tiene otro elemento exógeno, pero más bien de forma implícita. Se trata del proceso de cambio tecnológico mismo. Al parecer, las características tecnológicas-productivas no son en la visión de Porter

una variable explicativa del desarrollo de las innovaciones. En cambio, la teoría evolucionista precisamente encuentra en estas características las principales explicaciones del tipo y ritmo de las innovaciones.

Pavitt distingue cuatro tipos de sectores productivos, en que se dan diferentes tipos e impulsos de innovación. La significancia relativa del esfuerzo interno de investigación es distinto en cada caso.

- industrias en que la innovación es dominada por proveedores de bienes de capital. Incluyen industrias tradicionales de bienes de consumo (textil y vestimenta, calzado, imprenta, productos metálicos). Los impulsos al cambio provienen de las industrias aguas arriba. Se manifiestan en mecanismos comerciales como marca, propaganda y diseño. Son mayormente innovaciones de proceso.
- Industrias intensivas en economías de escala. Estos incluyen ciertas industrias de proceso (acero, vidrio) y la producción en masa de bienes durables de consumo. Impulsos de innovación dependen por un lado de la ingeniería de producción y por otra parte de industrias proveedoras de bienes de capital. Se manifiestan en la acumulación de conocimiento tácito, no tangible y confidencial, en patentes y en la consecución de adelantos tecnológicos. Son mayormente innovaciones de proceso.

- Proveedores especializados. Estas industrias incluyen la fabricación de maquinaria y de equipo de medición y control. Impulsos para la innovación provienen del departamento de investigación y desarrollo y de los usuarios. Se manifiestan en la acumulación de conocimiento de diseño y en patentes. Son mayormente innovaciones de producto.
- Industrias basadas en ciencia. Estas incluyen las industrias eléctricas, electrónicas y químicas. Impulsos tecnológicos provienen de los departamentos de investigación y desarrollo, del sistema científico y de la ingeniería de producto. Se manifiestan en investigación y desarrollo, conocimiento tácito de proceso y en patentes.

Lo importante de esta clasificación es que en primera instancia separa las grandes diferencias en patrones de innovación en diferentes sectores de la industria y en segundo lugar el probable patrón de innovación en una industria dada.

Resumen General

Para estudiar políticas de cluster, en primer lugar hay que tener claro el concepto. Se trata de concentraciones de empresas e instituciones que participan en un sistema de valor. La interacción entre estas empresas, y entre empresas e instituciones, (“la gestión de los enlaces”) genera

ventajas competitivas colectivas de orden superior, vale decir conocimiento especializado y capacidad de innovación. Aquí se sitúa el análisis en el nivel mesoeconómico.

Estudios llamados de “cluster” en los niveles macro- y microeconómico son diferentes. El análisis de macroclusters es en la práctica igual al análisis de ventajas comparativas reveladas. El de los microclusters es un análisis de planes de negocio colectivos. El proyecto CEPAL/GTZ investiga el papel del Gobierno en el fomento de ventajas competitivas estratégicas en el nivel mesoeconómico.

Los enlaces en un sistema de valor no se limitan a las relaciones comprador-proveedor en una cadena de producción. El concepto enfatiza la dimensión intangible más que la tangible en las interacciones entre empresas, instituciones y consumidores. Estudios de cluster por lo tanto no descansan principalmente en la aplicación de técnicas estadísticas a bases de datos. Difícilmente los bases de datos coinciden en su categorización geográfica y sectorial, con el sistema de valor que se desea investigar. En todo caso, clusters y ventajas competitivas son conceptos cualitativos más que cuantitativos.

2.3 Marco conceptual

Competencia: (del latín competentia) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, a la persona o grupo rival y a la competición deportiva.

Competitividad: El Diccionario de la Real Academia Española recoge el término competitividad como: 1. Capacidad de competir, 2. Rivalidad para la consecución de un fin.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competidor: Que compite; que compite con otro para el logro de algún fin.

Cultura: proviene del latín cultus, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Cultura organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Clúster: Grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias. En los clúster, la creación de riqueza está por encima del promedio regional y tienden a exportar un alto porcentaje de su producción. Pueden incluir desde una región o ciudad, hasta una red de países vecinos. Dentro de los clúster se pueden encontrar firmas de todos los tamaños, compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos especializados, componentes, maquinaria, y servicios, instituciones financieras, firmas en industrias relacionadas, instituciones de educación, centros de investigación, instituciones gubernamentales y en general, toda organización que de alguna manera influya en el desempeño del clúster.

Empresa: Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición

Emprendimiento: Aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Emprendedor: Aquella persona que enfrenta con resolución acciones dificultosas. Aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico. Aquel que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Emprendurismo: Es cuando hablamos de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general.

Incubación: Es el proceso por el cual pasa una idea de negocio que agrega valores e innovación dentro de un sector, para convertirse en una micro o pequeña empresa dotada de las herramientas necesarias para salir adelante en un entorno competitivo.

Incubadora: En términos de negocios, una incubadora es una estructura eficiente de albergue y prestación de servicios compartidos que constituye mecanismos de estímulo y consolidación a micros, pequeñas y medianas organizaciones, facilitando así la inserción inicial al sector económico competitivo.

Incubando: Se trata de un proyecto o empresa, liderado por una o más personas quienes dirigen en primera instancia su rumbo, este proyecto o empresa ha sido aceptado en una incubadora a través de un proceso de selección y se somete a sus reglamentos, obteniendo los servicios que presta la incubadora durante un periodo determinado.

Innovación: conjunto de actividades que permiten realizar de forma distinta, adecuada, mejor y conducen a introducir al mercado nuevos o mejores productos o servicios, técnicas, procesos, etc., aportando a la sociedad soluciones exitosas comercialmente hacia problemáticas existentes, respondiendo anticipadamente hacia esas necesidades.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos propuestos. En pocas palabras es "gastar sabiamente".

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, la eficiencia se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. En pocas palabras "gastar correctamente".

Economía: Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas como al menor costo posible y de manera oportuna. En pocas palabras, "gastar menos".

Enfoque por Objetivos: Asume el proceso de dirección a partir de la fijación de metas concretas que es preciso alcanzar en un periodo dado, donde se orienta toda la actividad de la organización.

Enfoque de Sistemas: Plantea que un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran con el tiempo y operan con un propósito común.

La Gestión por Procesos: Se sustenta en el concepto de proceso, entiéndase como tal cualquier secuencia repetitiva de acciones u operaciones que tienen lugar en una organización para hacer llegar a un destinatario un producto o servicio.

La Gestión por Competencias: Es una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal forma que posibilita la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

2.4 HIPÓTESIS.

2.4.1 Hipótesis General

Se lograra una transformación de las medianas y grandes empresas artesanales adoptando un modelo teórico de cambio competitivo que implique a todos los miembros de la organización un involucramiento que genere calidad y servicio

2.4.2 Hipótesis Específicas

- ❖ Si a través del análisis previo de los referentes teóricos del cambio se logro explicar su influencia en la adaptación a las áreas humanas, tecnológicas, comerciales y organizativas.

- ❖ Al Lograr la verificación empírica de la incidencia a la adaptación al cambio organizacional se conseguirá un desarrollo competitivo generando calidad y crecimiento para las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo.

- ❖ Comprobar que el modelo a implementarse de adaptación al cambio se vea reflejado en crecimiento de la productividad y del servicio que ofrecen las medianas y grandes empresas artesanales en la ciudad de Babahoyo

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1 Variable Independiente.-

Elaboración de un modelo de teórico de adaptación al cambio competitivo de las medianas y grandes empresas artesanales en la ciudad de Babahoyo

2.5.2 Variable Dependiente.-

Mucha resistencia a la adopción de nuevos cambio en las aéreas principales de la organización lo que impide su competitividad en el mercado artesanal de la ciudad de Babahoyo

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. 1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.2 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.3 Método y técnica

3.3.1 Métodos

Se aplicarán el siguiente método:

DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3.2 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre todos los centros artesanales de la ciudad de Babahoyo.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.
4. Elaborar conclusiones y recomendaciones.
5. Elaboración del informe final.

3.6 Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de medianas y grandes empresas artesanales en la Provincia de Los Ríos	580
TOTAL	580

Fuente: Pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Babahoyo

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

FORMULA:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

DESARROLLO:

$$n = \frac{580}{(0.05)^2 (580-1) + 1}$$

$$= \frac{580}{0.0025 (579)+1}$$

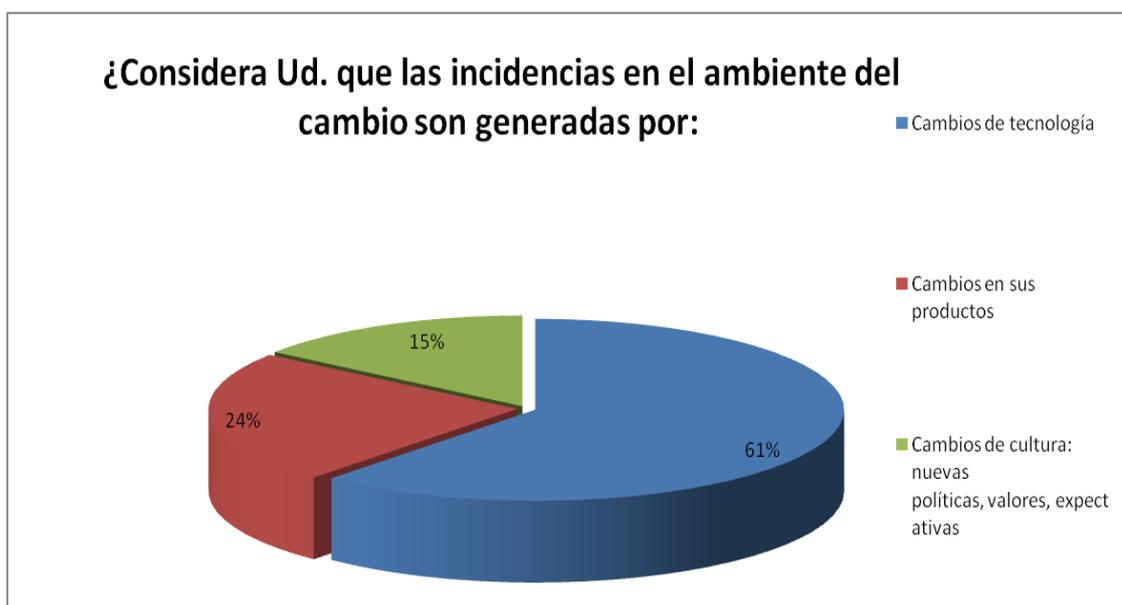
$$= \frac{580}{2.4475}$$

n = 236

3.7 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA A GERENTES DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS ARTESANALES DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS

1.-¿Considera Ud. que las incidencias en el ambiente del cambio son generadas por:	Datos	%
Cambios de tecnología	145	61%
Cambios en sus productos	56	24%
Cambios de cultura: nuevas políticas, valores, expectativas	35	15%
Total	236	100
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 61% de los encuestados indican que los cambios en la tecnología han incidido mucho para generar muchos cambios en el ambiente organizacional, el 24% considera la constante renovación en sus productos ha propinado dichos cambios, mientras que el 15% opina que los diferentes cambios en la cultura provocan cambios culturales en el ambiente organizacional.

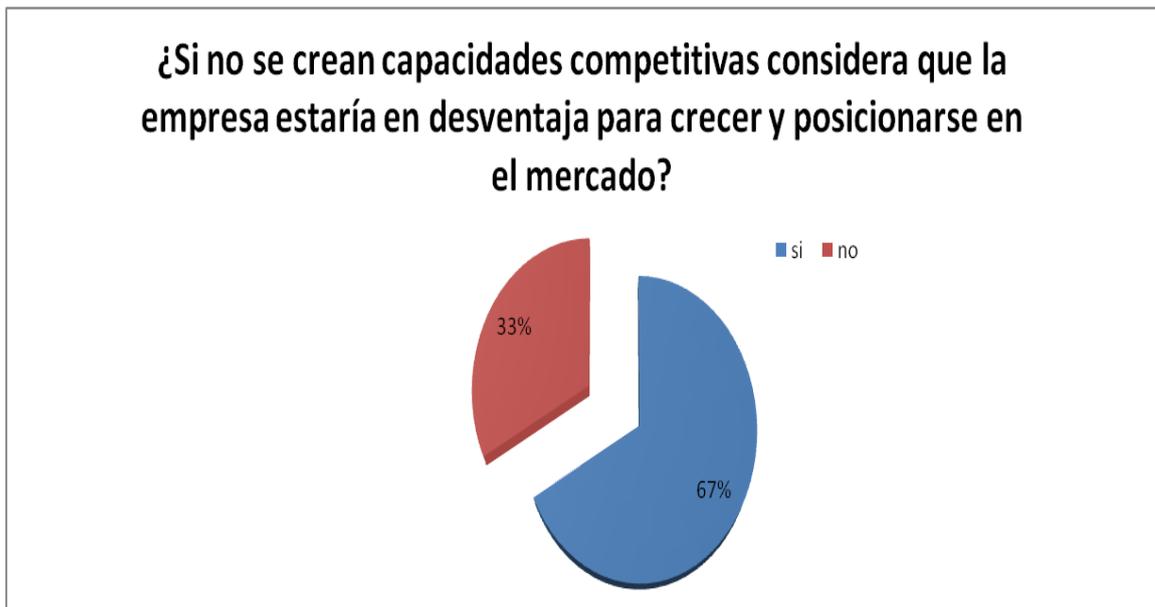
2.- ¿En qué plazo considera ud que puede la empresa adaptarse al cambio en la aplicación de ventajas competitivas?	Datos	%
	Corto	70
Mediano	115	49%
largo	51	21%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 30 % considera que en un corto plazo se darán resultados sobre la adaptación o no de las empresas en la aplicación de ventajas competitivas, el 49% opinas que en un mediano plazo se verán las consecuencias favorables a dichos cambios, mientras que el 21% estima que para ejecutar todos esos procesos de cambio se necesitara de un periodo largo de plazo.

3.- ¿Si no se crean capacidades competitivas considera que la empresa estaría en desventaja para crecer y posicionarse en el mercado?	Datos	%
si	159	67%
no	77	33%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 67% de los encuestados está de acuerdo en que si no se crean capacidades competitivas la empresas de la confección estarían en una clara desventajas en comparación con las de su mismo género, mientras que el 33% opina que no estarían en desventajas porque la mayoría de las empresas de la confección no están aplicando cambios fundamentales en sus empresas

4.- ¿Considera que las capacidades organizacionales se crean por:	Datos	%
La empresa responde con rapidez a las necesidades del mercado	67	28%
Se viven procesos continuos de mejoras de procesos	56	24%
La empresa tiene personas que piensan de una forma amplia y visionaria	113	48%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 48% opina que todos los empleados tienen una capacidad de pensar en forma amplia y visionaria que permite a la organización alcanzar sus objetivos y metas, el 28% considera que la empresa responde con rapidez a las necesidades del mercado en el cual se encuentra posicionado, mientras que el 24% piensa que en estos tiempos en que la globalización está marcando gran diferencia entre los países, las mejoras en los procesos es continua y ventajosa.

5.-¿Porque considera que los empleados temen al cambio organizacional?	Datos	%
Por temor a perder sus empleos	123	52%
Por no sentirse capaces de enfrentar los nuevos desafios	68	29%
Por asignarles mas responsabilidades	45	19%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 52% de los encuestados indican los empleados temen al cambio organizacional por temor a perder sus empleos, el 29% piensa que es la incapacidad de asumir nuevos retos, mientras que el 19% opina que no quiere mas responsabilidades de las ya asumidas.

6.- ¿Como aplica el aprendizaje dentro la creación de ventajas competitivas?	Datos	%
Se recibe de la empresa entrenamiento y capacitación	115	49%
Existe un sistema de recolección de información para transmitir los conocimientos de la empresa	25	10%
Los empleados nuevos adquieren conocimientos nuevos a través de su trabajo	96	41%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 49% opina que el aprendizaje que proporciona la creación de ventajas competitivas se recibe a través de la capacitación y entrenamiento que ofrece la empresa a sus empleados para mejorar su nivel, profesionalismo y ponerlo a ordenes de la empresa, el 41% establece que los nuevos empleados adquieren un mejor conocimiento en el transcurrir de su trabajo, mientras que el 10% opina que a través del sistema de recolección de información se genera un mejor aprendizaje de las ventajas competitivas.

7.-¿En una mediana o gran empresa artesanal el cambio al crear ventajas competitivas será rápido o lento?	Datos	%
Lento	115	49%
rápido	121	51%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 51% de los encuestados opina que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas el establecimiento de ventajas competitivas será rápido porque la magnitud de estas empresas no es tan compleja como de las empresas grandes y por ende el cambio será más rápido y eficaz, mientras que el 49% considera que en las pymes de confección todo el proceso de cambio creado por la ejecución de ventajas competitivas será lento y hasta en algunos casos negativo debido a que el número de empleados no es tan amplio como el de las grandes empresas, y el personal no se siente muy comprometido con la empresa.

8.- ¿La conexión con el cliente como es percibida en la creación de ventajas competitivas?	DATOS	%
La empresa ofrece a sus clientes formas más fáciles y coherentes para actualizar sus productos y así suplir sus necesidades	35	15%
Existe suficiente información del cliente para atender los problemas de forma oportuna	145	61%
La empresa ha invertido en tecnología para comunicación con el cliente, y/o soporte a productos	56	24%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 61% opina que el cliente es bien receptivo en el producto y servicio que se le da y por ende reconoce el gran cambio que se ha generado al implementar centros de atención al cliente que ayuda al cliente a informarse, reclamar o ser atendido en cualquier problema que por la adquisición del producto o servicio que compro la empresa esta en la obligación de atender cualquier requerimiento, el 24 piensa que con la instalación de tecnología nueva el cliente se siente que esta haciendo atendido de manera directa o indirecta al adquirir un bien o servicio, mientras que el 15% considera que la empresa ofrece mejores propuestas al actualizar sus productos.

9.-¿La ventaja competitiva genera claridad estratégica?	Datos	%
En la empresa se cree que si ella progresa todos progresan	79	33%
Conozco y entiendo los planes de desarrollo futuro de la empresa	65	28%
En la empresa conocemos los objetivos y metas	92	39%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 39% del los encuestados opina que tanto los objetivos como las metas están claras por la eficacia con que trabaja y se ejecuta las ventajas competitivas, lo que genera a la empresa confianza para alcanzar todo lo que se proponen, el 33% piensa que si la empresa crece toda la parte que involucra a ella va a crecer como empleados, su productos o servicios todo, mientras que el 28% considera que los empleados solo conocen los planes a futuro que tenga la empresa pero no se involucran en que esos objetivos o metas se lleguen a cumplir.

10.-¿El liderazgo incide mucho en la creación de ventajas competitivas debido a:?	Datos	%
Las personas de esta empresa son capaces de introducir novedades e iniciar proyectos	81	34%
La empresa tiene personas que piensan de una forma amplia y visionaria	52	22%
La empresa tiene personas capaces de crear gran incidencia en la organización	103	44%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 44% de los encuestados opinan que los empleados son parte fundamental en la consecución de los objetivos y metas porque ejercen un gran liderazgo organizacional, el 34% manifiesta que innovadoras y que constantemente están presentando ideas y proyectos nuevos a la empresa que hacen posible su crecimiento y desarrollo, mientras que el 22% considera que la empresa mantiene una visión amplia de los objetivos que quiere alcanzar a través de la creación y ejecución de ventajas competitivas.

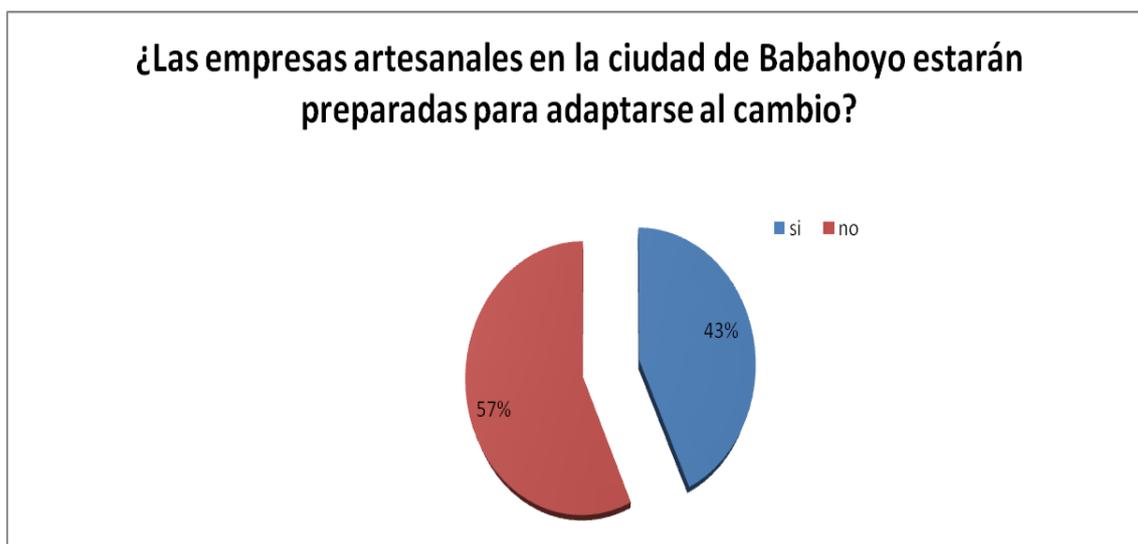
11.-¿El factor humano se motiva al desarrollar competencias creadas por las ventajas competitivas?	Datos	%
Existen oportunidades para aplicar ideas, opiniones y/o sugerencias	156	66%
Las personas en la empresa progresan	41	17%
Se vive un clima de empoderamiento de los empleados	39	17%
Total	236	100

Elaborado por: Autor



El 66 % de los encuestados opina que es beneficioso que se le brinden oportunidades para aplicar ideas y opiniones que sean en para mejorar la empresa, el 17% considera que de consenso y acoplamiento de todo el equipo de trabajo para con la empresa, mientras que el otro 17% estima que un empleado motivado es una persona que progresa constantemente

12.- ¿Las empresas artesanales en la ciudad de Babahoyo estarán preparadas para adaptarse al cambio?	Datos	%
si	102	43%
no	134	57%
Total	236	100



Elaborado por: Autor

El 57% de los encuestados creen que el sector de la confección no está preparado para adaptarse al cambio que involucra rediseñar todos los procesos ya establecidos, mientras que el 43% piensa que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas están preparadas para adaptarse al cambio.

3.8 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

- El 61% de los encuestados indican que los cambios en la tecnología han incidido mucho para geerar muchos cambios en el ambiente organizacional, el 24% considera la constante renovación en sus productos ha propinado dichos cambios, mientras que el 15% opina que los diferentes cambios en la cultura provocan cambios culturales en el ambiente organizacional.
- El 30 % considera que en un corto plazo se darán resultados sobre la adaptación o no de las empresas en la aplicación de ventajas competitivas, el 49% opinas que en un mediano plazo se verán las consecuencias favorables a dichos cambios, mientras que el 21% estima que para ejecutar todos esos procesos de cambio se necesitara de un periodo largo de plazo.
- El 67% de los encuestados está de acuerdo en que si no se crean capacidades competitivas la empresas artesanales estarían en una clara desventajas en comparación con las de su mismo género, mientras que el 33% opina que no estarían en desventajas porque la mayoría de las empresas de otro ámbito no están aplicando cambios fundamentales en sus empresas

- El 48% opina que todos los empleados tienen una capacidad de pensar en forma amplia y visionaria que permite a la organización alcanzar sus objetivos y metas, el 28% considera que la empresa responde con rapidez a las necesidades del mercado en el cual se encuentra posicionado, mientras que el 24% piensa que en estos tiempos en que la globalización está marcando gran diferencia entre los países las mejoras en los procesos es continua y ventajosa.
- El 52% de los encuestados indican que los empleados temen al cambio organizacional por temor a perder sus empleos, el 29% piensa que es la incapacidad de asumir nuevos retos, mientras que el 19% opina que no quiere más responsabilidades de las ya asumidas.
- El 49% opina que el aprendizaje que proporciona la creación de ventajas competitivas se recibe a través de la capacitación y entrenamiento que ofrece la empresa a sus empleados para mejorar su nivel, profesionalismo y ponerlo a ordenes de la empresa, el 41% establece que los nuevos empleados adquieren un mejor conocimiento en el transcurrir de su trabajo, mientras que el 10% opina que a través del sistema de recolección de información se genera un mejor aprendizaje de las ventajas

competitivas.

- El 51% de los encuestados opina que en la mayoría de las medianas y grandes empresas el establecimiento de ventajas competitivas será rápido porque la magnitud de estas empresas no es tan compleja como de las empresas grandes y por ende el cambio será más rápido y eficaz, mientras que el 49% considera que en las medianas y grandes empresas artesanales todo el proceso de cambio creado por la ejecución de ventajas competitivas será lento y hasta en algunos casos negativo
- El 61% opina que el cliente es bien receptivo en el producto y servicio que se le da y por ende reconoce el gran cambio que se ha generado al implementar centros de atención al cliente que ayuda al cliente a informarse , reclamar o ser atendido en cualquier problema que por la adquisición del producto o servicio que compro la empresa está en la obligación de atender cualquier requerimiento, el 24 piensa que con la instalación de tecnología nueva el cliente se siente que está haciendo atendido de manera directa o indirecta al adquirir un bien o servicio, mientras que el 15% considera que la empresa ofrece mejores propuestas al actualizar sus productos.

- El 39% del los encuestados opina que tanto los objetivos como las metas están claras por la eficacia con que trabaja y se ejecuta las ventajas competitivas, lo que genera a la empresa confianza para alcanzar todo lo que se proponen, el 33% piensa que si la empresa crece toda la parte que involucra a ella va a crecer como empleados, su productos o servicios todo, mientras que el 28% considera que los empleados solo conocen los planes a futuro que tenga la empresa pero no se involucran en que esos objetivos o metas se lleguen a cumplir.
- El 44% de los encuestados opinan que los empleados son parte fundamental en la consecución de los objetivos y metas porque ejercen un gran liderazgo organizacional, el 34% manifiesta que innovadoras y que constantemente están presentando ideas y proyectos nuevos a la empresa que hacen posible su crecimiento y desarrollo, mientras que el 22% considera que la empresa mantiene una visión amplia de los objetivos que quiere alcanzar a través de la creación y ejecución de ventajas competitivas.

CAPITULO IV

4.1 PROPUESTA DE TESIS

Modelo Teórico de la metodología del Desarrollo Organizacional que deberían aplicar las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo ante la incidencia de la adaptación al cambio planeado para obtener ventajas competitivas

4.2 INTRODUCCION

En la actualidad vivimos bajo una oleada de cambio sin precedentes que gira alrededor de la globalización, la tecnología, los mercados y la necesidad de la delegación de autoridad para una mejor adaptación a las nuevas circunstancias y acontecimientos. Por ello, los administradores de empresas se enfrentan al dilema de cómo movilizar, de la mejor manera, la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño y, al mismo tiempo, organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, que se atiendan, en el trabajo, las necesidades individuales de auto estima, progreso y satisfacción.

Para resolver este dilema, se deben desarrollar nuevas formas de organización y aprender procesos más efectivos de planeación y de formación de equipos de trabajo comprometidos con la constante mejora de sus métodos de operación, de toma de decisiones y de comunicación. Asimismo, es necesario el favorecimiento de una gerencia del desarrollo

de los recursos humanos para la productividad y una mayor adaptación al ambiente, mediante flexibilidad, innovación, creatividad, constante renovación y habilidad para el manejo del cambio. Sin embargo, el logro de dichas condiciones necesita, para tener éxito, de la existencia de un Clima Organizacional (una manifestación de la cultura organizacional, percibida por parte de los colaboradores, constituida por un conjunto de características medibles del medio ambiente de trabajo, que influye en su motivación y comportamiento, y por ende, en la productividad y desarrollo de la empresa) propicio.

Para que se logren y se mantengan estas condiciones, se requiere un esfuerzo planeado y administrado: un programa de Desarrollo Organizacional, es decir, un proceso planificado, que comprende toda la organización, para aumentar la eficiencia y la eficacia empresarial (medidas por la capacidad de la empresa de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio) y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la compañía, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta y que se refiere esencialmente a la creación de una forma organizacional, que por su naturaleza, sea más capaz de manejar el cambio propiamente dicho y el desarrollo natural de la empresa.

La característica esencial de este trabajo está constituida por su fundamento teórico, que viene a ser complementado por su contenido práctico. La importancia del mismo radica en su utilidad como prueba concreta y objetiva de los beneficios del Desarrollo Organizacional en una empresa.

4.3 El objetivo general

Es demostrar la utilidad del Desarrollo Organizacional como herramienta de cambio planificado dentro de una organización.

4.3.1 Los objetivos específicos

1. Exponer diferentes técnicas de intervención de Desarrollo Organizacional y su utilidad práctica.
2. Desarrollar una encuesta útil para la investigación del Clima en las organizaciones.

Para lograr el objetivo general, fue necesario demostrar la siguiente proposición: "El Desarrollo Organizacional produce cambios significativos en el Clima Laboral de una empresa". Por ello, el interés se centró en el análisis comparativo de la situación del Clima pre y post intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa artesanal en etapa de crecimiento. El proceso tuvo una duración de doce meses, de modo que pudiera transcurrir el tiempo suficiente para que se efectúe y se

estabilizara el cambio en la compañía. Dicha encuesta permitió medir los resultados del esfuerzo de cambio y proporcionaron una base concreta para poder apreciar los logros específicos del programa.

4.4 Justificación

Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar de forma estandarizada, de ahí que sus empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les generan seguridad en su desempeño laboral.

Actualmente, las empresas para mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas y flexibles, ante un entorno cada vez más cambiante y complejo. Lo anterior en muchas ocasiones genera cambios emocionales en las personas, ya que no quieren perder terreno ni ceder espacio, perder la seguridad que les genera hacer sus labores bajo las formas habituales que son de su total dominio y están dentro de su espacio de confort. Hay que tener en cuenta que lo desconocido genera temor ante la nueva realidad que se debe afrontar, de ahí que se asuma una actitud de huida ante estas.

Al entrar en procesos de transformación, los empleados se vuelven más susceptibles, sienten que sus intereses pueden verse afectados y su reacción normal es la protestas o la negación; de entrada solo analizan lo

que les afecta, pero no se detienen a mirar los beneficios que pueden obtener si dejan sus esquemas mentales y abren sus miradas a nuevas realidades igual de provechosas.

Así en una fase inicial, y en gran parte de los procesos de reacomodación, las emociones de las personas podrían verse afectadas, ya que la posición de los empleados ante las políticas fijadas por la Dirección suele ser de resistencia. Es aquí cuando toda la parte de sensibilización toma más fuerza, los empleados que son quizá el principal foco de oposición, deben estar informados de lo que sucede, y no dejar que ellos mismos se creen historias erróneas. La motivación, el acompañamiento de líderes empresariales, la comunicación, el sentido de pertenencia con la organización, entre otros, deben reconocerse como las herramientas de gestión más provechosas en aras de lograr una receptividad de parte del talento humano, el activo más importante de una compañía.

Esta tesis posibilitara una mirada diferente, para comprender que el fenómeno de la resistencia al cambio en las empresas artesanales es una realidad que los empleados deben afrontar (y Los líderes deben repensar), tomándola no como una amenaza, sino, viendo en ella una oportunidad de mejoramiento continuo, logrando mantener un buen clima al anterior de la misma donde saldrán beneficiadas las partes

involucradas; los empleados, al adquirir conocimientos en otros campos que no son de su total dominio y abriéndose a nuevas oportunidades de aprendizaje, y los Directivos, al convertir sus organizaciones en empresas mas dinámicas, rentables y competitivas.

A su vez este trabajo brindara elementos conceptuales para que los lideres y directivos en las empresas artesanales comprendan que las personas tienen en su interior estructuras afectivas que les determinan su comportamiento ante cualquier evento de la vida, de ahi que no se pueda mirar los procesos de transformación empresarial desde una óptica netamente técnica, se debe entender claramente que hay seres en medio de estos nuevos retos que esperan sea reconocida su condición de humanos en todo momento.

4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El trabajo se divide en dos partes principales.

➤ **La primera de ellas presenta una síntesis teórica sobre el tema del Desarrollo Organizacional.** La teoría y los conceptos son necesarios para fundamentar y analizar nuestras decisiones y, conforme actuamos, aprendemos más sobre lo que está sucediendo, lo cual, a su vez, enriquece la teoría y los conceptos.

Por ello se incluye la definición, premisas, supuestos, características, objetivos generales y fases del Desarrollo Organizacional para comprender mejor los lineamientos bajo los cuales se realizó este caso de intervención. Además, se presentan aspectos como el fenómeno del cambio y su relación con el desarrollo de las organizaciones.

➤ **La segunda parte está constituida por el caso de intervención de Desarrollo Organizacional.** En ella se expone la naturaleza de la organización y la metodología empleada.

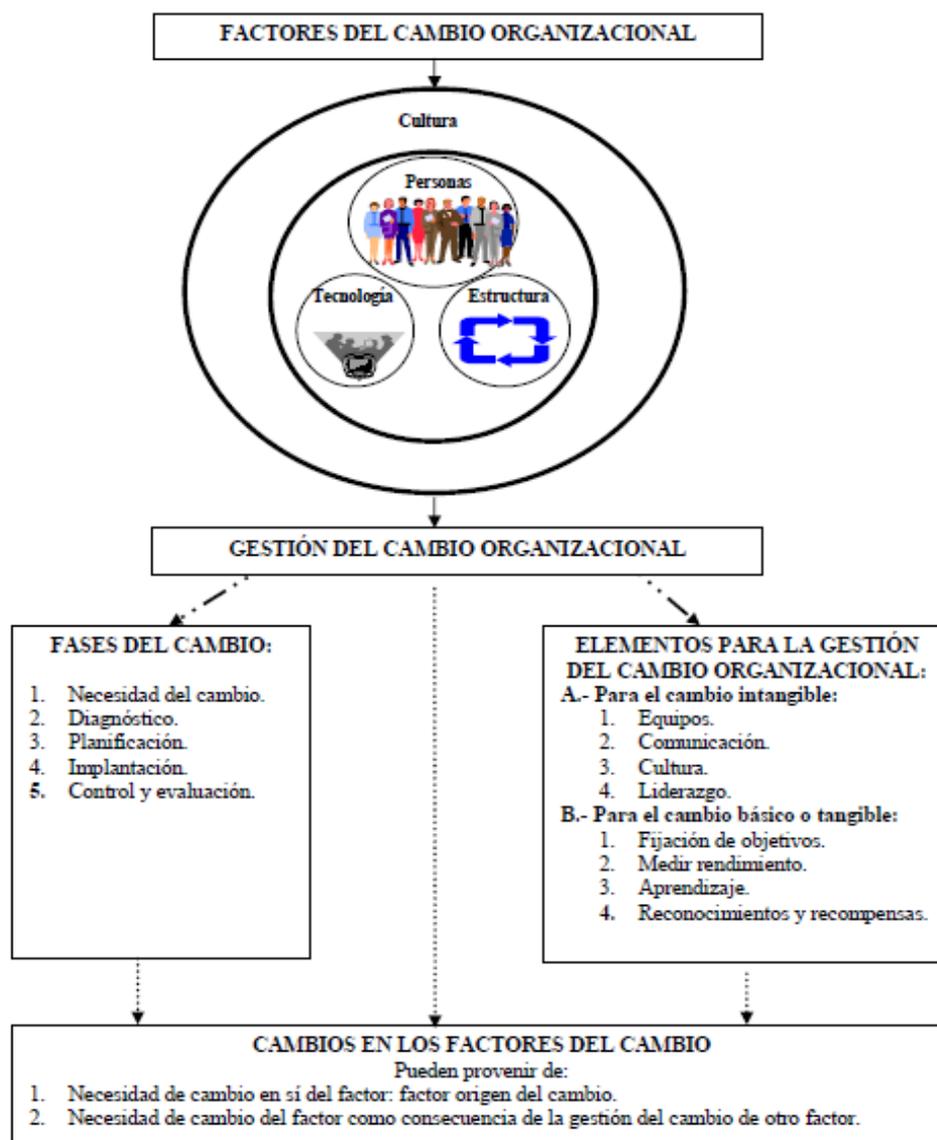
También se presenta el diagnóstico de la compañía, que básicamente estuvo constituido por la encuesta de Clima Organizacional, por lo que se exponen aspectos teóricos sobre el tema, las bases sobre las cuales se desarrolló la misma, sus objetivos, su estructura (liderazgo, motivación, participación, reciprocidad) y su naturaleza.

La discusión de resultados, que se basó específicamente en un análisis comparativo de la situación del Clima en la empresa pre y post intervención, está constituida por una interpretación en términos cualitativos basada en la escala de valores de Likert y es complementada por la prueba estadística que se realizó con la información recabada por medio de la encuesta de Clima Organizacional.

4.5.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE APRENDIZAJE

"Si entendemos por aprendizaje, en su sentido más elemental, el proceso por el cual adquirimos la capacidad para asimilar y responder a los cambios que ocurren en el medio, y aceptamos que las organizaciones son los órganos sociales que mayor cambio generan y asimilan, podemos concluir que es en ellas donde tiene lugar la mayor parte del aprendizaje individual y colectivo"

Modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional



Según nuestro criterio, la gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Sin embargo, los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de transformación. Diríamos entonces, que el cambio no es un proceso impositivo, es la creación de espacios para la auto educación, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. Entonces concluimos que el cambio es aprendizaje y su punto de partida es la educación.

Sin duda alguna en esta nueva era el conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

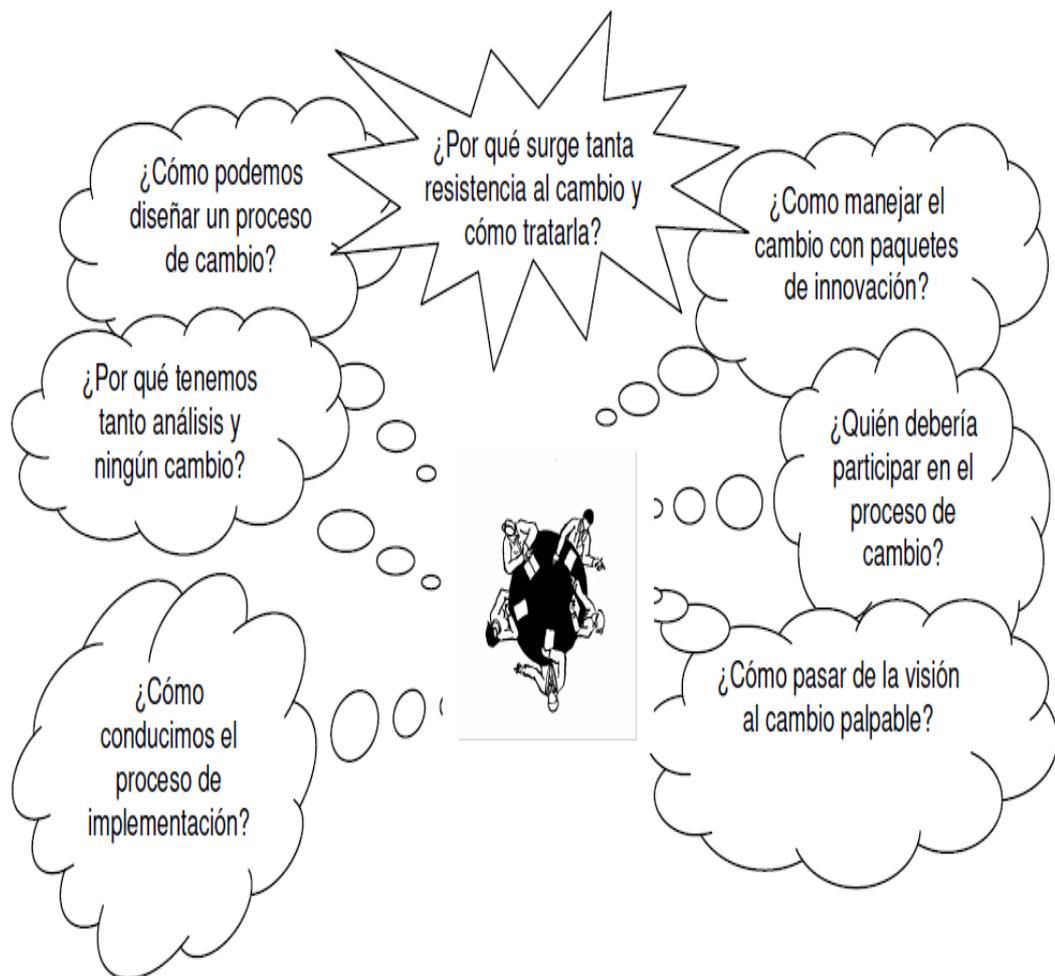
Es necesario entonces que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo. En este orden de ideas, creemos que una buena forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Consideramos entonces que, trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo a nuestro modo de ver es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos ya que el entorno cambia y las empresas deben irse ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender a cambiar, la organización por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el auto desarrollo como pilares del cambio. Este último, permite que la gente este en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

4.5.2 MODELOS MENTALES Y PARADIGMAS FRENTE AL CAMBIO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS ARTESANALES

Segun Rodrigo Gutierrez (1996) citado por Francisco Manrique, las personas deben abandonar los viejos modelos mentales y modificar los arquetipos culturales vigentes que no permiten explorar otras realidades. Al parecer se ha comprobado que cuando la información entra a la mente pasa por algunos modelos mentales que sirven de filtro pero que no siempre se ajustan a la realidad, son más bien una reacción a esa realidad, lo cual puede introducir muchas distorsiones por factores

subjetivos como el miedo, la ansiedad etc. A su vez, uno de los resultados de la formación de esos modelos mentales, es que operan como selectores del tipo de información que es aceptada para ser procesada por la mente. Retomando a Marilyn Ferguson "hemos evolucionado gracias a la capacidad de reprimir y de excluir por filtraje la información que no queremos ver".



¿Usted y sus colaboradores se hacen estas mismas preguntas en su trabajo cotidiano?

A nuestro juicio, hoy por hoy se hace evidente que los modelos de desarrollo utilizados en el mundo contemporáneo están entrando en crisis, estos modelos son actualmente la razón de ser de los mismos problemas que tenemos y que están ayudando a que el mundo se destruya lentamente. El paradigma de la sociedad industrial está muriendo, y uno nuevo que aun no se reconoce completamente está emergiendo.

La sociedad, la comunidad y la familia son instituciones conservadoras, todas tratan de mantener la estabilidad y evitar el cambio, sin embargo la organización moderna es compleja lo que implica su orientación necesaria hacia la innovación. Ray y Rinzler citado por Francisco Manrique, autor del texto nuevos paradigmas en los negocios plantea que "el cambio, y más apropiadamente, la transición puede ser algo tan aterrador, que tendemos a regresar a lo que nos es confortable, o lo que nos funciono en el pasado, a pesar de que esta aproximación ya no es apropiada" ¹⁵ .

Teniendo en cuenta lo anterior podríamos considerar que los procesos de cambio o el tratar de concebir, entender o realizar las cosas de manera diferente implica moverse de lugar, reformular algunos postulados, aceptar otras formas de ver el mundo y otras formas de hacer las cosas y esto requiere procesos de acompañamiento, verdaderos espacios de conversación y procesos educativos a nivel individual y organizacional que permitan desarrollar nuevas habilidades y aprendizajes significativos.

4.5.3 ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS ARTESANALES DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

Un aspecto importante a considerar para efectos de esta tesis, es la tendencia natural de las empresas de resistirse al cambio. Por lo cual hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los nuevos escenarios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas o que no aportan un valor significativo a la organización. Así mismo, los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente y estar listos para encararlos cuando toquen las puertas de las empresas.

Como estrategia para asumir el cambio en las empresas artesanales se plantea la autogestión, la cual lleva a que cada empleado este en la capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe se deben hacer por el bien de la empresa. La autogestión como uno de los más importantes cambios que hoy se vive en el ámbito organizacional implica según el artículo *proceso de cambio de una empresa* publicado en el portal monografias.com lo siguiente;

- ✓ Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- ✓ Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- ✓ Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- ✓ Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- ✓ Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- ✓ Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y auto motivado.
- ✓ Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Creemos que lo importante para que lo anterior genere resultados positivos es comenzar por querer el trabajo que se realiza en la empresa, trabajar los resentimientos, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. En consecuencia, hay que pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que esta es la mejor oportunidad de servir a los demás. Para esto es muy importante generar espacios para la conversación, acompañar y diseñar procesos de asesoría; consulta individual y grupal en proyecto de vida, visión compartida, modelos mentales, trabajo en equipo, comunicación entre otros temas que se requieren en el momento actual.

Así pues, un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, y la transmisión de valores y creencias, a través de procesos de difusión efectivos que permitan que la gente se entere de lo que sucede en la cotidianidad de sus empresas. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

En este orden de ideas, los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro más provechoso financieramente y humanamente hablando. En este proceso de transformación como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse; una de estas es la Resistencia al Cambio. Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio debe involucrar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, algunas de estas según el artículo *Marco Teórico de Cambio Organizacional* de Alonso Gimón, son:

- ✓ Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.
- ✓ Contar con un personal idóneo.

- ✓ Ir formando el personal o en muchos casos el incentivar para que este se prepare.

Concienciar a los miembros de la organización sobre la importancia de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos.

A nuestra modo de ver, valdría la pena mencionar como se ha hecho en diferentes textos que tratan el tema del cambio organizacional, que para lograr un proceso de adaptación participativo se requiere suministrar suficiente información a los "afectados", para que puedan enfrentarlo teniendo elementos de soporte.

Hay que lograr que la gente en las empresas viva confortablemente con la incertidumbre y la ambigüedad, además de tener la capacidad de improvisar y adaptarse a otros ambientes ocultos a la realidad personal. Consideramos que también es importante reconocer que todo cambio es doloroso y poco cómodo para las personas, pues hay que desprenderse de hábitos arraigados por años, por tal razón, el reto está en crear un contexto de adaptación para este dolor, que permita a los empleados transformar estos sentimientos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.

Volviendo nuevamente sobre Manrique, el mismo plantea que tal vez el reto más importante es el desafiar permanentemente a la organización para que convierta el cambio en una forma de vida, armonizando el proceso e identificando los desafíos para evitar que la gente busque escapar al mismo. Hay que apelar al rompimiento de la pasividad tradicional, motivar el interés del grupo hacia un despertar de la mente.

4.5.4 CONSIDERACIONES GENERALES

Como ya lo hemos mencionado a lo largo de esta exploración teórica, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer negocios y nuevas formas de relacionarse con el equipo humano. La efectividad del cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente de negocios siempre abierto a nuevos escenarios.

Según nuestro punto de vista, este proceso podría ocurrir de forma adecuada si todos están alineados con él, por esto, para que las personas se comprometan no pueden ser atropelladas por el proceso como si fueran algo ajeno del mismo, porque indudablemente no lo son, ya que el cambio ocurre a través de la gente, y para que se les considere como parte de este nuevo reto será necesario conocer sus valores, sus

creencias, sus comportamientos, y la incidencia de sus emociones en el mismo.

No se puede iniciar un nuevo trabajo sin tener presente estos aspectos, ya que sobre la marcha se observara la necesidad de contemplar estos factores que dan ciertas luces sobre como asumiran los empleados estos enfoques, y que a la vez posibilitan planear acciones en aras de lograr un mayor apoyo de ellos.

Cuando se quiere llevar adelante un reto empresarial, se debe considerar que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Para que un proceso de transformación pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental a nuestro modo de ver, tener en cuenta el factor humano, la gente debe confiar, estar motivada y capacitada, ya que el cambio es un proceso duro, tanto en el ámbito individual como organizacional. "Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados".

En este orden de ideas, el proceso de transformación es aquel, por medio del cual, una organización Mega a ser de modo diferente de lo que era en

un momento dado; todas las compañías cambian, pero el reto que se debe plantear la organización con todos sus integrantes, es que la nueva transformación se produzca hacia la dirección que interesa y apunte a los objetivos de la misma. Explicando claramente los cambios, las razones de ganancia, no ocultando información ni mentir, permitiendo que las personas pregunten, participen y brindándoles un acompañamiento mas directo realizando talleres de preparación y sensibilización al cambio.

Consideramos pues, que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a suceder o como este se va dar, también por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrarse a los planteamientos iniciales y consecuentemente negar lo nuevo. De esta manera, para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar de forma integrada los aspectos técnicos y asuntos humanos. Tratar de sacrificar alguno de los ámbitos puede ser perjudicial para el normal desarrollo del cambio.

Por otro lado, en los procesos de transformación la mayor parte del tiempo la pasamos tratando de llegar a un acuerdo con los otros, buscando siempre los puntos de partida comunes que conduzcan a la armonía entre las partes. Los trabajos de cooperación siempre están

encaminados a escuchar el si de los demás, en el caso que nos ocupa, el de los empleados; aunque en muchas oportunidades la respuesta que se obtiene sea un no, dados los puntos de vista aparentemente irreconciliables, con un trabajo conjunto pueden obtenerse resultados positivos para ambas partes. En los procesos de transformación empresarial lo que se pretende en ultimas, a nuestro modo de ver es generar un proceso de negociación en el cual se apela a una mutua comunicación cuando existen de por medio intereses compartidos y opuestos.

La falta de objetividad entorpece en muchos casos el normal desarrollo de los cambios al interior de las organizaciones, ya que las personas en tanto seres emotivos y cargados de subjetividad no reconocen la esencia de lo que se les está proponiendo, solo piensan en no dejarse del otro pues esto seria sinónimo de sometimiento según sus esquemas mentales.

La idea para nosotros sería entonces, concienciar tanto a empleados como a directivos que el cambio suscita en todos una reacción natural de rechazo sobre la que hay que trabajar y no tratar de desaparecerla como un virus que afecta el desarrollo de la transformación. La forma de alivianar el peso con que se recibe al cambio es escuchar cuales son las apreciaciones y sentimientos que se han despertado y a raíz de esto

plantear posibles acuerdos, a fin de crear una atmosfera de cordialidad y de compromiso entre todos los involucrados.

4.5.5 LAS PERSONAS Y LAS EMOCIONES FRENTE AL CAMBIO

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través de la transformación en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción. De ahí que el miedo, la ansiedad, la alegría u otro sentimiento común en las personas, determine en gran parte la manera como los individuos reaccionan ante los bien conocidos procesos de transformación.

A nuestro juicio, el ser humano afecta y es afectado por el medio, no está vacío, en su interior se configuran experiencias, prejuicios y preferencias, por esta razón no es inmune ante el cambio, no es fácil en su vida ir de un lugar a otro cada vez que el medio lo exija. En este orden de ideas, "se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social". La parte emocional de los seres humanos, los lleva del stress al ausentismo, y de este ultimo a la deserción; muchos de esos estados dependen de como las compañías planean y llevan a cabo los procesos de cambio y mas específicamente de las habilidades,

conocimientos y sensibilidad de los líderes que los implementan pues son ellos quienes por lo general vulneran afectivamente a la gente y la puede bloquear mentalmente para ejercer sus responsabilidades y cumplir los planes establecidos al no considerar muchas las emociones de las personas.

Se ha señalado en repetidas que, "El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

A nuestro juicio, en el mundo real de reacciones y emociones fuertes, de posiciones rígidas, de grandes descontentos, es frecuente que no se logre sacar un acuerdo satisfactorio para ambas partes; lo anterior se presenta porque no se aprende a leer más críticamente las expectativas de los empleados, no se analiza el fondo de las reacciones. La armonía de los individuos y de los grupos al interior de las compañías se pone en riesgo en cualquier proceso de cambio, debido a que pueden relucir maneras de ver que no son tan comunes, estrategias de actuación diferentes o simplemente la forma en que cada cual asume el nuevo reto, ya que existen personas que tienen aspiraciones de mayor apertura que pesan más que sus ansiedades o posibles temores.

"El temor y la ansiedad no se deben ver como problemas que hay que remediar. Son reacciones naturales, hasta sanas, a los cambios en el nivel de apertura". Lo importante de los temores y las ansiedades es que se deben expresar, deben ser reconocidas abiertamente, es vital dejar de lado las mascararas que eviten ser reconocidos como personas sensibles al cambio y están en todo el derecho de sentirse confundidos y hasta perturbados.

Así entonces, podemos decir que la experiencia emocional de los empleados frente al cambio rara vez es pasiva, por lo general es reactiva y con mucha razón, la respuesta

4.5.6 RESISTENCIA AL CAMBIO

James OToole (1995) en su texto El liderazgo del cambio define algunas hipótesis por las que las personas se resisten al cambio, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- ❖ Satisfacción: la mayoría de las personas están perfectamente contentas con el statu quo.
- ❖ Temor: los humanos sentimos un temor innato ante lo desconocido. Preferimos tentar la suerte con un demonio que nos es conocido.

- ❖ Egoísmo: el cambio podrá ser bueno para los demás o incluso para el sistema en su conjunto, pero a menos que sea específicamente para nosotros, nos opondremos a él.
- ❖ Falta de confianza en uno mismo: el cambio es una amenaza para nuestro amor propio. Las nuevas condiciones exigen de nosotros nuevas capacidades, habilidades y actitudes, pero carecemos de la confianza de que vamos a poder hacer frente a los nuevos retos.
- ❖ Naturaleza humana: somos innatamente competitivos, agresivos, codiciosos y egoístas. Debido a que un cambio planeado presupone cierto grado de altruismo, está condenado al fracaso.
- ❖ Ego: el cambio obliga a los poderosos a admitir que estaban equivocados.
- ❖ El cambio no tiene circunscripción: el interés de una minoría de individuos en preservar su lugar seguro en el statu quo es mucho más fuerte que el interés que la mayoría tiene en implantar una alternativa incierta.

Cada una de estas resistencias se presenta dependiendo de la personalidad y estructura tanto de las personas como de las organizaciones. Lo interesante desde nuestro punto de vista, es reconocer las múltiples causas que no permiten la asimilación del cambio de una forma natural y no reactiva como suele suceder en los diferentes escenarios.

Siguiendo con el tema, las resistencias son fuertes al principio; en tanto el proceso va siguiendo su curso estas van disminuyendo así como los bloqueos mentales; la idea que consideramos es que las personas no se sientan solas, que conozcan cuáles son los objetivos del proceso y que reciban información constante y retroalimentación permanente de parte de sus jefes, de esto depende que los individuos se integren con las ideas y que las asuman de forma positiva.

"La resistencia es la reacción normal y la más frecuente que se observa ante un proceso de cambio; mientras que una adhesión intensa e inmediata es el caso más raro".

Desde nuestro punto de vista, la tendencia general desde la infancia es mantener un desarrollo estable y poco variable, quizá las personas no están acostumbradas a las turbulencias del entorno y probablemente todo lo han manejado bajo las formas tradicionales sin tener que exigirse al máximo ni desplegar todos sus esfuerzos o encontrar en su interior nuevas potencialidades antes desconocidas. Por ello al aparecer nuevas realidades la posición no sería de apoyo, pues se prefiere lo obvio donde el quehacer no exige mayores habilidades.

Bajo estas referencias se tendrá en cuenta el fenómeno de la resistencia al cambio, donde el aspecto emocional se expresa con toda claridad y nos ayuda a enfrentar los cruciales aspectos subjetivos del desarrollo de una organización. Por esto en el proceso de la resistencia al cambio hay que mencionar y distinguir ciertas etapas, aunque conocidas con diferentes nombres:

- ❖ Negación o impacto inicial: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

- ❖ Defensa: el individuo se aferra a las tradiciones y a las costumbres evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

- ❖ Aceptación: En esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

- ❖ Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando

nuevamente sentido a su vida; en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Es importante señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones y su resistencia al cambio se reflejarán y terminarán dando características específicas a la organización.

4.5.7 El papel del líder frente al cambio organizacional

Los líderes de estos nuevos retos empresariales deberían apoyarse en la solución conjunta de problemas, centrándose básicamente en los intereses y no en las posiciones. Se debe comenzar por identificar los sentimientos de cada parte (preocupaciones, necesidades, temores y deseos que son los que motivan las posiciones encontradas), posterior a esto se deben explorar las diferentes opciones para satisfacer esos intereses, el objetivo es lograr un resultado satisfactorio para todos, generando un ambiente de aprendizaje y crecimiento a nivel personal y organizacional en el que cada cual pone algo de su parte para que las cosas salgan de la mejor manera.

Es aquí cuando creemos toma tanta importancia el papel de los líderes, para que contribuyan a que sus equipos no se estanquen, por el contrario

que todos los días avancen y comiencen a interiorizar los nuevos métodos. La comunicación como herramienta de gestión debe mantenerse como canal de apoyo, para que el personal conozca donde se encuentra y hacia donde se proyecta. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

En estos procesos de cambio es fundamental el líder, que mas alla de ser una guía para todos debe ser un agente de negociación, que apele a las tácticas de solución de conflictos, que reconozca a los empleados en tanto seres humanos con aspiraciones, frustraciones y expectativas que podrían verse afectadas al iniciar un proceso de transformación. Es muy común que los lideres ignoren las emociones del otro y se concentren en el problema, en el largo plazo esta es una mala estrategia ya que las personas no movilizan sus posiciones inflexibles si no sienten un trato humano que en realidad comprenda sus aflicciones. Reconocer el punto de vista de los empleados no equivale a estar de acuerdo con el, significa que se acepta como un punto de vista valido que puede ser tenido en cuenta antes de tomar decisiones trascendentales.

A nuestro modo de ver el cambio es visto siempre como un enemigo de los intereses personales, son pocas las personas que lo toman como algo positivo, que lo afrontan como un reto que se debe encarar con paciencia

y que logran visualizar como serán beneficiadas en el futuro, es probable que los culpables de la resistencia que ponen los empleados ante los nuevos enfoques sean los líderes del cambio, pues son estos quienes deben hacer el acompañamiento de las personas evitando que se desorienten o pierdan el norte del asunto. Las emociones de los empleados deben ser comprendidas a través de la escucha activa y constante y esto para los empleados es más importante que la misma información que reciben sobre el modo en que se implementara el cambio.

Otro de los aportes más importantes del líder ante estos nuevos eventos es crear una atmosfera de confianza entendida como " un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral". Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían, el instinto de estabilidad es un paradigma con el que hay que "luchar" desde las aéreas de gestión humana; hay que ofrecer garantías de trabajo, no ocultar lo que se va a hacer y además hacer participes a los trabajadores de este nuevo proceso del cual ellos harán parte y que deberán asumir en cualquier instante.

En este orden de ideas los empleados desconfiados no se comprometen y son menos eficaces que quienes realmente creen en su empresa, para estos, la organización quizá no les ha proporcionado la seguridad y tranquilidad que se requiere para dar un paso hacia el cambio. Por su parte, los directivos que desconfían de su gente malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. La motivación del talento humano se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera sinergia que facilita el proceso de cambio.

Este nuevo reto a nuestro juicio, no puede ser excluyente ni fragmentado, debe propender por satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas, obteniendo un beneficio global no parcial. Así mismo creemos que el cambio no debe ser autoritario, pues así no se fluye de forma verdadera ni sana, debe ser flexible con la participación de todo el personal, estableciendo siempre el efecto que este proceso generara en los empleados, poniendo especial atención en el impacto a nivel emocional, pues las personas son en esencia seres humanos, sensibles ante las frustraciones y complicaciones que tiene la vida por naturaleza.

4.5.8 CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo es normalmente el lugar donde muchas personas pasan de seis a ocho horas diarias. Es el escenario donde no solo se gana el pan de cada día, también es el espacio de productividad de realización de muchas personas, el sitio donde se tejen relaciones y donde se crece en diferentes aspectos.

En este lugar que es como un segundo hogar, las personas viven, respiran, sienten, crecen o simplemente se estancan, este último factor se da en muchas ocasiones porque se le resta importancia al factor humano y emocional de la gente, apenas hoy se está despertando la mirada sobre este aspecto del hombre que es posiblemente el que lo impulsa a vivir, aunque todavía existen organizaciones donde la condición humana está en un segundo orden o no es tenida en cuenta, de ahí que sea tan difícil que las personas se adhieran a los procesos de transformación de forma inmediata.

Por otro lado, las emociones o las expresiones fisiológicas que manifiesta nuestro organismo frente a una idea, persona o evento, son inherentes a la naturaleza humana.

Por tal razón, cuando vamos al trabajo, nos llevamos nuestras emociones con nosotros, lo que hace casi que improbable la creencia de que "los problemas se quedan en casa". Y si bien los problemas hay que guardarlos por un rato, es muy difícil dejar las emociones en el hogar. Si a nuestro estado emocional le añadimos los sentimientos propios de las situaciones que surgen cotidianamente en nuestras organizaciones, estamos frente a un factor que afecta no solo nuestra productividad, sino nuestra salud y felicidad, este último aspecto para nosotros el más valioso, pero no para muchos dirigentes de las empresas que esperan una retribución económica de todas sus acciones.

Algunas de esas emociones que pueden impactarnos adversamente son el mal manejo del miedo, la depresión constante y la ansiedad paralizante. Conocer que son estas emociones y aprender de ellas es vital para cualquier programa de promoción de salud o de prevención de enfermedades o situaciones que puedan afectar nuestro bienestar. Como vemos, las emociones no se quedan en casa, y de quedarse, reaparecen de otras formas en el trabajo, y pueden motivarnos o detenernos. Así pues, todos en la organización deben crear los mecanismos para lidiar con sus emociones y ponerlas al servicio de su desarrollo. Ignorarlas sería muy arriesgado en este momento cuando se reconoce la importancia del enfoque holístico, para beneficio no solo de la organización, sino de lo que es más importante, el individuo.

Entre estos mecanismos podemos nombrar los adiestramientos, talleres de sensibilización al cambio, elaboración de proyecto de vida, acompañamiento psicológico o de un coaching según el caso los reconocimientos, y por supuesto, los programas de apoyo al empleado. Invertir en estos es creer que las emociones si pueden ser canalizadas y ser maestras de la vida. Aprender a dialogar con estas expresiones de nuestros sentimientos, puede permitirle a la persona estar en una mejor armonía entre su forma de pensar y vivir y por ende alcanzar la felicidad que debe ser en ultimas el norte de la gente.

4.5.9 ¿Por qué la gente se resiste al Cambio?

Existen diversos motivos por el que los empleados se resisten a los cambios en las organizaciones, aquí se muestran algunos:

- a) Percepciones diferentes. Las personas perciben el mundo de acuerdo a sus pensamientos, su psicología, etc.
- b) Los hábitos. Estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resulta una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.

c) Miedo a lo desconocido. Muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean estas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en el lugar donde están hoy.

d) Apego a lo conocido. Una vez evidenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.

Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.

f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

4.5.10 Manifestaciones de Resistencia al Cambio

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta.

- Entre las más comunes destacan las siguientes:
- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.

- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores de cambio.
- Expresar un “yo te aviso”.
- Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobrestimar la actual situación.

4.5.11 ¿Cómo disminuir la Resistencia al Cambio?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Estas son algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
2. Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
3. Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la Organización.
4. Reducir incertidumbre e inseguridad.
5. Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
6. No combatir la resistencia, es solo síntoma...hay que buscar la raíz.
7. No imponer el cambio.
8. Hacer un cambio participativo.
9. Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
10. Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
11. Crear un compromiso común.
12. Plantear el costo-beneficio del cambio.

4.5.12 Posibles beneficios de la Resistencia al Cambio

La Resistencia al Cambio no es del todo mala, también puede acarrear beneficios, entre estos destacan los siguientes:

- Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas.

- Puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios.
- También proporciona información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

4.5.13 Caso práctico de la resistencia al cambio organizacional (Empresa DE TELAS MARUN)

1.- ¿Cuales son las fuerzas que promovieron el cambio en los almacenes de telas Marún de la ciudad de Babahoyo?

Almacenes Marún es una de las empresas grandes de venta de telas en la ciudad de Babahoyo, pero siempre había tenido un problema que ha sido en ser familiar, esto ha provocado que durante décadas su crecimiento se vea limitado a solo ser una simple cadena de ventas de telas y no proyectarse hacia nuevos mercados y a ampliar su gama de productos.

El sentido familiar ha hecho que no se apliquen cambios fundamentales en muchas áreas claves de la empresa lo que ha originado unas falencias de tipo administrativo y financiero provocando grandes pérdidas económicas.

2.- ¿Qué áreas de la cadena de Almacenes Marún están pasando por un cambio organizacional

Pues la cadena Marún está realizando algunos cambios de alta tecnología para ahorrar costos y mejorar la eficiencia y calidad. Así que en el área que se está presentando un cambio es en el área de ventas y contabilidad, debido a que no se contaba con sistemas informáticos y no

poseían un adiestramiento tanto en lo que se refiere a la atención al cliente como en la fuerza de ventas que poseían.

Dichos cambios como era de suponerse generaron nerviosismo y resistencia en el personal lo que la principio causo un bajon en la operatividad de la empresa.

Con el transcurrir de los meses esa adaptación al cambio surgió sus frutos y hoy en día almacenes Marún ya es una tienda reconocida a nivel nacional con varias sucursales en todo el país.

3.- ¿En su opinión ¿Al implementarse los cambios en Almacenes Marún Los trabajadores donde pusieron mayor resistencia para adaptarse a ese cambio que origino un crecimiento sustancial en sus operaciones?

De acuerdo a mi investigación se pudo constatar que tanto los empelados como trabajadores y hasta los mismo dueños presentaron mas resistencia al cambio planeado en la tecnología y en el aprendizaje de nuevos métodos contables, administrativos y de ventas, por la simple razón de que siempre habían adoptado un sistema ya obsoleto para los cambios modernos que hoy en día presenta la actividad comercial

4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.6.1 CONCLUSIONES

- El cambio planeado representa hoy en día una opción muy valiosa para las medianas y grandes empresas artesanales de la ciudad de Babahoyo, tomando en cuenta los cambios tan bruscos que se viven día con día en nuestro país en cuestiones de competencia comercial y la apertura hacia nuevos horizontes.

- Los resultados de este estudio son una manera de contribuir hacia una mejora continua en el desempeño de las medianas y grandes empresas artesanales, los hallazgos que deja esta investigación ayudarán a los empresarios de la ciudad de Babahoyo a eliminar las barreras que pueden impedir en sus empleados el aceptar un cambio de mejora que impulsen a este tipo de negocios a crecer.

- La falta de capacitación es el factor principal por el que a un empleado de las medianas y grandes empresas artesanales le resultaría difícil aceptar un cambio, esta hipótesis quedo en evidencia al efectuar la investigación. Esto nos brinda una pauta de que entre los trabajadores hay cierta inseguridad ante los cambios de mejora y requieren de una mayor confianza para enfrentar dicho cambio.

4.6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se propone a los empresarios trabajar en el proceso de cambio mediante un consultor en D.O. para detectar fallas en la organización que impliquen algún cambio de mejora, y juntos tomar las medidas pertinentes para eliminar las posibles barreras.

- ✓ Antes de implementar cualquier cambio en la empresa, es necesario darlo a conocer a todo el personal, explicar en qué consiste, cuál es su finalidad, cuándo se llevará a cabo; es decir, hay que tratar de venderles la idea a los trabajadores

- ✓ A continuación se muestra una propuesta bajo el cual los empresarios y consultores se pueden basar para poder implantar cambios de mejora en las medianas y grandes empresas artesanales, a este modelo se adicionan las recomendaciones necesarias ante la presencia de alguna barrera que pueda impedir los cambios tan necesarios en las organizaciones antes mencionadas.

4.7 BIBLIOGRAFIA

- KEYNES, JOHN. TEORIA GENERAL DE LA OCUPACION, EL INTERES Y EL DINERO. FCE. MÉXICO 2007
- ZAMORA, FRANCISCO. TRATADO DE TEORÍA ECONÓMICA. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. Ecuador 2008
- PORTER, MICHEL E. VENTAJA COMPETITIVA. CECSA. MÉXICO 2006.
- PORTER, MICHEL E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. CECSA. 2005.
- KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG GARY, FUNDAMENTOS DE MARKETING. CECSA: 2009.
- KOTLER, PHILIP. MARKETING GLOBAL. DIRECCION DE MARKETING. EDITORIAL LIMUSA, 2007
- HERRERA, CARLOS. FUENTES DE FINANCIAMIENTO. SICCO. MÉXICO 2005.
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA. COLECCIÓN DIDÁCTICA II. MÉXICO 2008.
- ECKSTEIN, SHLOMO, SIRKIN, MOSHE. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ECONÓMICO. CENTRO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS Y DE PROYECTOS DE INVERSIÓN (2006)

4.7.1 LINKOGRAFÍA.

- <http://www.unamosapuntos.com/code3/ceneval/finanzas/unamos>
- [http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/presupuestos/pr
supuestosonline.htm](http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/presupuestos/pr
supuestosonline.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/tir1.htm>
- <http://mx.invertia.com/AprenderMas/letra>.
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/MUESTREO.htm>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc003.htm>
- [http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.
inversion/proyecto-inversion.shtml](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.
inversion/proyecto-inversion.shtml)
- <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/detallistas-y-mayoristas-65.htm>

ANEXOS

PYMES DEL SECTOR ECONÒMICO: METALMECANICO

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
TALLER IND. "SERVIFERSA"	EFREN ARNULFO BAYAS BAZANTES	QUEVEDO AV.SAN CAMILO
TALLER INDUSTRIAL "VERAYA"	MODESTO ANTONIO VERA AYALA	6 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
TALLER INDUSTRIAL "OVIEDO"	FRANCIS OVIEDO RODRIGUEZ	QUEVEDO CDLA. EL PARAISO
TALLER INDUSTRIAL "SOLTEC"	ABRAHAM SORIANO VILLALVA	22 DE MAYO Y JUAN FLORES
TALLER "NIÑO RODY"	RODOLFO COELLO AVILES	QUEVEDO MIRAFLORES Y GARCIA MORENO
TALLER INDUSTRIAL "TOÑITO"	SARA TAMAYO DIAZ	18 DE SEPTIEMBRE Y VARGAS OLMEDO
ALTEC	JOHNNY TERAN SALCEDO	QUEVEDO AV. DEL EJERCITO
ALUMINIO "ALRIOS"	JOSE ELEUTERIO HONORES HONORES	15 DE AGOSTO A. CALDERON
FAB. OLLAS "CHERREZ"	BOLIVAR CHERREZ CANO	CATARAMA G. MORENO Y LIBERTADOR
TALLER INDUSTRIAL "ARROBA"	WILLIAM LADINE ARROBA SALABARRIA	MONTALVO AV. PRINCIPAL
PROCESADORA "JULIO CESAR"	TESMITOCLES CARREÑO SANCHEZ	MONTALVO BALSAPAMBA
TALLER INDUSTRIAL "PROALVID"	SANTOS GEORGE OÑA ALCIVAR	VINCES 12 DE ABRIL Y AV. EL EDUCADOR
TALLER DE MECANICA "JOSE"	JOSE ENRIQUE CASAL CABRERA	VENTANAS AV 6 DE OCTUBRE
TALLER IND. "EL TITAN"	HOLMER ARROBA GALLO	VENTANAS VIA ECHANDIA
TALLER IND. "EL GITANO"	ANGEL RAMIREZ BUSTAMANTE	PIMOCHA AV.EL LABRADOR

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: IMPRENTAS Y COPIADORAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
IMPRENTA " SAN MARCOS"	MARCOS ORDOÑEZ RODRIGUEZ	BABAHOYO ELOY ALFARO Y 5 DE JUNIO
IMPRENTA "SELECTA"	LUIS ARTURO BRAVO SANCHEZ	BABAHOYO ROCAFUERTE Y 10 AGOSTO
IMPRENTA "MALENA"	CONT.EDGAR QUIÑONEZ NAVARRETE	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA "MALENA"	ANGEL LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA MALENA	ELMO VICENTE LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
CENTRO DE COPIADO "ISMAELITO"	GLADYS VIVIANA VEGA JIMENEZ	BABAHOYO AV. G.MORENO Y 1RO. MAYO
SU COPIA	FATIMA OROZCO RAMOS	G. BARONA Y CALDERON
COPY STAR	JULIO SANCHEZ GARMAN	SUCRE Y 5 DE JUNIO
BAZAR Y PAPELERIA CARLOS VICENTE	LUISA DIAZ MEDINA	G. BARONA Y ELOY ALFARO
COPIADORA DE DUCUMENTOS	MARLENE FRANCO RUIZ	ROCAFUERTE Y 5 DE JUNIO
COPIADORA UBIX	CELESTE GIL ZAMBRANO	G. BARONA Y CALDERON
FAB. TUBOS, BALAUSTRÉ Y HORNAM.	JOSE MANUEL DE LA CRUZ CUJI	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
BLOQUERA "RAMON JR"	ARQ.RAMON VERA AVILA	BABAHOYO CDLA. PROMUR
CIA. "ARESO"	ING.WALTER ARTURO LUPERA NAVARRETE	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
CONSTRUCTORA "SORIANO"	ARQ.JOSE JOAQUIN SORIANO SALCEDO	BABAHOYO JUAN LEON MERA Y 1RA.
COMERCIAL TOUMA	JULIO TOUMA BACILIO	1º DE MAYO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DITOSA	MARIO TOUMA BACILIO	MALECON Y MEJIA (ESQUINA)
COMERCIAL EL TECHO	WIMPER OÑATE LOMBEYDA	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL COLOMBATTI	ALFREDO COLOMBATTI PINTO	FLORES Y 5 E JUNIO
ALMACEN VILLACRES	ABRAHAM VILLACRES SANDOYA	G. BARONA Y MEJIA
FERRETERIA JULIO IAZ	JULIO CESAR AMEN DIAZ	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FERRETERIA FULTON	FULTON AYALA MACKLIF	
FERRETERIA	GONZALO ENRIQUE COLOMBATTI	MALECON Y 27 DE MAYO
FERRETERIA	RITA DE LA CRUZ JACAMO	FLORES Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA MONSERRATE	ADELA GODOY HEREL	5 DE JUNIO Y ROLDOS
FERRETERIA DEL PUEBLO	JAIR HONORES ALVAREZ	CALDERON Y 10 AGOSTO
CASA DEL MAESTRO	JOSE HONORES HONORES	CALDERON Y 10 DE AGOSTO
FERRETERIA MAYHERSA	MARCOS MAYORGA GUERRERO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA OÑATE	WILLIANS OÑATE LOMBEIDA	5 DE JUNIO Y J. MONTALVO

FERRETERIA DISMACON	MARCO PUCO TOAPANTA	27 DE MAYO Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA	WASHINTON SANTISTEVAN SOLORZANO	JUAN X MARCOS Y 9 DE OCTUBRE
FERRETERIA	ESTHER YANCE BAJAÑA	5 DE JUNIO Y FLORES

PYME DEL SECTOR ECONÒMICO: INDUTRIA DE FIDEOS

IND. FIDEERA "RODOLFO PAZMIÑO"	RODOLFO PAZMIÑO ARMENDARIZ	BABAHOYO CDLA. EL CHOFER
--------------------------------	----------------------------	--------------------------

PYMES EL SECTOR ECONÒMICO: FRIGORIFICOS

FRIGORIFICO "FRICENSA"	MARCOS LUIZ POZO CHANG	MARTIN ICAZA 112 Y G. BARONA
FRIGORIFICO "EL FORTACHON"	MARCOS ARMENDARIZ M.	5 DE JUNIO/ CALDERON Y BOLIVAR.

PYMES DEL SECTOR ECONÒMICO: PANADERIAS

PANADERIA "SUPER PANA"	MARCOS FREDDY GARCIA VEAS	AV. VARGAS MACHUCA
PANADERIA	CARLOS CASTILLO BRAVO	G. MORENO Y RICAURTE
PASTIPAN	OLGA FEIRE GARCIA	5 DE JUNIO Y BOLIVAR
PANADERIA CUBANO	ERIK LORENCES RAMOS	10 DE AGOSTO Y M. YCAZA
PANAERIA DONAS PAN	OSCAR OLMEDO VALLEJO	G. BARONA Y ELOY ALFARO
PANADERIA SANDOYA	CARLOS SANDOYA FILIAN	G. MORENO Y PEDRO CARBO
PANADERIA BUEN SABOR	DEIMAR TORO MUÑOZ	JUAN E. VERDEZOTO Y C. BAQUERIZO

PYMES DEL SECTOR ECONÒMICO: FARMACIAS y BOTICAS

FARMACIA	ROBERTO ACOSTA ALVARADO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FARMACIA SUPER DESCUENTO	EDITH ALVAREZ MARTINEZ	GRAL. BARAHONA Y ELOY ALFARO

FARMACIA SU GENERICO	DIGNA ALCIVAR RIVERA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FARMACIA 10 DE AGOSTO	IVONNE AGUIRRE MITE	FLORES Y GRAL BARAHONA
FARMACIA JUANITO	MARIANO ARIAS AMAYA	MALECON Y BARREIRO ESQ.
BOTICA LOS RIOS	GUILLERMO ARIAS GALLARO	5 DE JUNIO Y CALDERON
FARMACIA	NURIA BAÑOS RUIZ	ELOY ALFARO Y GRAL. BARAHONA
FARMACIA MARIANITA 2	WENDY MALDONADO TAPIA	C.C. GUILLERMO BAQUERIZO LOCAL Nº 4
FARMACIA NELSON JOSUE	NELSON PEREZ GAIBOR	CALLEJON 3 DIAGONAL A LA PJ
FARMACIA HUMANITARIA	MARIA ELENA PRIETO EGAS	CALDERON Y G. MORENO ESQ.
FARMACIA SU GENERICO	WIMPER ROMERO BASTIDAS	27 DE MAYO Y G. MORENO
FARMACIA	MERCEDES SALVATIERRA RIQUERO	G. MORENO Y BOLIVAR
FARMACIA PASTEUR	CESAR VARGAS BAÑOS	BOLIVAR Y G. MORENO
FARMACIA KARLITA	ILIANA LEON LIMONES	5 DDE JUNIO Y PEDRO CARBO
FARMACIA ELIZABHET	MIRIAM BUENAÑO	PEDRO CARBO Y G. MORENO
FARMACIA NUESTRA SALUD	JAVIER OLALLA MERA	5 DE JUNIO Y ROLDOS
BOTICA CONTINENTAL	SOFIA CAMACHO	27 DE MAYO Y G. MORENO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: ALMACENES COMERCIALES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	6 DE OCTUBRE 245
COMERCIAL CASTILLO	MERY ALONSO CASTILLO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL AGUIRRE	MANUEL AGUIRRE QUISPE	CALDERON Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	SEGUNO AGUIRRE QUISPE	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	DOLORES MATEUS AQUIOS	CALERON Y 5 E JUNIO
COMERCIAL VARIEDADES	MANUEL ALMACHE AGUIRRE	10 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
COMERCIAL ALVARADO	LUIS ALVARADO ROMERO	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL ALVARADO	MAGNO ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DELGADO	ENRIQUE DELGADO MAYORGA	G. BARONA Y 9 DE NOVIEMBRE
COMERCIAL JG	RAMON GUILINDRO MORENO	AV. CLEMENTE BAQUERIZO
COMERCIAL ROCIO	MARIA DEL ROCIO COCA VILLALVA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL CHANG	GUILLERMO CHANG ZEA	27 DE MAYO Y 10 DE AGOSTO
COMERCIAL J.L.	JORGE LOH CHAN	PEDRO CARBO Y G. MORENO
COMERCIAL "MAYORGA"	SIXTO ABELARDO MAYORGA GUEVARA	ABDON CALDERON Y 10 AGOSTO
COMERCIAL MONCHA	JORGE MONTENEGRO OBANDO	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL CHEN	CHEN QI	G. BARONA Y ROCAFUERTE
COMERCIAL CRÉDITOS J. B.	ELSI RAMOS BERRUZ	5 DE JUNIO Y FLORES
COMERCIAL TORRES	ANDRES TORRES	SUCRE Y ELOY ALFARO
COMERCIAL ZUÑIGA	SEGUNO ZUÑIGA FLOR	JUAN MONTALVO Y 5 E JUNIO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: BAZARES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
BAZAR	CLEMENCIA AGUIRRE HERRERA	CALDERON Y 5 E JUNIO
BAZAR	ISABEL ANDRADE LOZANO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
BAZAR ALVARADO	LOURDES ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
BAZAR EL PUEBLO	DULCE ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR VERONICA	DALIA ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR LEON	MARIA GAVILANEZ HIDALGO	27 E MAYO Y G. MORENO

BAZAR DENKAT	MARIELA GOMEZ MARIN	10 DE AGOSTO Y MARTIN ICAZA
BAZAR MARIA JOSE	MARIA MARUN RODRIGUEZ	G. BARONA Y RICAURTE
BAZAR ANALU	INGRI SUAREZ GRACIA	10 DE AGOSTO G. BARONA
BAZAR	MARTHA VANEGAS ITURRE	CALDERON Y 5 DE JUNIO

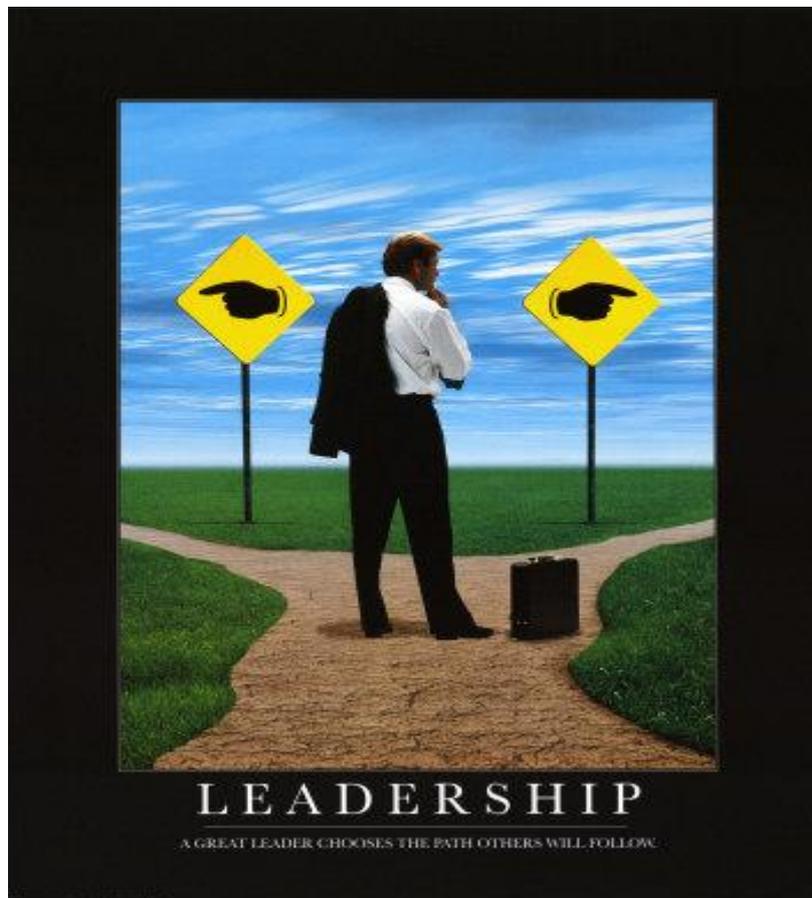
PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: OPTICAS

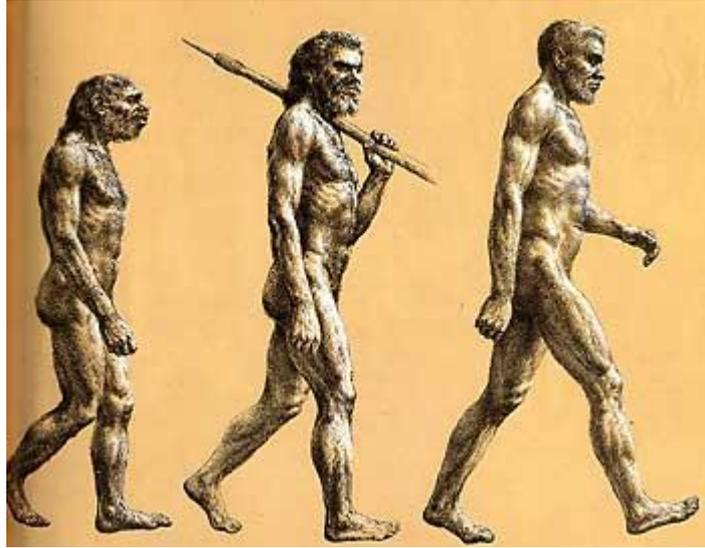
RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
OPTICA MODERNA	GUILLERMO ALMEIDA CORTEZ	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
UNIOPTICA	VICTOR CARPIO HOLGUIN	5 E JUNIO Y SUCRE
UNIDAD OPTALMOLOGICA NAVAS	CARLOS LUIS NAVAS CHANGAY	G. BARONA Y MEJIA
OPTICA EMMANUEL	PATRICIA PEREZ MUÑOZ	G. MORENO Y CALDERON
OPTICA "LOS RIOS"	DR. LUIS DAVALOS GALINDO	ROCAFUERTE 223 Y 10 AGOSTO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: NOVEDADES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
NOVEDADES SIMONET	JUAN ALVARADO ESPIINOZA	5 DE JUNIO Y BARREIRO
NOVEDADES MIN	MIN ALVARADO VILLALVA	G.MORENO Y ROCAFUERTE
NOVEDAES KEROPS	BRENA VILLACRES FERNANEZ	10 DE AGOSTO Y FLORES
C.G.BISUTERIA	CESAR GUZMAN GRANADOS	10 DE AGOSTO Y 9 DE NOVIEMBRE

ANEXO 3 CAMBIO ORGANIZACIONAL





Anexo 3 FORMATO DE ENCUESTAS

1.-¿Considera Ud. que las incidencias en el ambiente del cambio son generadas por:

Cambios de tecnología

Cambios en sus productos

Cambios de cultura: nuevas políticas, valores, expectativas

Total

2.- ¿En qué plazo considera ud que puede la empresa adaptarse al cambio en la aplicación de ventajas competitivas?

Corto

Mediano

largo

Total

3.- ¿Si no se crean capacidades competitivas considera que la empresa estaría en desventaja para crecer y posicionarse en el mercado?

Si

no

Total

4.- ¿Considera que las capacidades organizacionales se crean por:

- La empresa responde con rapidez a las necesidades del mercado
- Se viven procesos continuos de mejoras de procesos
- La empresa tiene personas que piensan de una forma amplia y visionaria
- Total**

5.-¿Porque considera que los empleados temen al cambio organizacional?

- Por temor a perder sus empleos
- Por no sentirse capaces de enfrentar los nuevos desafíos
- Por asignarles más responsabilidades
- Total**

6.- ¿Como aplica el aprendizaje dentro la creación de ventajas competitivas?

- Se recibe de la empresa entrenamiento y capacitación
- Existe un sistema de recolección de información para transmitir los conocimientos de la empresa
- Los empleados nuevos adquieren conocimientos nuevos a través de su trabajo
- Total**

8.- ¿La conexión con el cliente como es percibida en al creación de ventajas competitivas

La empresa ofrece a sus clientes formas más fáciles y coherentes para actualizar sus productos y así suplir sus necesidades

Existe suficiente información del cliente para atender los problemas de toma oportuna

La empresa ha invertido en tecnología para comunicación con el cliente y/o soporte a productos

Total

9.-¿La ventaja competitiva genera claridad estratégica?

En la empresa se cree que si ella progresa todos progresan

Conozco y entiendo los planes de desarrollo futuro de la empresa

En la empresa conocemos los objetivos y metas

Total

10.-¿El liderazgo incide mucho en la creación de ventajas competitivas debido a:?

Las personas de esta empresa son capaces de introducir novedades e iniciar proyectos

La empresa tiene personas que piensan de una forma amplia y visionaria

La empresa tiene personas capaces de crear gran incidencia en la organización

Total

11.-¿El factor humano se motiva al desarrollar competencias creadas por las ventajas competitivas?

Existen oportunidades para aplicar ideas, opiniones y/o sugerencias

Las personas en la empresa progresan

Se vive un clima de empoderamiento de los empleados

Total

12.- ¿Las empresas artesanales en la ciudad de Babahoyo estarán preparadas para adaptarse al cambio?

si

no

Total