



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La innovación organizativa y su incidencia la
ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis
LACONAL.”**

AUTOR: Soria Silva Diego Marcelo

TUTOR: Lic. Mba. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

Enero 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Lic. Mba. Jorge Cerón

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas ha sido revisado con prolijidad por mi persona. Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, Enero del 2014

.....
Lic. Mba. Jorge Cerón

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Soria Silva Diego Marcelo portador del número de cedula 180424113-9, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....
Soria Silva Diego Marcelo

C.I. 180424113-9

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los honorables miembros del tribunal calificador aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero del 2014

f).....

Ing. Jorge Jordán

f).....

Ing. Cesar Guerrero

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando se lo realice respetando mis derechos de autor.

.....
Soria Silva Diego Marcelo

C.I. 1804241139

AUTOR

DEDICATORIA

Dedicado a mi Dios quién me dio la oportunidad de superarme y poder prepararme para ser un buen profesional, siempre dándome la fuerza necesaria para continuar ante cualquier adversidad.

Mis queridos padres Yolanda y Marcelo que con su gran ejemplo y apoyo han sido los pilares principales en mi vida, que me supieron formar con valores para una persona de bien,

A la razón de mi vida mi hija Emily Soria y su madre mi esposa Verónica Aguilera quienes me llenan de fuerza para continuar luchando día a día, y mis hermanas que me brindan ese apoyo incondicional.

Y a mis abuelitos que desde el cielo siempre me han cuidado y protegido cada día.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por abrirme las puertas y permitirme formarme personal y profesionalmente.

Mi agradecimiento y gratitud para el Lic. Mba. Jorge Cerón un verdadero Maestro de vocación quien me ha brindado su amistad sincera y sus conocimientos por mi paso como estudiante, quien ha sabido demostrar que una persona intachable quien con el ejemplo ha demostrado ser un profesional que transmitió sus experiencias y ser un profesional de excelencia. Quienes hemos tenido esa oportunidad de ser alumnos y amigos siempre será recordado como un hombre líder.

Agradezco al Laboratorio LACONAL por facilitarme sus instalaciones, su ayuda fue invaluable para el desarrollo de este proyecto de investigación.

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	10
CAPITULO II.	11
2. MARCO TEORICO.	11
2.1. ANTECEDENTES	11
2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	17
2.5. HIPOTESIS	64
2.6. VARIABLE DE LA HIPOTESIS.....	64
CAPITULO III.	65
3. METODOLOGIA	65
3.1. ENFOQUE.....	65
3.2. MODALIDAD.....	66
3.3. TIPOS DE INVESTIGACION.....	67
3.4. POBLACION Y MUESTRA.....	68
3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	69
3.6. RECOLECCIONNDE LA INFORMACION.....	73

3.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION	74
3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION	74
CAPITULO IV	77
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	77
4.1. CALIDAD DE SERVICIO.....	78
4.2. COSTOS	79
4.3. DESEMPEÑO TÉCNICO.....	80
4.4. COMUNICACIÓN.....	81
4.6. CONFIABILIDAD	83
4.7. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	84
4.8. FIDELIZACIÓN.....	85
4.9. TIEMPO.....	86
4.10. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	87
CAPITULO V.....	92
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1 CONCLUSIONES	92
5.2. RECOMENDACIONES.....	93
CAPITULO VI.....	95
6. PROPUESTA	95
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	95
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	96
6.3. JUSTIFICACION	97
6.4 OBJETIVOS	98
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	98
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA	99
6.7. METODOLOGIA – MODELO OPERATIVO	102
6.7.1. DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO	105
6.8. ADMINISTRATIVO.....	114
6.8.1. PRESUPUESTO.....	114
6.9. PREVISION DE LA EVALUACION.....	116

INDICE DE CUADROS

Cuadro N1. Matriz de Operacionalizacion de Variables - Variable Independiente	69
Cuadro N2. Matriz de Operacionalizacion de Variables- Variable Dependiente	71
Cuadro N3. Recolección de Información.....	73
Cuadro N4. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	74
Cuadro N5. Frecuencias Observadas	89
Cuadro N6. Calculo del χ^2	90
Cuadro N7. Metodología – Modelo Operativo	102
Cuadro N8. Tecnicas e instrumentos de evaluación.....	114
Cuadro N9. Presupuesto.....	115
Cuadro N10. Matriz de evaluación	116

INDICE DE TABLAS

Tabla N1. Calidad de servicio.....	78
Tabla N2 Costos.....	79
Tabla N3 Desempeño técnico....	80
Tabla N4 Comunicación.....	81
Tabla N5 Confiabilidad.	83
Tabla N6 Satisfacción al Cliente.....	84
Tabla N7 Fidelización.....	85
Tabla N8 Tiempo.....	86

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo.....	46
Figura 2. Procesos administrativos Chiavenato.....	47
Figura3.Proceso administrativo mecánico dinámico.....	48
Figura 4. Cadena de valor.....	55
Figura 5. Calidad de Servicio	78
Figura 6. Costos.....	79
Figura 7. Desempeño técnico	80
Figura 8. Comunicación	82
Figura 9. Confiabilidad	83
Figura 10. Satisfacción de Cliente	84
Figura 11. Fidelización	85
Figura 12. Tiempo	86
Figura 13. Campana de gauss	91
Figura 14. Cinco fuerzas de Porter	107
Figura 15. FODA.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

El Laboratorio LACONAL es una unidad de servicios de la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos de la Universidad Técnica de Ambato que se dedica a realizar ensayos físicos, químicos y microbiológicos en alimentos para consumo humano y animal, aplicando tecnologías modernas, personal capacitado y guardando la total confidencialidad en los resultados de los ensayos analíticos. Cuenta con su propio sistema de gestión de calidad, de acuerdo a la Norma NTE ISO/IEC 17025:2006 y sus respectivas actualizaciones.

Este trabajo se realizó con la finalidad de identificar y resolver los problemas que se presentan en la empresa, para de esta manera incrementar la productividad. Esta investigación tiene como objetivo lograr un incremento de ventas de sus servicios y aumentar su ventaja competitiva basándose en aspectos básicos como diversificación de servicios y satisfacción de los clientes. Entre las conclusiones más importantes de esta investigación damos a conocer las falencias que tiene el laboratorio en el entorno la falta de innovación retrasa el crecimiento del laboratorio disminuyendo su ventaja competitiva.

Una vez analizado el problema se plantea la propuesta “Plan Estratégico para incrementar la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

Con el mismo se pretende que se incremente su posicionamiento y así aumentar su ventaja competitiva

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se realizó en base a un problema detectado en la organización, con el fin de dar solución a la problemática que tiene nace por la ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL

Este trabajo consta de seis capítulos que a continuación detallaremos brevemente: En el capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, en el que se estructura el problema que aqueja a la empresa, el contexto en que se encuentra, las causas del problema y la justificación para efectuar el problema y se plantea los objetivos.

En el capítulo II, se ha desarrollado el Marco Teórico, el cual se basa en los antecedentes del problema de investigación, la fundamentación, las categorías fundamentales y la variable tanto independiente como dependiente con sus respectivos conceptos de estudio.

En el capítulo III, se detalla la metodología utilizada, fijar el elementos a investigar y la elaboración de instrumentos y técnicas adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV, contiene el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas y gráficos que proporcionarlos resultados de la investigación, la verificación de la hipótesis y la decisión que se tomara para el problema objeto de estudio.

En el capítulo V, contiene las Conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación poniendo en manifiesto la realidad en la que se encuentra el laboratorio.

Y el capítulo VI capítulo se formuló la propuesta con el fin de dar una solución tentativa al problema planteado, la cual está estructurada de la siguiente forma: Título de la propuesta, “Plan Estratégico para incrementar la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

La innovación organizativa en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

1.2.1 Contextualización

(GAYNOR, 2006). A **Nivel mundial** la innovación organizativa es muy importante ha sido clave en los últimos años. Los cambios organizacionales ha sido promovida por universidades de todo el mundo, hoy en día la globalización realiza un mundo cambiante que determina ideas creativas se convierten en innovaciones las que se perciben como potencialmente útiles, posibles y factibles por la organización.

A través del tiempo en los grandes países, ha venido evolucionando de acuerdo a las exigencias de la colectividad y la implementación de nuevas técnicas para la innovación organizativa, es decir todas las organizaciones realizan un control minucioso para elevar su ventaja competitiva, para obtener resultados con altos estándares dentro del mercado, con el objeto de aumentar la competitividad y participación en el mercado.

A nivel mundial en su totalidad se enfoca a satisfacer a un mercado, de acuerdo las necesidades y demandas actuales de los clientes que cada día son más exigentes en el consumo de un producto o servicio que ofrece las empresas.

(OAE, 2013) En el **Ecuador** existen 22 laboratorios acreditados por la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano) encargado de los controles y análisis de alimentos en el país, ubicadas en las provincias de pichincha, Guayas, Tungurahua, Loja y Manabí; las mismas que tienen un objetivo en común, pero una misión y visión diferente entre sí. Las Industrias que realiza el análisis y control de alimentos que buscan satisfacer la demanda en: calidad, cantidad, precio y sobre todo a tiempo, optimizando la utilización, recursos, equipos e instalaciones para poder obtener análisis de buena calidad.

Las empresas, implantan una ventaja competitiva para cada análisis, los cuales garantizan un resultado favorable para el producto final, enfrentando a la competencia. Para lograr mayor participación en el mercado, consideran necesario definir cada uno de los procesos, minimizar tiempo, incrementar la producción, buscar alternativas para promocionar su participación en el mercado que ofrece, realizando innovación en los procesos, de esta manera los laboratorios son más competitivos y logran crecer en el mercado nacional.

Para obtener una ventaja competitiva en el país es necesario controlar una innovación organizativa, ya que de ahí depende que se cumpla con el objetivo planificado y esperado por el director del laboratorio, por lo que es importante dar capacitación al personal, manejo de herramientas, maquinaria, para optimizar el uso de los mismos y cumplir los objetivos esperados, por la organización.

LACONAL, empresa que realiza un Control y Análisis de Alimentos, cuenta con una inadecuada innovación organizativa, el mismo que incide para un crecimiento del laboratorio y que disminuye los clientes por falta de competitividad en el centro del país, ya que es un servicio el cual exige mucha demanda en especial en el alimenticio ya que es un servicio importante para la población.

LACONAL, mantiene buena relación con sus colaboradores, los considera parte fundamental en el desarrollo y crecimiento, tomando en cuenta que sin la colaboración de ellos no podría posicionarse notablemente en el mercado, de la misma manera se implantan normas políticas, reglamentos internos, reglas que se debe cumplir en toda la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico

Consideramos que las causas que contribuyen a la deficiente innovación organizativa en el Laboratorio LACONAL son;

- Una mala gestión de fondos el mismo que afecta por una falta competitividad del laboratorio, las ventas bajas de sus servicios el cual no permite un compromiso y el incumplimiento de las metas propuestas.
- La disminución de la productividad ha influido al crecimiento del Laboratorio en la zona centro del país.
- La falta de cultura emprendedora no permite desarrollar crecimiento en el entorno. Una deficiente investigación y desarrollo dentro de la organización no genera un buen desempeño en la empresa.
- Y la poca creatividad gerencial que afecta el crecimiento y desarrollo de la misma la cual perjudica la empresa.

1.2.3. Prognosis

Si el laboratorio no resuelve el problema de innovación organizativa puede provocar los siguientes efectos:

- Un retraso en su crecimiento de la empresa y disminución en la participación en el mercado.
- Una baja utilidad de la empresa y pérdidas económicas, generando una baja capacidad productiva de esta manera se daría mayor ventaja a la competencia.
- Al no tener expectativas poco realistas produce una visión decreciente generando así un incumplimiento de objetivos

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo la ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cómo la innovación organizativa incide dentro del Laboratorio de control y análisis LACONAL?
- ¿Cómo se puede mejorar la ventaja competitiva en el Laboratorio de control y análisis LACONAL?
- ¿Qué herramientas innovación organizativa permitirá el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1.Delimitación del Contenido

- Campo: Administrativo
- Área: Talento humano
- Aspecto: Innovación organizativa

1.2.6.2.Delimitación Espacial

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato

- Dirección: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias e ingeniería en alimentos.

1.2.6.3.Delimitación Temporal

- Fecha de inicio: 5 de Julio del 2013
- Fecha de finalización: 2 de Septiembre del 2013

Unidades de Observación

- Clientes Internos
- Clientes Externos

1.3. JUSTIFICACIÓN

Porque investigar:

Para poder desarrollar esta presente investigación es necesario conocer fundamentar sobre, la innovación organizativa de las organizaciones que mediante la implementación de la misma se genera una ventaja competitiva, identificando los errores que podrían presentarse durante cada uno de los procesos, los cuales son analizados y se realiza una retroalimentación para obtener información que nos permita verificar si la empresa está en un desarrollo y posee ventaja contra la competencia.

Impacto

El seguimiento e innovación organizativa, lo que permitirá la solución de la baja ventaja competitiva, para mantener una estabilidad y crecimiento del mismo. Con el desarrollo de esta investigación la parte beneficiada será la empresa, debido a que se solucionara el problema que afecta actualmente.

Factibilidad de la investigación:

La investigación es factible, debido a que se dispone del tiempo necesario para poder involucrarse en la empresa, además de poseer los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, existe toda la voluntad de continuar con el objeto de estudio y lo más importante se tiene acceso a la información en la empresa la cual se beneficiara con esta investigación.

Interés por investigar:

Para el autor, desde el punto de vista de investigador la innovación organizativa es el principal método para el crecimiento de una organización. El mismo que la investigación es factible para crear métodos innovadores que ayude a la organización para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Utilidad:

La innovación organizativa comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos. Dentro de esta investigación se analiza propiedades, estructuras y relaciones y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes, obteniendo nuevos conocimientos. Los resultados que se obtiene es gran utilidad para un crecimiento masivo de la empresa.

Novedad de algún aspecto:

La investigación juega un papel importante el mismo que genera conocimientos en innovación organizativa para elevar el grado de ventaja competitiva de la empresa que le permitirá crecer en el mercado competitivo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diagnosticar como la ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar como una innovación organizativa incide dentro de la empresa LACONAL.
- Determinar cómo se puede mejorar la ventaja competitiva en la empresa LACONAL.
- Plantear la innovación organizativa como herramienta en la ventaja competitiva en la empresa LACONAL

CAPITULO II.

2. MARCO TEORICO.

2.1. ANTECEDENTES

(BAYO, 2013) TIC, innovación organizativa y competitividad en la empresa navarra

Objetivos

- El objetivo de este trabajo es trasladar este debate a Navarra, estimando el impacto que la innovación organizativa y la introducción de las tecnologías de la información están teniendo sobre los resultados obtenidos por la empresa navarra en términos de rentabilidad y de productividad.

Conclusión.

Una segunda conclusión alcanzada es que las empresas perciben que la utilidad de las TIC no es la misma en todas las funciones que se desarrollan dentro de la empresa. Son las áreas de contabilidad y tesorería, planificación y control de gestión las que parece que más se están beneficiando de la cada vez mayor informatización. Se observa, en consecuencia, que en la empresa navarra los potenciales beneficios de las TIC no se han generado todavía en muchos ámbitos notables de la gestión, como el marketing o los recursos humanos.

(OSTOS, 2010) Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en empresas de servicios.

Objetivos

- El objetivo del estudio es examinar empíricamente el efecto de mediación de la innovación organizacional entre el entorno y el desempeño organizacional, conjuntamente con las características organizacionales y las estrategias de negocio como variables moderadoras de esta relación.
- Iniciar el análisis con el comportamiento de las dimensiones del entorno: incierto y complejo, verificar su influencia en las dimensiones de la innovación organizacional: técnica y administrativa, y examinar cómo la relación entre estas variables impacta en el desempeño organizacional.

Conclusión

Las variables externas (entorno) e internas influyen en el logro de los resultados de una organización, así como en su crecimiento. El entorno afecta la organización, el grado y el tipo de innovación; cuanto mejor encajen las variables internas con el entorno, mejor será el desempeño organizacional.

(LASCARIS, 2002) Estructura organizacional para la Innovación Tecnológica.
El caso de América Latina.

Objetivos

- Se profundiza en la caracterización de las condiciones estructurales que deben darse para la emergencia de la competitividad

Conclusiones

El subdesarrollo económico es una situación estructuralmente diferente del desarrollo económico. La estructuras de las economías de América Latina corresponden a las un país no desarrollado económicamente, en tanto que las fallas de orden estructural que originan esta situación se profundizan cada vez más.

Para que las sociedades de la región entren en la revolución científico tecnológica, y consecuentemente, en la senda del desarrollo económico, es necesario efectuar un proceso de cambio que, sobre un reconocimiento de los factores estructurales que hoy limitan sus posibilidades de desarrollo, rompa las estructuras del atraso y posibilite la superación de los desbalances estructurales requerida para lograr una competitividad productiva regional basada en conocimiento científico-tecnológico moderno, como elemento dinámico del progreso social.

2.2.FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para ejecutar la presente investigación se aplicara el paradigma crítico propositivo, por las siguientes razones:

La innovación organizativa es una herramienta para desarrollar y mantener elevada la participación en el entorno y así alcanzar las metas de la organización en un mercado cada vez más competitivo. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de cambios el cual se debe adaptar y mantener un mejoramiento en los servicios, para poder aumentar la innovación organizativa, optimizando los recursos los procesos de producción de la empresa y consiguiendo cada vez más posicionamiento en el mercado.

La ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de Control y Análisis de alimentos LACONAL. Lo que genera problemas, por lo que es necesario convivir en la empresa siendo parte de la misma, manteniendo una comunicación y relación directa con los colaboradores, e identificando los problemas que existen entre ellos, analizando sus expectativas y sugerencias, de esta manera se podrá conocer cuál es el origen del objeto de estudio a través de la información obtenida.

Fundamentación ontológica el problema de estudio está en procesos de cambio el cual lo hace proponer varias alternativas para la solución del problema, y analizando cómo está constituido, trabajando activamente en contacto con los clientes internos y externos de la empresa que serán de gran importancia para diagnosticar el problema en sí, que es la ineficiente innovación lo que produce disconformidad o insatisfacción a los mismos.

Fundamentación axiológica la ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores, por esta razón el investigador se sustentará en los valores humanos como son: la responsabilidad, honestidad, honradez, puntualidad, etc.; para obtener información para el presente estudio.

Fundamentación epistemológica en esta etapa el investigador y el objeto de estudio se hacen inseparables e interactúan entre sí, esto significa que es necesario acudir a la empresa involucrarse, estar en permanente contacto con el problema que está investigando como resultado de esto, obtener información suficiente y veraz para plantear posibles soluciones.

2.3.Fundamentación Legal

La protección de las creaciones intelectuales es un derecho fundamental, así concebido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada por la Asamblea General de la ONU en 1948;

Que es función del Estado asumir la defensa de los derechos intelectuales;

Que la protección de la propiedad intelectual es vital para el desarrollo tecnológico y económico del País, fomenta inversión en investigación y desarrollo, estimula la producción tecnológica nacional y confiere al Ecuador una ventaja comparativa en el nuevo orden económico mundial;

Que la falta de una adecuada protección a los derechos de propiedad intelectual restringe la libre competencia y obstaculiza el crecimiento económico respecto de la más amplia gama de bienes y servicios que incorporan activos intangibles;

Que la competitividad de la industria y el comercio ecuatorianos en el mercado internacional depende cada vez más de su capacidad de incorporar avances tecnológicos a la producción y comercialización de sus bienes y servicios;

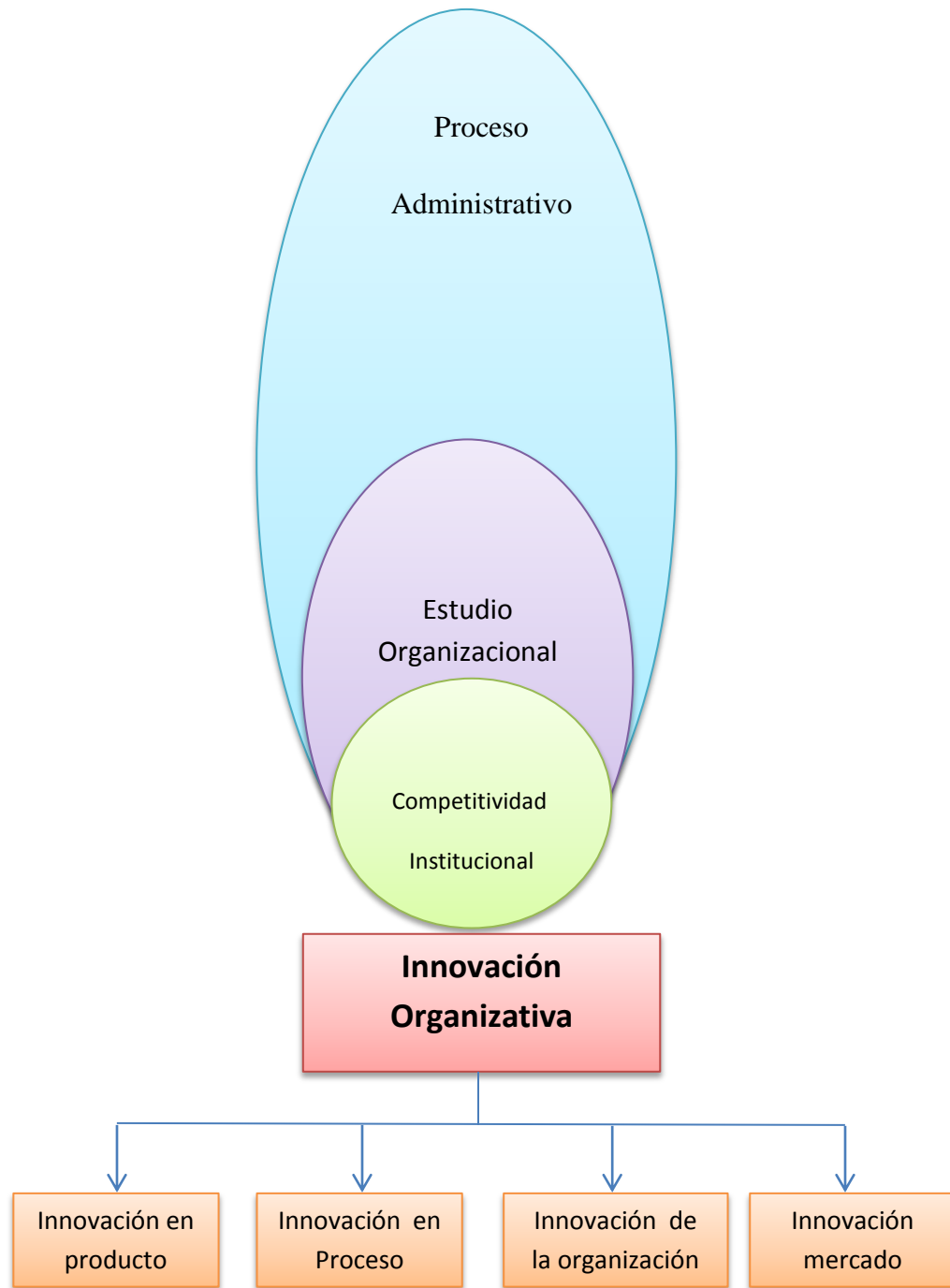
Que la protección de los derechos intelectuales debe responder a los principios de universalidad y armonización internacional;

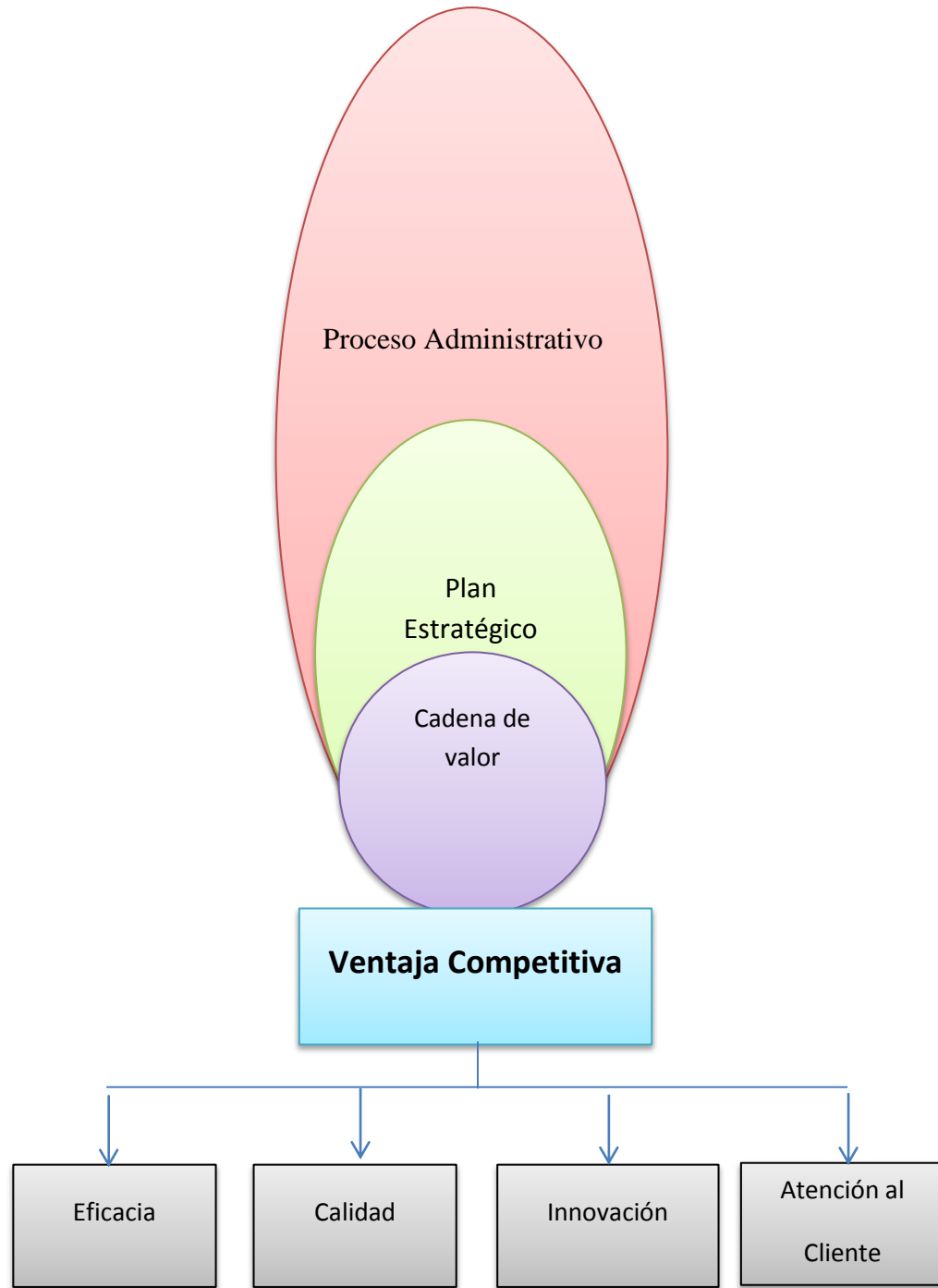
Que el Ecuador se ha adherido a la Organización Mundial de comercio y ha ratificado el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC);

Que están vigentes en el Ecuador varias normas de aplicación internacional que implican una reformulación integral de la legislación en materia de Propiedad Intelectual, como la protección a los derechos de autor, especialmente el Convenio de Berna para la Protección de Obras Literarias y Artísticas, Acta de París, la Convención de Roma sobre la Protección de los Artistas; Intérpretes o Ejecutantes, los Productores de Fonogramas y los Organismos de Radiodifusión, que a pesar de su ratificación en 1963 no fue reflejada en nuestra legislación, la Convención Universal sobre Derechos de Autor, el Régimen Común sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos regulado en la Decisión N° 351 de la comisión del Acuerdo de Cartagena, vigente para todos los países de la Comunidad Andina; y, la protección a la Propiedad Intelectual;

Que el Estado debe optimizar los recursos humanos, tecnológicos y económicos, unificando la aplicación administrativa de las leyes sobre Propiedad Industrial, Obtenciones vegetales y Derechos de autor, y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide en la LEY D PROPIEDAD INTELECTUAL

2.4.CATEGORIAS FUNDAMENTALES





DEFINICIONES

PROCESO ADMINISTRATIVO

Según **(CUARTAS, 2008)** . El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, Control.

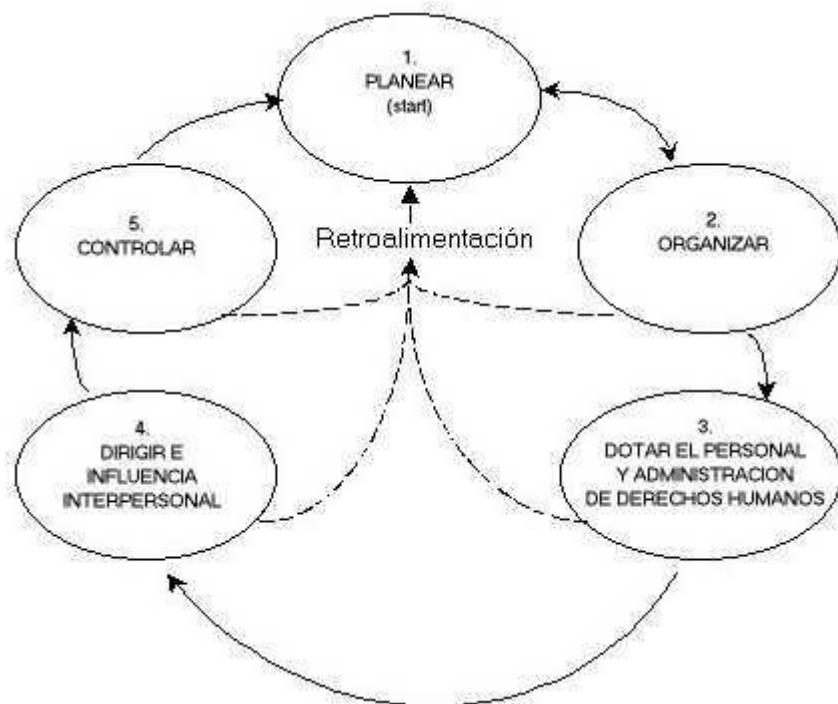
Para **(WELSH, 2005)**. La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente esencialmente en los siguientes términos:

1. Planificación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.
2. Organizar.- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.
3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos

humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

4. Guiar y la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar)

5. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:



Para **(STOKER, 2007)** Desde finales del Siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

PLANIFICACIÓN.-Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobre decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza la viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

ORGANIZACIÓN.- Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos pueda alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

DIRECCIÓN.- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Natalie Anderson dirige cuando alaba a Diane por su ayuda y a Franco por su diseño del anuncio.

CONTROL.- Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

- (1) establecer estándares de desempeño;
- (2) medir los resultados presentes;
- (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y
- (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las

organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la Administración de la Calidad Total (ACT), La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo.

Para el **Autor**, analizando a los autores anteriores el proceso administrativo comprende de cuatro pasos fundamentales planificar, organizar, dirigir y controlar los mismos de manera que se maneja de forma eficiente para la organización

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Para (**LUSTHAUS, 2002**) Los enfoques del estudio organizacional fijan un marco y un conjunto de preguntas que con los datos, análisis y juicios adecuados pueden llevar a una mejor comprensión de la organización y su desempeño. Pero, como está implícito en lo anterior, la elección de métodos utilizados para diseñar la evaluación, recopilar datos y seleccionar preguntas plantea una serie de cuestiones.

Básicamente, el estudio organizacional sigue la tradición de una metodología conocida como "estudio de casos". Un estudio de caso es una forma cualitativa de evaluar, si bien utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los estudios de casos dependen de múltiples fuentes de información para obtener conocimientos sobre la organización.

En esta tradición metodológica, se hace hincapié en entender. En otras palabras, al realizar un estudio organizacional sobre la base del enfoque de estudio de casos, el propósito es entender el significado de una pregunta. No existe una respuesta que se esté poniendo a

prueba. El estudio trata de entender las capacidades existentes y la manera en que afectan el desempeño de la organización que se estudia.

Un enfoque de estudio de casos requiere identificar las fuentes de información, los instrumentos que se han de utilizar y las maneras de recopilar información, así como de analizar la información en las secciones siguientes se resumen estas tareas.

Para (SLOCUM, 2009) El Estudio organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, Equipos y las organizaciones. La División de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management, una asociación profesional líder que se dedica a crear y difundir conocimiento sobre la administración y las organizaciones, identifica así los temas principales del estudio organizacional:

Las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales: los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés.

La importancia del comportamiento organizacional para usted y su efectividad. Es probable que, dentro de su carrera, trabaje como empleado de una organización y, seguramente, trabaje en varias. Con el tiempo quizá llegue a ser líder de un equipo, gerente o directivo. El estudio del comportamiento organizacional le ayudará a adquirir el conocimiento las

competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo. El conocimiento y las competencias que adquiriera le servirán para diagnosticar, entender, explicar lo que está sucediendo en torno a usted en el trabajo, y para actuar en consecuencia.

Según **(MORALES, 2010)** El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación.

Aunque el detalle funcional de la estructura organizacional para la ejecución es un asunto más para ser considerado por el GP en la fase de inversión; será necesario que el proyectista considere la implicaciones económicas que dicha organización tendrá en las inversiones del flujo de caja del proyecto.

De otro lado se deberá simular en forma detallada la organización administrativa para cuando el proyecto entre en operación. De ahí se deberán desprender los gastos e inversiones asociados a la operación, los cuales afectaran, igualmente, el flujo de caja del proyecto.

Son varias las teorías en las cuales se basa el diseño organizacional:

La teoría clásica de la organización, por ejemplo, se basa en los principios de la organización propuestos por Henri Fayol, los cuales se refieren a:

- El principio de la división del trabajo para lograr la especialización;

- El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tengan el mismo objetivo bajo la dirección de un solo administrador;
- El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y
- El principio de la autoridad y responsabilidad.

Por otra parte, la teoría de la organización burocrática de Max Weber, señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas. Entre estas se destacan la división del trabajo, la coordinación de las tareas y la delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario

La tendencia actual, sin embargo, es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con las circunstancias.

Objetivos del estudio organizacional

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la Estructura Organizacional Administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento. Del estudio anterior, se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, muebles y enseres, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos

Proceso para el estudio organizacional

Para el diseño de la Estructura Organizacional se siguen los siguientes pasos:

- Defina los objetivos generales de la empresa; debe existir concordancia entre la estructura organizacional y los objetivos.
- Elabore un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos.

- Defina cuál de estas actividades se subcontratará y cuáles se harán de manera directa
- Para las actividades que se atenderán directamente, agrupe las tareas y actividades relacionadas o afines en subsistemas.
- Identificar las funciones específicas que debe cumplir cada subsistema.
- Identificar las necesidades de Recurso Humano de cada subsistema.
- Expresar los subsistemas en unidades administrativas o grupos de trabajo
- Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo.
- Elaboración del Organigrama
- Descripción de las funciones de cada cargo.

El diseño de la estructura organizacional depende de criterios y principios administrativos los cuales no son generalizables a todos los proyectos.

Los principios administrativos de la división del trabajo, unidad de mando, tramo de control, la departamentalización, y la delegación de funciones deben aplicarse al momento de definir la estructura; además se deben tener en cuenta factores particulares de cada proyecto, como: las relaciones con Clientes y Proveedores –cuantificaciones de las operaciones-; el tipo de tecnología administrativa que se quiere adoptar; la logística necesaria particular de cada proyecto; la externalización de algunas tareas (Contabilidad, cartera, ventas, etc.) y la complejidad de las tareas administrativas propias del negocio.

Para el **Autor**, luego de analizar a Lusthaus, Slocum y Morales comparten el criterio que los estudios organizacionales identifican y entiende las capacidades existentes, que busca determinar las capacidades operativas de la organización.

COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL

Para **(ROJAS, 2009)** El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una re conceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

Para **(FERNANDEZ, 2007)** La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación en un entorno mundial cada vez más abierta y dinámica. El interés por el estudio de los factores determinantes de la competitividad crece

ligado a las dos macro tendencias que caracterizan el fin de siglo: la globalización de la economía y la revolución tecnológica. La primera presenta múltiples manifestaciones: globalización de las finanzas (movimientos de capitales ocasionados por las diferencias entre países en las tasas de ahorro, tipos de interés e imposición sobre capitales), globalización de la producción (a fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada país) y globalización del marketing (favorecida por la homogeneidad de los productos y por la necesidad de crear canales de distribución que lleguen a todos los países de la tríada).

El proceso de globalización da lugar a un incremento en los flujos de comercio entre las naciones, a un rápido crecimiento de la inversión extranjera directa y a la aparición de fórmulas diversas de cooperación internacional. Todo ello redundará en una mayor rivalidad competitiva entre empresas y países.

Según **(RUBALCALA, 2008)** Aceptaciones de competitividad y de bienestar Resumiendo la cuestión conceptual, hay varias acepciones del término “competitividad”, aunque fundamentalmente se agrupan en torno a dos: la acepción económica (competir con) y la acepción comercial (competir con y contra). Desde un punto de vista operativo y lexicológico, se podrían ordenar por su uso cinco conceptos básicos de competitividad:

- 1) cuando hablemos de competitividad referida a las cuotas de mercado en el exterior y el poderío de un país en mercados extranjeros, hablaremos de competitividad comercial, es decir, aquella componente de la competitividad referida exclusivamente al comportamiento en el ámbito del comercio y del intercambio;
- 2) hablaremos de competitividad industrial cuando se tienen en cuenta los factores propios de costes y productividades empresariales, como factores decisivos para exportar o mantener una cuota de mercado nacional;
- 3) vinculado a los dos anteriores, la posición competitiva indica los niveles de precios relativos y tipos de cambio efectivos que pueden favorecer la competitividad comercial e industrial;

4) la productividad como motor del crecimiento económico constituye el factor esencial donde radica la competitividad económica, aunque otras variables o el paro se incluyen bajo este concepto;

El concepto más propio y ontológico de competitividad tendrá en cuenta un conjunto muy amplio de factores económicos y sociales, por lo que la llamaremos competitividad global.

Para el **Autor**, después de un análisis a Rojas y Fernández relacionan la competitividad institucional con las ventajas competitivas de la organización y que genera un crecimiento económico, mientras que Rubalcala detalla que la competitividad se debe a una buena cuota de mercado, factores de costes y precios relativos.

INNOVACION ORGANIZATIVA

Según (**REY, 2008**) Existen por supuesto innovaciones que surgen de la ocurrencia de un genio Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, resultan de la búsqueda consciente y sistemática de oportunidades de innovar, que se dan sólo en algunas pocas situaciones.

Dentro de una empresa existen cuatro de estas áreas de oportunidad las ocurrencias inesperadas, las incongruencias, las necesidades de los procesos y los cambios de la industria o del mercado como:

Innovación del Producto, Innovación de procesos, Innovación de la organización, Innovación de mercado.

Fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual, existen tres fuentes adicionales los cambios demográficos, los cambios de percepción (la moda, lo que es aceptable o no) y el conocimiento nuevo

A pesar de sus diferencias, es cierto que estas fuentes coinciden en la naturaleza del riesgo, dificultad y complejidad, además de que el potencial de innovación puede estar al mismo tiempo en más de un área. Pero en conjunto, suponen la gran mayoría de las oportunidades de innovación.

Una investigación sistemática y decidida empieza con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Dependiendo del contexto, estas fuentes tienen una importancia diferente en cada movimiento en innovación, como en cualquier otra iniciativa, hay talento, hay ingenuidad y hay conocimiento.

Lo que la innovación requiere, es un trabajo duro, concentrado y decidido si falta la diligencia. La persistencia y el compromiso, el talento, la ingenuidad y el conocimiento no sirven de nada.

Un emprendedor requiere ciertamente algo más que innovación sistemática, como por ejemplo, una estrategia empresarial clara y unos principios de gestión. Que se precisan tanto en una empresa establecida como en las organizaciones de servicios públicos o en nuevas empresas. Pero el verdadero fundamento de la vocación emprendedora es la práctica de la innovación sistemática.

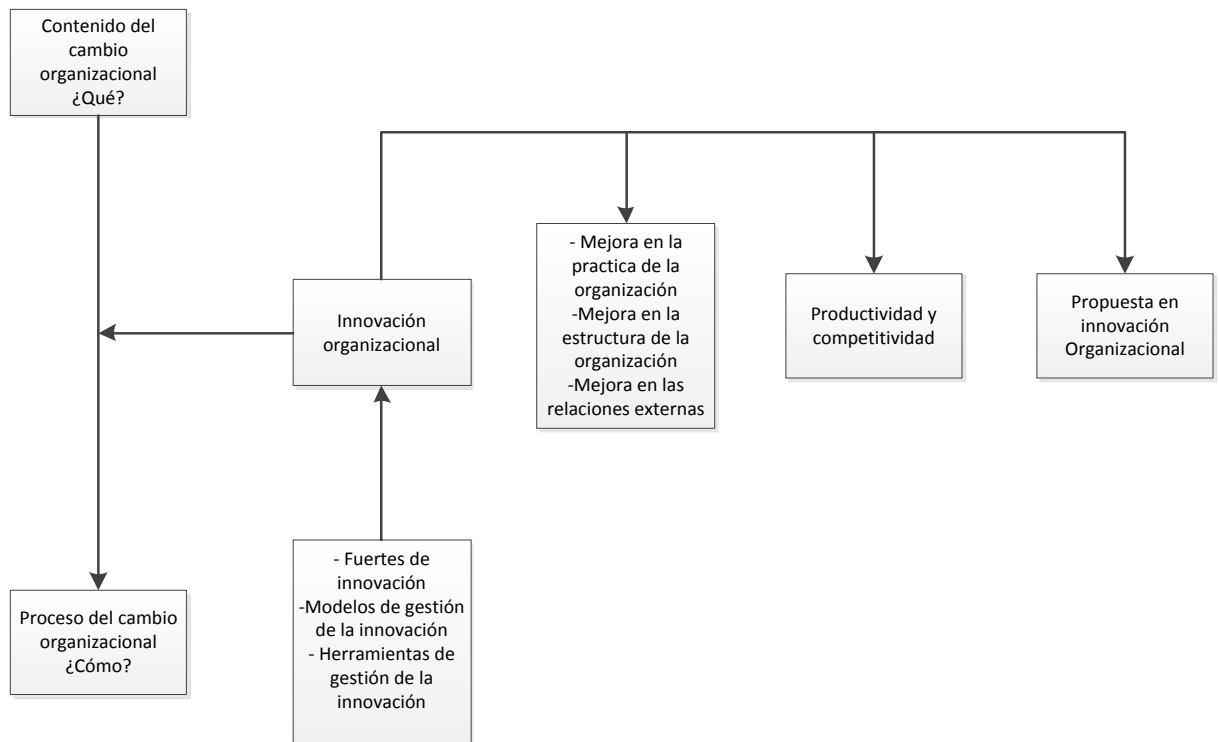
Para **(LAM, 2010)** la innovación:

- Es un proceso de aprendizaje colectivo que ocurre dentro de un conjunto organizado.
- Existen diversos tipos de aprendizaje y organizaciones innovadoras, y sus características dominantes tienden a variar a través del tiempo y también se ven moduladas por los contextos institucionales.
- La característica fundamental de la innovación es que siempre está conformada por una nueva combinación de ideas, conocimiento, capacidades y recursos.

- La empresa para absorber el conocimiento e ideas a partir de una variedad de fuentes incrementa el alcance de las nuevas combinaciones e incrementa la posibilidad de producir innovaciones más sofisticadas.

Según (ARRAUT, 2008) La clasificación de los tres enfoques de estudio de la innovación organizacional, en:

1. La innovación en sí.
2. Los diferentes tipos de innovación en las organizaciones
3. Cambios en la estructura de las organizaciones.



Para el **Autor** La innovación organizativa es una herramienta fundamental e la organización como los autores Rey, Lam y Arraut nos mencionan que la innovación organizativa requiere un trabajo duro concentrado decidido y sistemático combinación de ideas la misma que mejora la organización estructura y relación externa.

INNOVACIÓN EN PRODUCTO

Según (**SANCHEZ, 2008**) Esta definición amplia de innovación incluye tanto la innovación de producto como la innovación de proceso. Mientras que la primera supone la comercialización de productos nuevos o de productos mejorados, la segunda se origina al producirse un avance en los métodos productivos que permiten mejorar las condiciones de trabajo, la productividad, la calidad, o reducir costes.

Para (**BALLAR, 2007**) Algunos estudios de carácter psicológico relacionan la innovación con la creatividad y el comportamiento emprendedor. El innovador es aquel que visualiza nuevas posibilidades y que mediante una actitud proactiva impulsa una idea innovadora para que esta se haga realidad. Las características del individuo innovador se relacionan con la autonomía, la propensión al riesgo, el dinamismo, la capacidad de persuasión, la seguridad en sí mismo, la creatividad, la actitud positiva respecto al cambio, la habilidad en las relaciones interpersonales o la astucia política para conseguir apoyos. Se trata de personas activas que buscan oportunidades y problemas por solucionar, que se anticipan a los cambios, que asumen riesgos y tienen curiosidad y necesidad de probar y conseguir nuevos objetivos. Estas características pueden ser promocionadas hasta cierto punto a través de un contexto organizativo y de una gestión directiva adecuadas.

Para (**CASTRO, 2010**) La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de

producción o distribución bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

El análisis de **Autor** la innovación del producto genera una ventaja competitiva muy significativa en el mercado como Sánchez y Ballar, comparten la idea de generar productos nuevos, mientras que Castro producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de producción o distribución.

INNOVACIÓN EN PROCESO

Para (**SANCHEZ, 2008**) Las innovaciones de proceso se caracterizan porque son más intangibles que las innovaciones de producto y, en consecuencia, también más difíciles de imitar. Además, aquellas empresas que tengan como objetivo primordial satisfacer las necesidades de los clientes y orientarse al mercado optarán por la innovación de producto, en tanto que las compañías más centradas en la tecnología introducirán innovaciones de proceso para lograr disminuciones en los costes.

Según (**ALARCON, 2009**) Una vez logrado el consenso de que toda organización descansa su operación en procesos, sean estos conscientes o no, se presenta la necesidad de hacerlos conscientes y replantearlos sobre esquemas y modelos competitivos, la innovación de procesos incluye métodos, herramientas y técnicas, que buscan avances trascendentes en el poder y efectividad en las organizaciones. Se requiere combinar el liderazgo, la experiencia, la visión, el trabajo en equipo, la tecnología de punta y las mejores prácticas, así como los métodos y técnicas formales que definen estrategias inteligentes, para lograr un cambio radical y resultados espectaculares con el mínimo de riesgo.

Para (**JAMES, 2007**) La innovación de procesos es el rediseño radical y la preconcepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costes, calidad, servicio y rapidez. Es la actividad destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo. Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Para el **Autor** posterior a una indagación previa la innovación de procesos según Sánchez y Alarcón, comparten que se requiere herramientas para la satisfacción de las necesidades de clientes y para James es un a rediseño del producto que incrementa las capacidades competitivas.

INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para (**MARTINEZ C. , 2010**) La innovación es un nuevo activo para las organizaciones. La capacidad de competir, crecer y desarrollarse ya no depende principalmente del capital, el trabajo y la tierra, sino cada vez más de la capacidad de innovación que tienen las organizaciones.

Una nueva cultura de innovación de la organización ,la globalización, el rápido desarrollo tecnológico y la transición demográfica que se está viviendo en todo el mundo, han significado cambios en los paradigmas que nos ayudaban a responder preguntas básicas acerca del funcionamiento de nuestras sociedades.

Por ello, ha analizado los fenómenos que están cambiando estos paradigmas y, desde la perspectiva de la gestión de talento, ha generado capital intelectual a través de reportes y estudios que sirven a empleadores y tomadores de decisiones como guía para asimilar y adaptar sus organizaciones a la realidad de estos fenómenos.

Por esto vemos cómo en todos los ámbitos de la vida social y económica están surgiendo a gran velocidad nuevas ofertas, propuestas, formas de identificar problemas y de plantear soluciones. En este mundo del trabajo acelerado e hipercompetitivo estamos obligados a innovar, tanto los empleadores como los individuos, independientemente del tamaño, sector o localización geográfica en la que nos encontramos.

Así, el estudio enumera los ejes de la innovación, para poder implementarla y administrarla en la empresa.

La fuente (¿quién?). Indica si la innovación se realizó dentro o fuera de la organización. La innovación interna puede ser orgánica (aquella que se da de manera espontánea y sin una estrategia concreta para generarla) o sistémica (es la que está respaldada por una práctica definida por la organización). La innovación orgánica es generada por algún integrante de la organización.

Por otro lado, las innovaciones externas se pueden dar por adquisición, colaboración con otras organizaciones o por una política de desarrollo de proveedores innovadores.

b) El enfoque (¿qué?). Se refiere al resultado principal de la innovación, ya sea un producto, servicio, proceso o nuevo modelo de negocio. De este enfoque dependerá el usuario final de la innovación. Los productos y servicios están dirigidos al consumidor, donde los procesos y el modelo de negocio afectan a la organización, ya sea en parte o en general.

c) El origen (¿dónde?). Éste puede ser una empresa existente o un start-up; es decir, una empresa en su punto de arranque. La innovación generada en un start-up puede ser el activo más importante para el desarrollo de la nueva organización, por lo que todos los esfuerzos giran en torno a ella. En el caso de empresas existentes, la innovación puede tener distinto nivel de importancia y trascendencia.

d) La dirección (¿cómo?). La innovación puede ser promovida desde los altos ejecutivos (top-down) o desde la base de la compañía (bottom-up). El hecho de que la dirección sea top-down no garantiza que la innovación se realice sistémicamente utilizando un proceso o metodología ni que el nuevo producto o servicio tenga éxito una vez lanzado en el mercado.

e) El nivel de transformación (¿cuánto?). La innovación puede presentarse en distintas formas. Hay mercados que requieren un flujo continuo de innovación para mantener su crecimiento; en ellos se requiere la innovación incremental o sostenida. En otros mercados, cuya competencia se basa en cambios agresivos en sus estrategias o línea de productos, es necesaria la innovación disruptiva.

Según (SCARONE, 2007) El concepto de innovación en la organización es complejo y la dificultad de su aprehensión reside en su carácter abstracto, multidimensional y abarcativo.

Este carácter implica que a menudo los límites para establecer el concepto queden difusos, o que al menos, genere importantes controversias entre los distintos investigadores. En principio, la innovación se ha definido de forma amplia y nada precisa como la introducción de un nuevo producto un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas.

A los efectos de una aproximación metodológica sobre el término, podemos aceptar que innovación se concibe en sentido amplio como el conjunto de actividades que transforman una idea o un invento en un producto, un servicio o un servicio que es comercializable y que representa una mejora de la oferta existente.

Es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Para **(GOMEZ, 2012)** La innovación organizacional es función, en primer lugar, de características individuales como: La persistencia en la tarea, la curiosidad, la capacidad de asombro, la apertura y la sensibilidad por la nuevo, el compromiso con las ideas propias, la flexibilidad intelectual; etc.

La tendencia a aceptar el desafío, a asumir riesgos; La competencia técnica y científica (dominio en profundidad de la tarea y de sus determinantes); El estilo cognitivo que propende a “resolver con nuevos planteamientos los viejos problemas”; La predisposición al trabajo en equipo

Disminuyen la probabilidad de generar ideas creadoras:

La falta de motivación laboral; La incompetencia; La rigidez de pensamiento; La dificultad de integración social; La tendencia a sesgar la interpretación de la realidad.

Determinadas condiciones de la organización pueden ser facilitadoras (las contrarias son inhibidoras) de la creatividad de sus integrantes:

El otorgamiento de autonomía a los individuos y grupos;

La disponibilidad de medios; La existencia de buenos canales para la distribución de información; La centralidad de la “voz del cliente” (demandas, expectativas, necesidades de los destinatarios del servicio que proporciona organización); El fomento del trabajo cooperativo; La incentivación del pensamiento creador; La descentralización; La puesta en valor de la aceptación del riesgo y la competitividad; El liderazgo participativo, transformacional y visionario.

Para el **Autor** luego de analizar los conceptos dados por Martínez y Gómez la innovación en la organización es muy importante porque da la capacidad de competir, crecer y desarrollarse en su entorno.

INNOVACIÓN MERCADO

Según (**HITT, 2004**) En los mercados de ciclo normal las ventajas competitivas de la empresa están moderadamente protegidas contra imitaciones; además, en ellos, la imitación resulta moderadamente costosa. En estos mercados, las ventajas competitivas son relativamente sostenibles, pero sólo cuando la empresa es capaz de mejorar constantemente la calidad de sus ventajas competitivas. Las acciones para competir y las respuestas que configuran la dinámica de la competencia implementadas por las empresas en los mercados de ciclo normal tienen por objetivo ocupar una parte mayor del mercado, conseguir la

fidelidad de los clientes por vía de los nombres de sus marcas y controlar cuidadosamente sus operaciones para ofrecer.

Las compañías de ciclo normal sirven a muchos clientes en los mercados donde compiten. Como las capacidades en las que se basan sus ventajas competitivas son menos especializadas, la imitación es más rápida y menos costosa para las empresas de normales que para las que compiten en mercados de ciclo lento. No obstante, el proceso de copiado es menos rápido y más caro en estos mercados que en los de ciclo rápido. Por lo tanto, la dinámica de la competencia en los mercados de ciclo normal presenta una mezcla de las características de la dinámica de los otros dos. La rapidez de la imitación es menor y es más cara para las competidoras de un ciclo normal cuando la empresa consigue desarrollar economías de escala, mediante la combinación de un diseño integral coordinado y los procesos de producción con un volumen grande de ventas de sus productos.

La innovación también puede mover las acciones para competir y las respuestas en los mercados de ciclo normal, sobre todo cuando la rivalidad es intensa. Así, la innovación tiene una influencia considerable en la dinámica de la competencia pues afecta las acciones y las respuestas de todas las compañías que compiten en mercados de ciclo lento, rápido o normal.

Hemos subrayado la importancia que la innovación tiene para la competitividad estratégica de la empresa en capítulos anteriores. Nuestra exposición sobre el tema, en términos de la dinámica de la competencia, amplía las explicaciones anteriores porque demuestra su importancia en todos los tipos de mercados donde compiten las empresas.

Para **(JEWELL, 2009)** Podría parecer que muchas de las innovaciones que han pasado la prueba del tiempo, y no han desaparecido, han sido aquellas que proporcionan

mecanismos más eficientes para la redistribución del riesgo. Otras pueden, simplemente, representar una forma más eficiente para hacer las cosas. Sin embargo, si consideramos la causa última de las innovaciones financieras, emerge lo siguiente como lo más importante:

1. Volatilidad aumentada de las tasas de interés, inflación, precios de acciones y tasas de cambio.
2. Avances en las tecnologías.
3. Mayor sofisticación y entrenamiento educativo entre los participantes del mercado.
4. Competencia de intermediarios financieros.
5. Incentivos para dejar a un lado las reglamentaciones y leyes e impuestos existentes.
6. El cambio de patrones globales de riqueza financiera.

Con la volatilidad aumentada viene la necesidad de determinados participantes del mercado para protegerse contra consecuencias desfavorables. Esto significa que se necesitan nuevas o más eficientes formas para compartir el riesgo en el mercado financiero.

Muchos de los productos financieros requieren del uso de computadoras para crearlos y monitorearlos. Para implementar estrategias comerciales usando estos productos financieros también se requiere de computadoras, así como de redes de comunicación. Sin los avances en las tecnologías de computación y telecomunicaciones, no habrían sido posibles algunas innovaciones.

Aunque los productos financieros y estrategias comerciales creados por algunos participantes del mercado pueden ser demasiado complejos para ser usados por otros, el nivel de sofisticación del mercado, principalmente en términos de comprensión matemática, se ha elevado, permitiendo la aceptación de algunos productos y estrategias comerciales complejos.

Conforme observe los capítulos sobre los diversos sectores de los mercados financieros que revisamos en este libro, asegúrese de comprender los factores que se encuentran detrás de cualquier innovación en ese mercado.

Para **(ZAMORANO, 2006)** La Innovación en el mercado consiste en utilizar un sistema de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso, etc.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, cambios en la imagen-logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

Para el **Autor** analizando a los autores Him , Jewell y Zamorano nos dan a conocer que la innovación en el mercado debe ser constante segmentar un mercado potencial y ser variante por la volatilidad del mercado así genera la ventaja competitiva.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Según **(KOONTZ, 2008)** La Administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Fases del Proceso Administrativo.

Las fases de los procesos administrativos son cuatro:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Planeación

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograrlos objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben de formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben de formularla planeación

Organización

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

Dirección

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio? ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

Control – Evaluación

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar?
- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

Para (STONER, 2002) Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social

Elementos del proceso administrativo:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean



Figura 1: Proceso administrativo

Para (CHIAVENATO, 2002)

Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

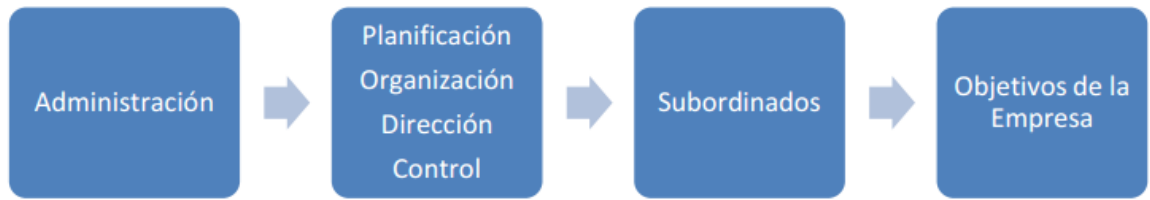


Figura 2: Proceso administrativo según Chiavenato

Las funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



Etapas específicas de la Administración

Con el propósito de tener una Visión de conjunto de todo el proceso administrativo haremos una síntesis de las fases de elementos y etapas que lo forman:

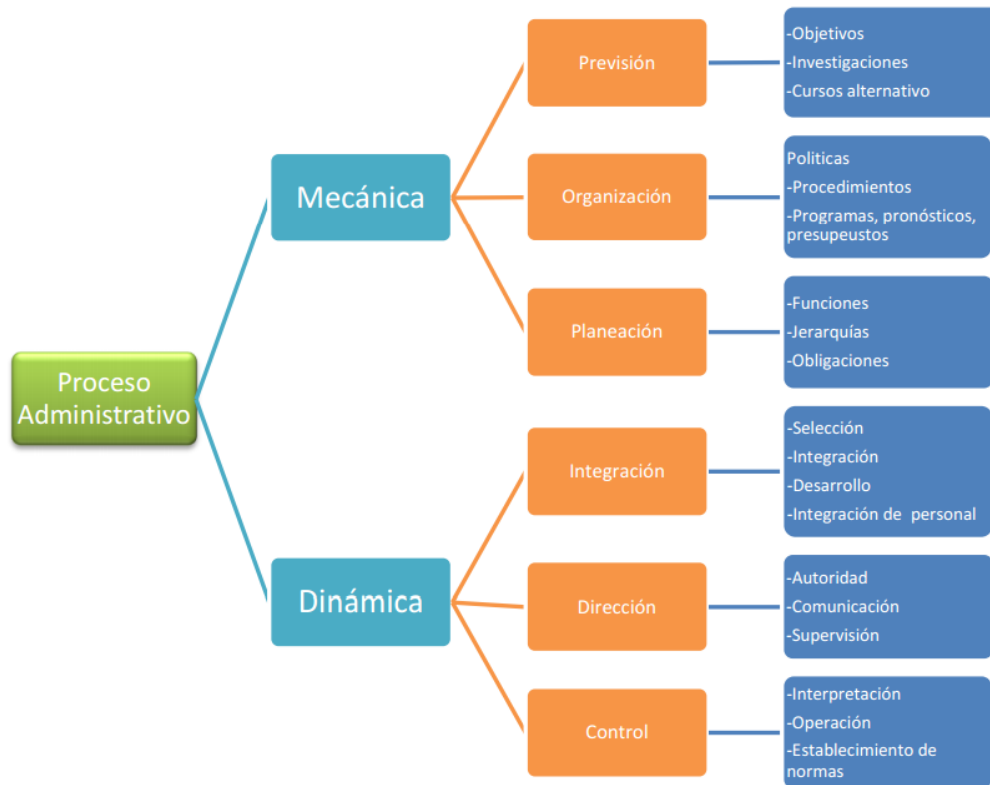


Figura 3 Proceso administrativo mecánico y dinámico

Para el **Autor**, analizando a los autores anteriores el proceso administrativo comprende de cuatros pasos fundamentales planificar, organizar, dirigir y controlar los mismos de comparten con un mismo proceso administrativo el cual se maneja de forma eficiente para la organización.

PLAN ESTRATÉGICO

Según **(PETER, 2012)** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Para (**MARTINEZ, 2005**) Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Porque hablamos de tres niveles por que el plan estratégico debe revisar todas las aéreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe además someterlas a exámenes y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar así como predecir la evolución de las variables externas que afecten inevitable mente a la evolución de la empresa”.

Según (**COODSTEIN, 2007**) Planeación estratégica es: el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

- Los siete factores críticos de la planeación estratégica son un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, de manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal:

1. Cuantitativo: porque indica los objetivos numéricos de la compañía.
2. Manifiesto: porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
3. Temporal: porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea éxitos.

Para el **Autor** el plan estratégico tiene como fundamento analizar el sector en el que se encuentre la organización como nos indica Peter y Coodstein quienes comparten que es el análisis de la situación de la empresa para generar estrategias corporativas mientras que Martínez, sintetiza el nivel financiero estratégico y el posicionamiento actual.

CADENA DE VALOR

Para **(Gema, 2008)** La Cadena de Valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño» la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

La cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continúa con la producción de los componentes, la fabricación y el ensamblaje, la distribución a mayoristas y a minoristas, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La Cadena de Valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia.

Por otra parte, la Cadena de Valor de una empresa se encuentra inmersa en un conjunto de actividades que incluye a su vez tanto las Cadenas de Valor de sus proveedores como las de sus clientes.

El estudio de las Cadenas de Valor de los proveedores es de vital importancia, ya que tanto el coste como la calidad de sus productos influyen de forma directa en los costes de los productos de la propia empresa y las capacidades de diferenciación. Una de las razones más importantes que sustentan la necesidad de colaborar de forma conjunta con los proveedores es que una reducción de sus costes o un incremento de su eficiencia redundará en la propia competitividad de la empresa.

Las Cadenas de Valor de las empresas clientes de igual forma son relevantes, ya que, por una parte, sus costes y márgenes forman parte del precio que el consumidor final debe

pagar, y, por otra parte, sus actividades influyen directamente en la satisfacción del cliente. Por tanto, la evaluación de la competitividad de una empresa requiere el estudio de la Cadena de Valor total implicada en la creación del producto o servicio, con el fin de que todos los empresarios consigan un beneficio mutuo.

La Cadena de Valor es una herramienta para la evaluación de la competitividad de la empresa en dos sentidos: por un lado, nos guía en la realización del análisis de valor añadido, y, por otro lado, nos ayuda a obtener los resultados de negocio de la empresa. En el marco del análisis del valor añadido, la Cadena de Valor nos permite desagregar las operaciones de la empresa en actividades, de forma que se facilite el estudio de costes implicados y se exponga la contribución de cada una de ellas al valor total del negocio. Asignando los costes operativos y los activos de una empresa a cada una de las actividades de la Cadena de Valor, se proporciona una estimación del coste de cada actividad, y como resultado, el valor de costes total.

La Cadena de Valor nos ayuda en la obtención de los objetivos de negocio en el sentido en que nos facilita la medición de todas las actividades, procesos y factores que pueden afectar a que se consigan o no los resultados de negocio o financieros planteados por la empresa. El análisis de la Cadena de Valor ayuda a construir la proposición de valor de realización de un determinado cambio; es decir, nos da la respuesta a la pregunta sobre cuál es el valor de modificar una determinada actuación de la empresa.

Para **(GUERRA, 2007)** Las empresas están conformadas por una serie de actividades cuya suma constituye lo que se conoce como la cadena de valor. La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades.

Para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial, la cadena de valor desglosa las actividades de la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo. Se dice que una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando realiza estas actividades mejor o más baratas que la competencia

El valor es la cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (bienes o servicios); es un reflejo del precio (P) y de las unidades (Q) que pueden ser vendidas por la empresa. La empresa es lucrativa si puede lograr que el valor sea mayor que los costos (C) en que incurre para generar el producto, o sea, $P \cdot Q > C$. Por consiguiente, la variable que se debe emplear para analizar la situación competitiva de una empresa es el valor y no el costo.

Con frecuencia, para examinar la ventaja competitiva de una empresa se utiliza el valor agregado, sin embargo, resulta más apropiado analizar la cadena de valor, pues el primero no permite conocer el encadenamiento entre la empresa, sus proveedores y sus clientes.

La cadena de valor está constituida por actividades de valor y actividades de margen. Las primeras se refieren a las diferentes actividades físicas y tecnológicas por medio de las cuales la empresa crea el producto.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

La empresa debe, entonces, ser examinada en un ámbito más amplio, que incluya proveedores, canales de comercialización y compradores, sin olvidar que cada uno ellos tienen, a su vez, sus respectivas cadenas de valor. A ese ámbito se le conoce como cadena de valor. Gracias a este enfoque, es posible considerar el producto de una empresa como

parte de una cadena de valor, que es influenciada por las cadenas de valor de sus proveedores y por los canales de comercialización.

(FERNANDEZ V. , 2006) La cadena de valor de una empresa puede ser complementada por la cadena de valor de las empresas con las que tiene relaciones contractuales, formando lo que denomina el sistema de valor sistema de valor de una empresa representa su cadena de valor y la cadena de valor de sus proveedores y clientes. Además, el sistema de valor muestra las relaciones existentes entre los actividades básicas de las distintas cadenas de valor que se representan

A través del estudio de la cadena de valor. Los directivos deben ser capaces de identificar las fuentes de una ventaja competitiva para la empresa y qué actividades o partes de la empresa son las que contribuyen de forma más significativa a conseguirla. Las fuentes de ventaja competitiva se pueden encontrar en las actividades básicas, en las relaciones entre las actividades básicas de una cadena de valor o en las relaciones entre actividades básicas de un sistema de valor.

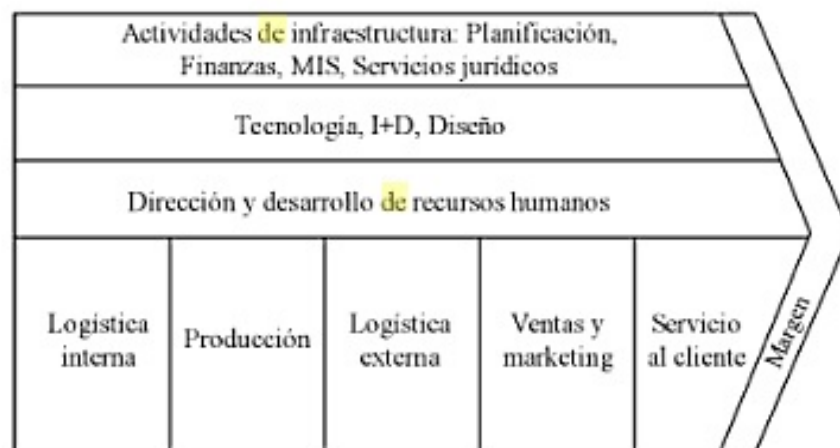


Figura 4: Cadena de valor

Para el **Autor** la cadena de valor nos permite desagregar o separar las operaciones de la empresa en actividades como nos da a conocer **Gema** que son herramientas del análisis estratégico para la evaluación competitiva, y **Guerra** que nos permite así evaluar a la empresa desde un ámbito más amplio.

VENTAJA COMPETITIVA

Para (**MCLEOD, 2007**) Un término relacionado con el entorno que surgió a fines de la década de los ochenta es el de ventaja competitiva. La ventaja competitiva puede lograrse de muchas maneras; por ejemplo, al proporcionar bienes y servicios a un precio bajo, proporcionar bienes y productos mejores que los de la competencia, y al satisfacer las necesidades especiales de ciertos segmentos del mercado. En el campo de la computación, la ventaja competitiva se refiere al uso de una información para adquirir peso en el mercado. La idea es que la compañía no tiene que depender únicamente de recursos físicos superiores para competir también puede usar recursos conceptuales superiores datos e información. Los gerentes de la organización usan recursos tanto conceptuales como físicos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para (**RUMELT, 2005**) La evidencia de que existen empresas que ganan más dinero que otras ha motivado un extenso debate sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. En líneas generales, se acepta que un porcentaje importante de estas diferencias radica en la industria, mientras que otro porcentaje también significativo depende de factores internos a la empresa

Junto con identificar dichas fuentes, se han clasificado a las empresas según sea el nivel de rendimientos que obtienen en tres categorías: rendimientos inferiores, rendimientos normales y rendimientos superiores.

Una empresa muestra rendimientos inferiores cuando la rentabilidad obtenida de los recursos empleados en la provisión de su bien o servicio, no cubre el costo de oportunidad de dichos recursos aquello que los recursos hubieran ganado en una alternativa de inversión de similar riesgo. Una empresa muestra rendimientos normales cuando la rentabilidad obtenida al menos recupera el monto de la inversión. En este sentido sería más fácil, y generaría menos preocupaciones, colocar los recursos en una entidad financiera que entregue la misma tasa de retorno que el negocio: sin trabajar uno recibiría el mismo retorno que sufriendo las tensiones del negocio. Finalmente, una empresa muestra rendimientos superiores cuando la rentabilidad de sus recursos excede el monto que se hubiera ganado en una alternativa de similar riesgo.

Según **(LAWRENCE, 2013)** La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.

Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en la calidad, atención al cliente, mercadotecnia, eficacia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. En este capítulo, introduzco la cadena de valor como la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el

comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

Para el **Autor** la ventaja competitiva es una de las herramientas más importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa los autores McLedo nos indica que es el uso de la información para adquirir paso dentro de un mercado, Lawrence comparte la idea a ventaja competitiva se debe realizar para aumentar la cuota de mercado.

EFICACIA

Para (**FERNANDEZ M. , 2008**) La eficacia, en cuanto el grado de cumplimiento de ese sistema de significados, se caracteriza por su realidad. Los resultados no son artificiales, ni inventados, ni arbitrarios. Son hechos reales que resultan de la aplicación de los elementos y relaciones del sistema.

Es precisamente desde esta aplicación como podemos encontramos con que los resultados no presentan el nivel de correspondencia pretendido. Pero no será por razón de las propiedades del sistema de significados sino por su deficiente diseño o por un incumplimiento insuficiente.

Según (**STEPHEN, 2007**) Eficacia. se hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Para (**THOMPSON, 2008**) Eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de

fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo.

Para el **Autor** la eficacia es de importancia en la organización para cada actividad y así cumplir los objetivos como para Stephen, Thompson y Fernández, la eficacia realizar lo apropiado que ayude a la empresa es hacer que el trabajo sea entretenido y lo realiza de mejor manera.

CALIDAD

Para (**ARIAS, 2012**) Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede serlos poco útil, debido a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluarlo que es o lo que no es calidad.

Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su

calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.

Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

Según **(UDAONDO, 2002)** Debe entenderse por el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés “managment”, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

De este modo, una posible definición de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones.

Para **(RODRIGUEZ, 2009)** Una buena calidad no significa necesariamente una "alta calidad", más que eso, calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado.

Acerca de los círculos de calidad cree que la mejor forma de iniciarlos en América es con la gerencia comprometida.

Para el **Autor** es como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. Los autores Arias y Rodríguez comparten que la calidad es la fase importante para obtener un posicionamiento dentro del mercado.

INNOVACION

Según **(ESCORSA, 2003)** En una primera aproximación, innovación es sinónimo de cambio. La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación. Innovación es aire verse e Innovación es nacer cada día son dos buenos lemas, tomados de una revista chilena Hoy, la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir Si no innova, pronto será anulada por los competidores la presión es muy fuerte, ya que los productos y los procesos tienen, en general, un ciclo de vida cada vez más corto.

Para **(MULET, 2007)** Desde un punto de vista muy amplio, podemos considerar como innovación a todo "cambio que genera valor", pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio

basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo (lo que se verá a lo largo de toda la exposición) que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados.

Para (**TORRE, 2008**) Asomarse a la innovación vía definición produce un cierto vértigo por la cantidad de enfoques distintos y porque se suele mostrar con múltiples referentes. Habitualmente se manejan palabras como innovación, cambio, reforma, mejora lo que genera un cierto confusionismo pues en ocasiones se utilizan como sinónimos o expresiones equivalentes Como creemos que detrás de cada uno de estos términos hay un contexto de significados distinto puede ser útil su diferenciación.

Para el **Autor** la innovación es parte esencial en el crecimiento y desarrollo generando así un crecimiento y ventaja competitiva en su entorno como para Escorsa, Muelet y Torre, la innovación trata de que la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación.

ATENCION AL CLIENTE

Para (**PAZ, 2007**) Considerando la importancia que tiene la subjetividad del cliente para la percepción del producto, el concepto de atención al cliente varía tanto que debería definirse para cada sector e incluso para cada empresa, por su intangibilidad que lo hace difícil de controlar.

La atención al cliente es cualquier cosa que sirva al cliente para obtener los beneficios que espera o podría esperar de un producto.

Según (**VERTICE, 2009**) Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

Para (**ALTUZARRA, 2007**) La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... se logra complacer y fidelizar al cliente.

Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

Esta atención no sólo se limita a las dimensiones del salón, sino que se adentra en el mundo de las nuevas tecnologías (INTERNET) y media audiovisuales (TV, RADIO) y telefonía (atención telefónica), así como en el trato cordial que deben recibir los clientes tanto dentro como fuera del salón por nuestra parte y la del personal que trabaja con él.

Para el **Autor** la atención al cliente es muy importante ya que las empresas se deben siempre a los clientes ellos son los entes mas importantes para poder crecer. Para los autores Paz, Vertice y Altuzarra, coordinan sus ideas al interpretar que la calidad de servicio, el cuidado de detalles, es cualquier cosa que sirva al cliente para obtener los beneficios que espera o podría esperar de un producto.

2.5.HIPOTESIS

La aplicación de una innovación organizativa optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.

2.6.VARIABLE DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Innovación organizativa (Cualitativa)

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Ventaja competitiva (Cuantitativa)

CAPITULO III.

3. METODOLOGIA

En este capítulo se presenta la metodología que permitirá desarrollar la presente investigación. Se muestran aspectos como el tipo enfoque, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos que será utilizado para llevar a cabo dicha investigación

3.1. ENFOQUE

Esta investigación está dentro del campo (PRODUCTIVO, ECONOMICO, INNOVACION); por lo tanto tiene una explicación cualitativa, porque se analizara detenidamente la innovación organizativa del laboratorio LACONAL.

3.2.MODALIDAD

Se realizo una investigación bibliográfica y de campo porque acudiremos a libros, revistas, folletos y más para obtener información, adicionalmente acudiremos al lugar donde se realiza la producción y verificaremos la de información a través de encuestas y entrevistas.

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

La investigación bajo la modalidad bibliográfica se aplico concretamente en lo correspondiente al Marco Teórico. Esta investigación ayudo a recolectar información científica con un enfoque general sobre la investigación que se va a realizar.

3.2.2. Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas q se utilizara en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta, etc.

Esta investigación de campo porque se lo realizo directamente en la empresa, se realizo encuestas a los directivos y empleados de la misma, para un análisis más profundo sobre la situación actual de la empresa.

3.3.TIPOS DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a utilizar será investigación correlacional, ya que esta nos permitio medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema, en un contexto particular.

3.3.1. Investigación Descriptiva

Especifica las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir un problema cómo es y cómo se manifiesta.

3.3.2. Investigación Exploratoria

Según la investigación se va a desarrollar por qué no tienen un buen crecimiento de innovación y se dará a conocer sus causas y efectos, para lo cual se acudirá a la empresa para obtener esta información y obtener resultados.

3.3.3. Investigación Explicativa

Mediante un análisis se realizouna explicación del porque las variables están relacionadas, así mismo las causas de un bajo rendimiento tanto como en su desarrollo y por ende el trabajo en equipo de la institución.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

$$\frac{PQZ^2N}{e^2(N) + Z^2PQ}$$

La población que se tomó en cuenta para la investigación consta de 35 miembros de la organización, por lo que no fue necesario obtener una muestra ya que este número es reducido y de fácil manejo

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

CUADRO N 1 Matriz de Operacionalización de Variables				
Hipótesis: La aplicación de una innovación organizativa optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.				
Variable independiente: Innovación organizativa				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Teoría
Existen por supuesto innovaciones que surgen de la ocurrencia de un genio Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, resultan de la búsqueda consciente y sistemática de oportunidades de innovar, que se dan sólo en algunas pocas situaciones. Dentro de una empresa existen cuatro de	Innovación del Producto.	-Productos Nuevo	¿El personal del laboratorio realiza acciones de	Encuesta y cuestionario Cliente externo
		-Producto Mejorado	mejoramiento continuo en sus servicios?	
	Innovación de procesos.	-Costes	¿Cómo usted cataloga el trabajo en equipo en el laboratorio?	
		-Calidad	¿Cómo es su ambiente laboral?	
	Innovación de la organización.	-Servicios	¿Recibe capacitación permanentemente?	
		-Desarrollo tecnológico	¿El desempeño como empleado es	
		-Estructura		

estas áreas de oportunidad las ocurrencias inesperadas, las incongruencias, las necesidades de los procesos y los cambios de la industria o del mercado como: Innovación del Producto, Innovación de procesos, Innovación de la organización, Innovación de mercado. (REY, 2008)	Innovación de mercado.	Organizativa -Capacitación -Sistema de Comercialización -Comunicación	cuestionado por las autoridades? ¿Los costos de los servicios son adecuados? ¿Está satisfecho con la gama en oferta de servicios del laboratorio	
---	---------------------------	---	--	--

Elaborado por: Diego Soria

CUADRO N 2 Matriz de Operacionalización de Variables

Hipótesis: La aplicación de una innovación organizativa optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL

Variable dependiente: Ventaja competitiva

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Items	Teoría
<p>La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.</p> <p>Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en la calidad, atención al cliente, mercadotecnia, eficacia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede</p>	<p>-Eficacia</p> <p>-Calidad</p> <p>-Atención al cliente</p>	<p>-Nivel de correspondencia</p> <p>-Cumplimiento de Objetivos</p> <p>-Conformidad de las Especificaciones</p> <p>-Garantía de producto o servicios</p>	<p>¿El laboratorio realiza evaluaciones para medir el cumplimiento de objetivos?</p> <p>¿El laboratorio garantiza los servicios que presta al cliente?</p> <p>¿El laboratorio otorga un valor agregado en sus servicios? (Tablas, Información técnica, valores referenciales, gráficos etc...)</p> <p>¿Cómo considera usted la calidad general con lo cual se proporciona los servicios del laboratorio?</p> <p>¿Considera que el desempeño técnico de los empleados satisface</p>	<p>Encuesta y cuestionario</p> <p>Cliente externo</p>

<p>contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.</p> <p>LAWRENCE 2013</p>		<p>-Satisfacción del cliente</p> <p>-Fidelización, valor agregado</p>	<p>las necesidades planteadas por el cliente?</p> <p>¿El personal del laboratorio proporciona adecuadamente las explicaciones y aclaraciones respecto a las inquietudes del cliente?</p> <p>¿Los servicios que ofrece el laboratorio son confiables?</p> <p>¿El laboratorio genera confianza para la fidelización y recomendación de los servicios a otras personas o empresas?</p> <p>¿El laboratorio ha realizado a tiempo los servicios solicitados?</p>	
--	--	---	---	--

Elaborado por: Diego Soria

3.6. RECOLECCIONNDE LA INFORMACION

Elaborado por: Diego Soria

CUADRO 3 RECOLECCIONNDE LA INFORMACION	
PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema investigado
2. ¿A qué personas?	Clientes externos
3. ¿Sobre qué aspectos?	La innovación corporativa y la ventaja competitiva
4. ¿Quién?	Investigador: Diego Soria
5. ¿Cuándo?	Desde: 1 septiembre Hasta: 10 septiembre
6. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
7. ¿Con que técnicas?	Encuestas
8. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

3.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

CUADRO N° - 4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION		
TIPO DE INVESTIGACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grados Libros sobre Desarrollo Organizacional, Trabajo en Equipo, Administración y elaboración de tesis
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	i. Cuestionario

3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Después de haber aplicado los instrumentos para la recolección de la información se procedió a la revisión de la información, se tomará en cuenta la codificación de las respuestas al cuestionario a realizar para los clientes internos (empleados) y clientes externos (clientes) de la empresa verificando que se encuentre libre de errores, o situaciones desfavorable que perjudiquen al momento de realizar la tabulación, de modo que la

información deberá estar bien establecida. Las preguntas del cuestionario se elaborarán mediante una categorización con la idea de que el encuestado tenga un lugar para ubicar su información, en función de esto se procederá a la tabulación de la información a través de un programa computarizado, se utilizará uno de los componentes del paquete de Microsoft Office, como es la Hoja Electrónica de Microsoft Excel o SPS, para obtener resultados exactos y confiables. Para la presentación de los datos tabulados se usará investigación descriptiva utilizando medias aritméticas y gráficos de barras. Una vez tabulado los datos se procederá a la presentación gráfica en la cual se elaborará un cuadro estadístico el mismo que estará formado por: título, columna, matriz, encabezado, cuerpo y fuente.

Para la interpretación de los resultados se describirá los resultados obtenidos, se analizará la hipótesis en relación con los resultados para verificarla o rechazarlas, se analizará cada uno de los resultados por separado y se elaborará una síntesis de los resultados.

- **Codificación de la información**

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicados a los directivos de la empresa para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas que estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

- **Tabulación de la información**

Para la tabulación de datos se realizo a través del programa Excel o SPS los que nos permitio verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

- **Graficas**

Para esta presentación se utilizó gráficos de barras.

- **Análisis gráficos estadísticos:**

El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados proyectados.

- **Interpretación**

La interpretación de los resultados se elaboro bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema, objeto de estudio.

Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión elaboramos tablas y graficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el número de encuestas y los porcentajes.

4.1. Calidad de Servicio

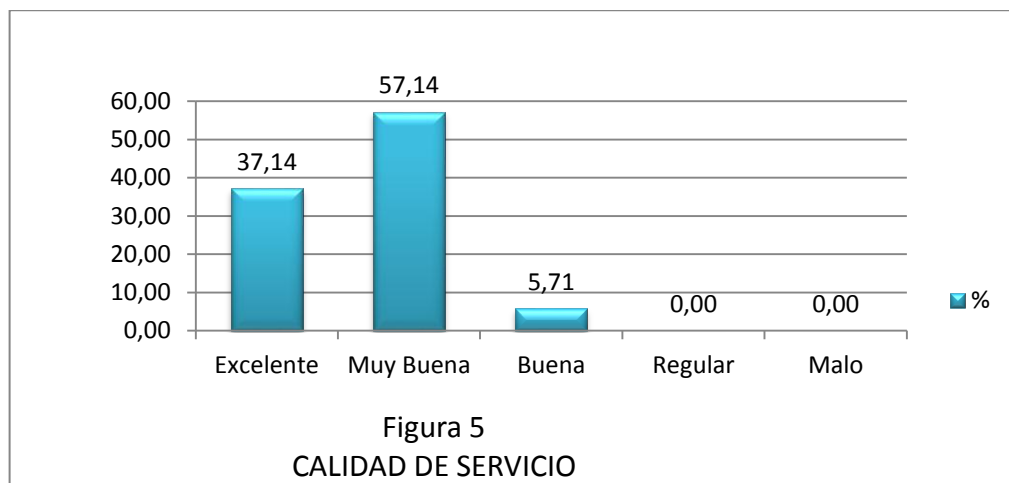
Análisis

En el tabla N1, , apreciamos que 20 trabajadores que representan el 57.14% del total de encuestados, consideran que la calidad de servicio es muy buena por parte del laboratorio para hacia el cliente.

Tabla N1 Calidad de Servicio			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Excelente	13	0,37	37,14
Muy Buena	20	0,57	57,14
Buena	2	0,06	5,71
Regular	0	0,00	0,00
Malo	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

Podemos notar que un gran número de Clientes del laboratorio consideran que la calidad de servicio del laboratorio es muy buena y genera satisfacción por parte del cliente, por lo que podemos afirmar que el laboratorio debe mejorar para así cumplir con toda la expectativa del cliente.



4.2. Costos

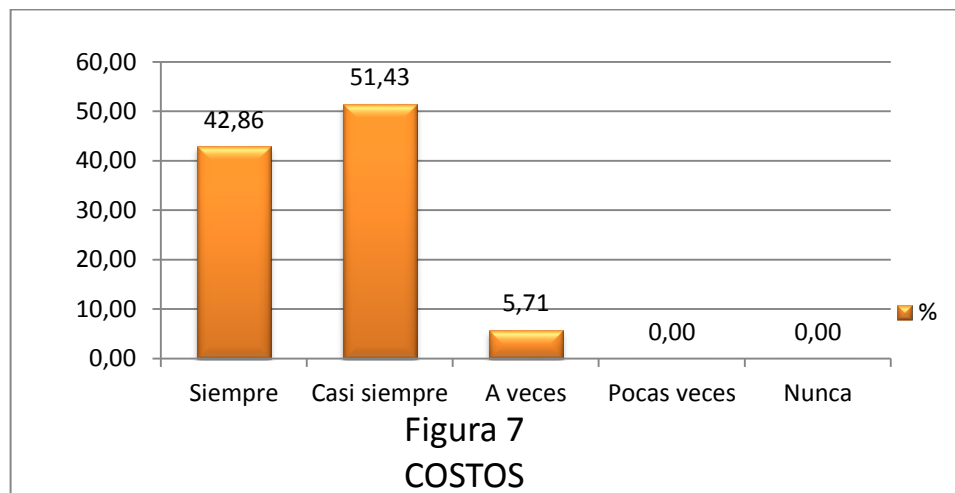
Análisis

En la tabla N2 del total de encuestados un 51,43% afirma que los costos casi siempre están de acuerdo con los que plantea el laboratorio.

Tabla N 2 Costos			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	15	0,43	42,86
Casi siempre	18	0,51	51,43
A veces	2	0,06	5,71
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

Se puede apreciar que los costos tiene un impacto sobre los clientes del laboratorio, pudiendo esto generar a futuro problemas a la ventaja competitiva.



4.3.Desempeño Técnico

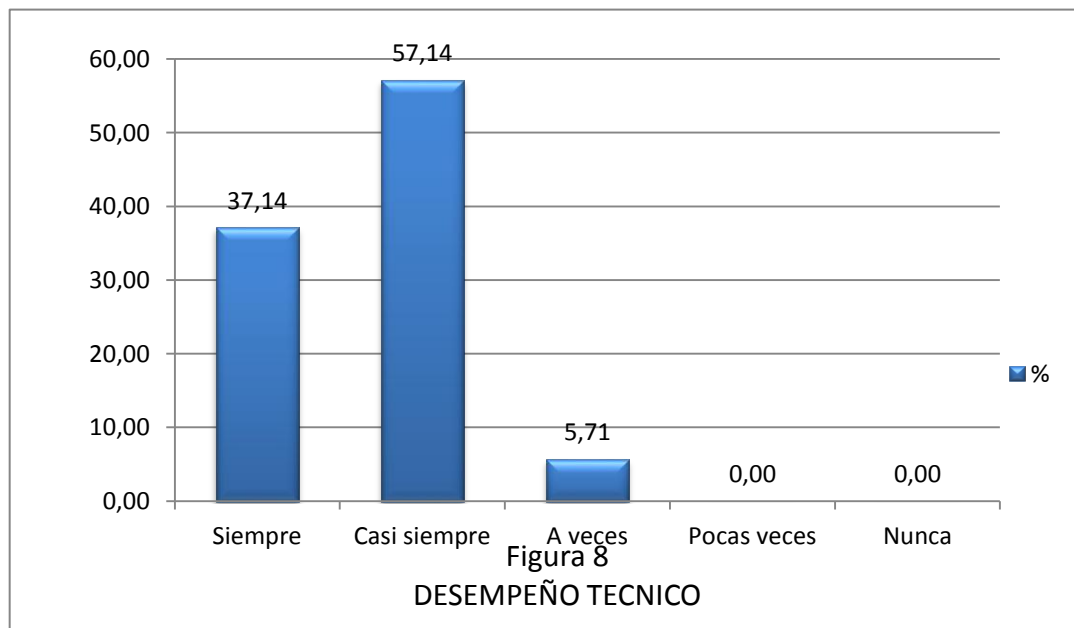
Análisis

En la tabla N3 y figura 3, se aprecia que 20 trabajadores que representan el 57,14% del total de encuestados consideran que el desempeño del laboratorio es “casi siempre” brinda un servicio con un alto nivel de satisfacción

Tabla N3 Desempeño Técnico			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	13	0,37	37,14
Casi siempre	20	0,57	57,14
A veces	2	0,06	5,71
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

Los resultados que arroja la presente encuesta refleja que una gran cantidad de clientes externos consideran que el desempeño técnico casi siempre propicia un buen desempeño técnico de la organización, siendo esta satisfactoria.



4.4.Comunicación

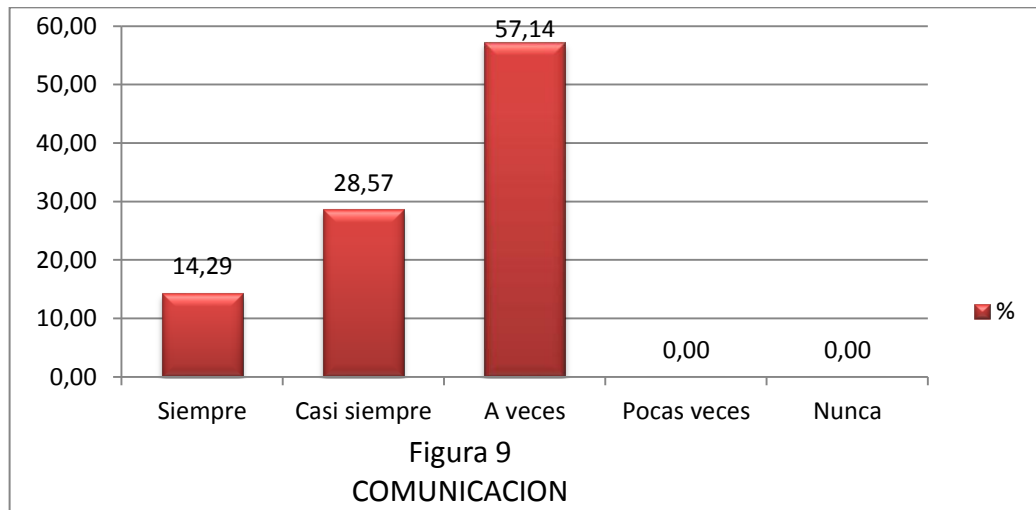
4.5.Análisis

En la tabla 4 y figura 4 después de desarrollar las encuestas y la tabulación de las mismas tenemos como resultado un 57,14% en la escala de A veces al analizar si cuenta y proporciona con una comunicación y explicaciones al cliente el mismo que se debe aumentar porque es de suma importancia para el laboratorio.

Tabla N4 Comunicación			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	5	0,14	14,29
Casi siempre	10	0,29	28,57
A veces	20	0,57	57,14
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

En la figura 9 los clientes requieren más explicaciones sobre los análisis realizados para un mejor entendimiento por parte de los mismos que es importante en el laboratorio por eso motivo se da una escala alta de a veces ya que deben realizarse explicaciones más detalladas.



4.6.Confiabilidad

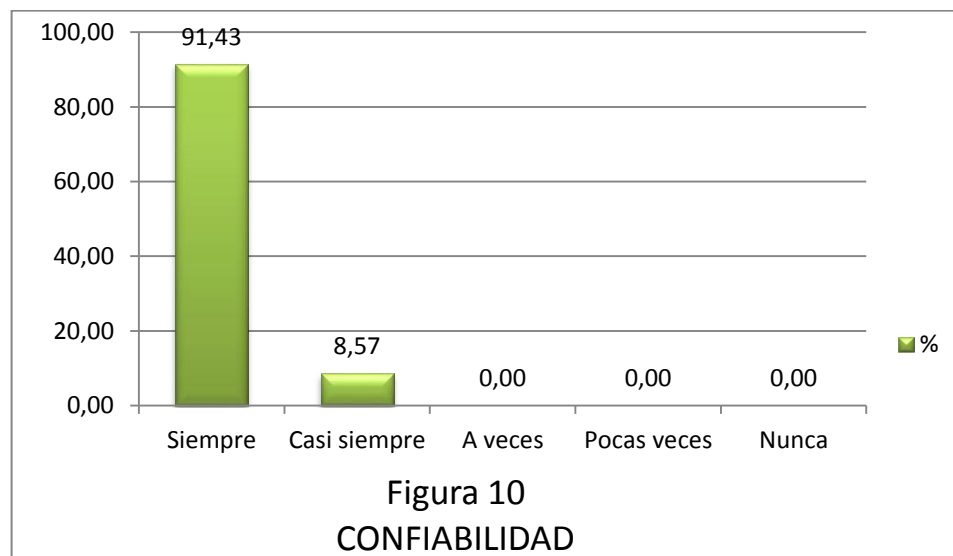
Análisis

En la tabla 5 tenemos con un porcentaje de 91,43 a la escala de siempre que es favorable para la organización respondiendo 32 encuestados, de un total de 35 encuestados ya que la confiabilidad que otorga el laboratorio es importante para el crecimiento del laboratorio

TablaN5 Confiabilidad			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	32	0,91	91,43
Casi siempre	3	0,09	8,57
A veces	0	0,00	0,00
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

Los clientes externos tienen confianza en los resultados y con los análisis que realizan en el laboratorio nos indica que ofrece servicios confiables



4.7.Satisfacción del cliente

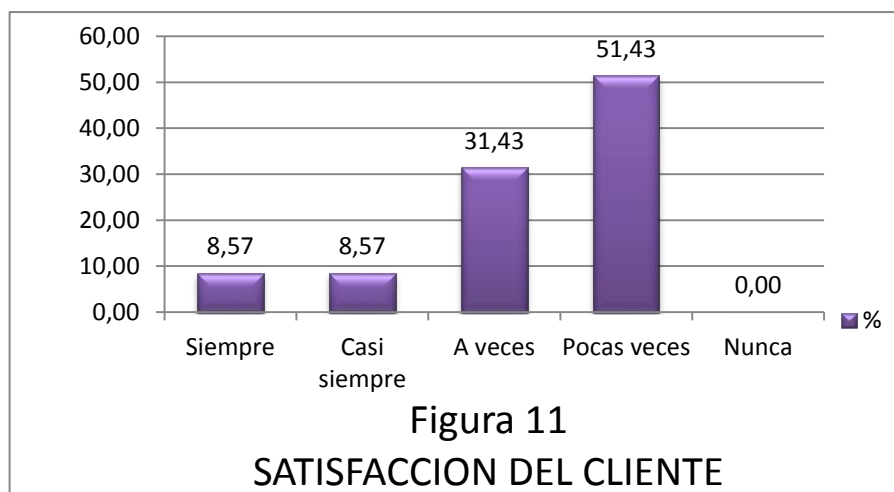
Análisis

En la tabla 6 figura 6, se aprecia que 18 clientes externos que representan el 51,43% del total de encuestados consideran que la satisfacción con la oferta de servicios que el laboratorio brinda es de “pocas veces” el mismo que se debe elevar la oferta para elevar el servicio con un alto nivel de satisfacción

Tabla N6 Satisfacción del cliente			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,09	8,57
Casi siempre	3	0,09	8,57
A veces	11	0,31	31,43
Pocas veces	18	0,51	51,43
Nunca		0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

La satisfacción del cliente no es la adecuada por la que se debe elevar el la oferta de servicios para elevar el crecimiento y la competitividad en el entorno



4.8.Fidelización

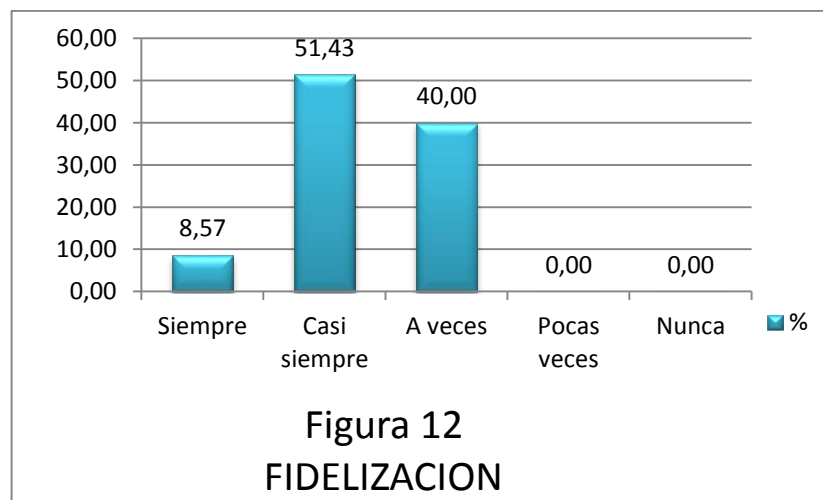
Análisis

En la tabla 10 de un total de 35 encuestados 18 de ellos representados con un 51,43 % contestó con una escala de casi siempre. Seguido con un 14 de a veces. La confianza para la fidelización del laboratorio es satisfactoria para el desarrollo del laboratorio

Tabla N7 Fidelización			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,09	8,57
Casi siempre	18	0,51	51,43
A veces	14	0,40	40,00
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

Se debe incrementar la producción y servicios de confianza para satisfacer al cliente en todo ámbito para el crecimiento y credibilidad de la empresa para un mejor desempeño ya que todos deberían estar en una calificación de siempre



4.9.Tiempo

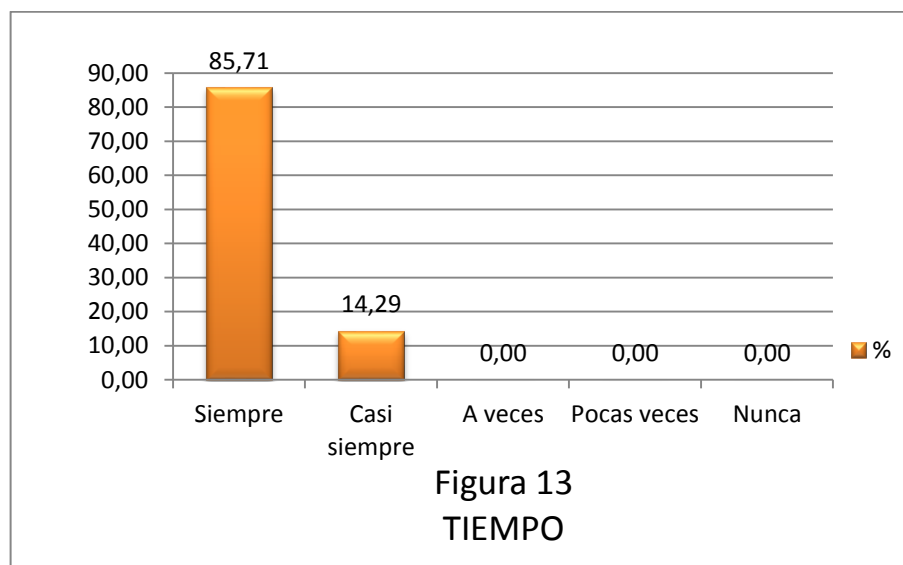
Análisis

En la tabla 8 la mayoría de clientes empleados nos da resultado nos indica que siempre se entrega los resultados a tiempo ya que de un total de 35 encuestados 30 de ellos representados con un 85,71 % contestó afirmativamente

Tabla N8 Tiempo			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	30	0,86	85,71
Casi siempre	5	0,14	14,29
A veces	0	0,00	0,00
Pocas veces	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
	35		100,00
Fuente: Encuestas			
Elaborado por: Diego Soria			

Interpretación

La interpretación de la figura 8 significa que el laboratorio entrega a tiempo los resultados de los análisis por lo que genera satisfacción con la mayoría de clientes



4.10. Verificación de la hipótesis

Formulación de la hipótesis

La aplicación de una innovación organizativa optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.

H₀: Hipótesis nula

La aplicación de una innovación organizativa NO optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.

H₁: Hipótesis alternativa

La aplicación de una innovación organizativa SI optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.

Prueba estadística

Para la comprobación de la hipótesis se ha aplicado la prueba del χ^2 , cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Nivel de significancia

El nivel de significancia a utilizar es de 95% → 0,05

Grados de libertad

Para los grados de libertad se utilizara la siguiente fórmula:

Grados de libertad = (Filas -1) (Columnas -1)

Gl= (F-1) (C-1)

Gl= (7-1) (5-1)

Gl= (6) (4)

Gl= 24

Frecuencias observada

Cuadro N5. Frecuencias observadas						
Parámetro	Escala					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
4.2. Costos	12	21	2	0	0	35
4.3. Desempeño Técnico	13	20	2	0	0	35
4.4. Comunicación	5	10	20	0	0	35
4.5. Confiabilidad	32	3	0	0	0	35
4.6. Satisfacción al cliente	3	3	11	18	0	35
4.7. Fidelización	3	18	14	0	0	35
4.8 Tiempo	30	5	0	0	0	35
TOTAL	98	80	49	18	0	245
Fuente: Encuestas						
Elaborado por: Diego Soria						

Calculo del χ^2

Cuadro N10 Calculo del χ^2				
O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
12	14	-2	4	0,29
21	11,42	9,58	91,77	8,03
2	7	5	25	3,57
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
13	14	-1	1	0,07
20	11,42	8,58	73,61	6,45
2	7	5	25	3,57
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
5	14	-9	81	5,79
10	11,42	1,42	2,01	0,00
20	7	13	169	24,14
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
32	14	18	324	23,14
3	11,42	-8,42	70,89	6,21
0	7	-7	49	7,00
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
3	14	-1	1	0,07
3	11,42	-8,42	70,89	6,21
11	7	4	16	2,29
18	2,57	15,43	238,08	92,64
0	0	0	0	0,00
3	14	-1	1	0,07
18	11,42	6,48	41,99	3,68
14	7	7	49	7,00
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
30	14	16	256	18,29
5	11,42	-6,42	12,84	1,12
0	7	-7	49	7,00
0	2,57	-2,57	6,6	2,57
0	0	0	0	0,00
$\chi^2c =$				241,98

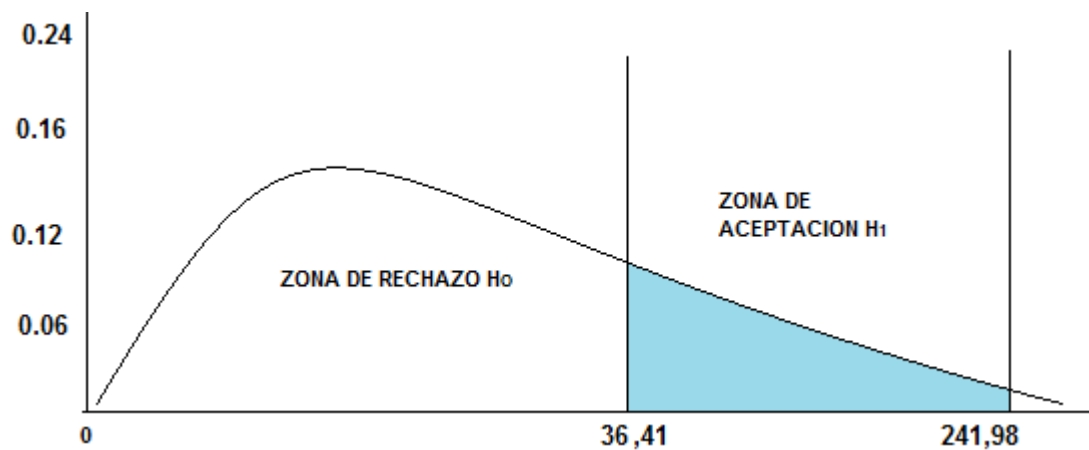


Figura 14 CAMPANA DE GAUSS

Decisión

Cuadrada $\chi^2_T = 36,41$

Tabular $\chi^2_c = 241,98$

Como la χ^2_c es mayor que χ^2_T se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, por lo tanto: La aplicación de una innovación organizativa SI optimizará la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se realizó la tabulación y el análisis de las encuestas, procedemos a realizar las conclusiones y recomendaciones en base a los datos obtenidos por parte de los Clientes externos sobre la innovación organizativa que se aplica en el laboratorio LACONAL.

5.1 Conclusiones

- La calidad es importante el mismo que se debe mejorar en los servicios que proporciona para la mejora del laboratorio y satisfacción del cliente.
- Los costos de los servicios se debe reestructurar de manera que los clientes tengan satisfacción en los costos por los servicios prestados.

- El desempeño técnico por parte de los empleados es de gran calidad, el mismo que se debe mejorar en pocos aspectos para cumplir con las necesidades planteadas por parte del cliente.
- El personal del laboratorio de los empleados influye en el desarrollo del laboratorio por los conocimientos que ellos nos pueden proporcionar.
- Los servicios que ofrece el laboratorio son de alta confiabilidad los mismos que genera una ventaja competitiva en el mercado.
- Los servicios que ofrece el laboratorio se debe innovar para incrementar el mercado de clientes.
- La confianza para una fidelización por parte del laboratorio esta en mediana proporción el mismo que se debe controlar y así aumentar las utilidades en el laboratorio.
- El laboratorio entrega a tiempo los servicios solicitados el mismo que es una fortaleza para la satisfacción del cliente.

5.2. Recomendaciones.

- Aumentar la calidad para la el cumplimiento de objetivos y ventas del laboratorio.
- Diseñar una restructuración de costos para que aumente la satisfacción de los clientes.
- Realizar la capacitación constante al personal para incrementar sus conocimientos y desempeño técnico.
- Realizar una evaluación constante a los empleados para conocer los conocimientos y realizar un mayor seguimiento si aclarar dudas por parte del cliente.
- Crear sistemas de innovación para generar confianza por parte del laboratorio asi sus clientes.

- Incrementar el los servicios que ofrece para poder obtener mayor ventaja competitiva que sea de acuerdo al requerimiento del cliente
- Mejorar sus servicios innovadores para generar más confianza y fidelizar a sus clientes.
- Llevar un control de tiempos para las entregas el mismo que se mantenga con el nivel de cumplimiento que ha generado satisfacción los requerimientos del cliente.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **TITULO**

“Plan Estratégico para incrementar la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL

INSTITUCIÓN EJECUTORA

Laboratorio de control y análisis LACONAL.

- **BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios son los clientes tanto internos como externos del laboratorio ya que con un plan estratégico se espera que el servicio sea de mejor calidad y aumentar las ventas.

- **UBICACIÓN**

El proyecto se realizará en el laboratorio de control y análisis LACONAL ubicada en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

- **TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN**

Inicio: 10 Enero 2014 Final: 10 abril 2014

- **EQUIPO TECNICO RESPONSABLE**

Director General

- **COSTO**

El costo determinado del presente proyecto es cuatrocientos cincuenta (400.00)”estimado”

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La sociedad Ecuatoriana se enfrenta a un mundo de cambios el cual se rige lo económico, político y social. Para mencionar un fenómeno se puede decir que la globalización modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos innovadores de sus servicios para sobrevivir y obtener éxito. Dentro de este contexto, el laboratorio LACONAL, no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser más competitivo.

Por medio de los resultados de la investigación sobre el laboratorio dedicado al análisis y control de alimentos, se pudo constatar que el laboratorio no cuenta con: un plan estratégico que oriente adecuadamente al incremento de la innovación, productividad, con

el fin de crear y mantener una ventaja competitiva de la organización junto con las oportunidades del mercado y que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

El resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

6.3. JUSTIFICACION

La propuesta que se plantea es muy importante y factible porque a través de un Plan Estratégico, los empresarios pueden diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar una decisión adecuada, permitiendo diseñar planes y actividades que permitan conseguir objetivos y metas establecidas por la organización hacia un mejoramiento continuo.

Por tal razón he considerado que la propuesta abarca en la necesidad de un plan estratégico adecuado. Estableciendo una visión empresarial para lograr el compromiso desde la alta dirección y el resto de niveles, para generar una constante información interna y externa de la organización, es necesario que el personal recapacite sobre la manera que ha venido realizando sus actividades y se genera un cambio de actitud en base a un nuevo rumbo de la organización.

Debe enfocarse en adquirir procesos tecnológicos rentables, con una investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través de una dedicación, creatividad y la energía del recurso humano con un espíritu crítico constructivo.

El desarrollo de la presente propuesta se basa en la necesidad de brindar un soporte para que la empresa conozca su posición y pueda tomar mejores alternativas para optimizar su atención al cliente y mejorar sus flujos económicos internos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Elaborar un Plan Estratégico para incrementar la ventaja competitiva del laboratorio de análisis y control LACONAL

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del laboratorio de análisis y control Laconal.
- Crear un plan de acción y control para la implementación de las estrategias anteriormente diseñadas.
- Proporcionar una Técnica eficaz a la gerencia que permita a la empresa incrementar la ventaja competitiva.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta de acuerdo a la investigación es factible de realización y puesta en práctica, con éxito en vista de que tanto en el campo administrativo como en el recurso humano existe una gran predisposición para la mejora y el cambio interno y externo por lo que mediante una planificación estratégica de comercialización, vamos a lograr que la empresa y las personas que forman parte de la misma sean más proactivos en las actividades de la empresa y va a ser base fundamental para la mejora continua de la empresa la misma que permitirá lograr incrementar sus servicios.

Factibilidad Económica:

El presente plan de comercialización es factible, por cuanto se cuenta con recursos económicos, además existe la predisposición de las autoridades competentes para invertir en la ejecución del mismo.

Factibilidad Tecnológica:

El Laboratorio Laconal cuenta con recursos tecnológicos para realizar sus servicios, por lo que en este aspecto no existirían dificultades, pero se debe considerar los análisis que se vayan a desarrollar. Es importante el sistema ya que dentro de los laboratorios de análisis y control de alimentos necesitan sistemas adecuados para realizar su trabajo.

Factibilidad Organizacional

Cada organización, al momento de implantar o realizar un cambio sus procesos, debe contar con la autorización, compromiso de la organización, para que su aplicación de excelentes resultados, por tal motivo lo que se desee diseñar o aplicar en el laboratorio debe ser planificado y analizado para luego ejecutar, para la aplicación de este método el laboratorio se ha comprometido totalmente en el desarrollo de este método.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA

Según el autor (VICUÑA, 2012) al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización

más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

(CARRION, 2007) Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

(BRENES BONILLA 2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para (GUTIÉRRE, 2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto

nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

6.7. METODOLOGIA – MODELO OPERATIVO

Cuadro N 7. Metodología – Modelo Operativo					
Plan estratégico para la innovación organizativa y aprovechamiento en la ventaja competitiva del laboratorio LACONAL					
Fase	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Misión, Visión, Valores	Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la misión visión. • Identificar los valores corporativos 	Humano Tecnológico Económico	Director general del laboratorio	1
Análisis de la situación:	Permite conocer la realidad en la cual opera la organización de manera interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del Entorno Específico mediante las Cinco Fuerzas de M. PORTER. • Perfil de la capacidad interna 	Humano Tecnológico Económico	Director general del laboratorio	2
Diagnostico	Permite conocer las	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y análisis de 	Humano	Director general del	1

Situacional	condiciones actuales en las que desempeña la organización.	matrices (FODA). • Recolección de información.	Tecnológico Económico	laboratorio	
Estrategias corporativas:	Las estrategias corporativas responden a las necesidades de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo. • Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al público objetivo 	Humano Tecnológico Económico	Director general del laboratorio humanos	1
Seguimiento:	El seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones, es decir; el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las	• Elaboración de un plan de monitoreo	Humano Tecnológico Económico	Director general del laboratorio	6

	estrategias y actuaciones de la empresa, para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas				
Evaluación y control	Es el proceso que permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta. 	Humano Tecnológico Económico	Director general del laboratorio	1
Fuente: Propia Elaborado por: Diego Soria Silva					

6.7.1. Desarrollo del Modelo Operativo

Etapa 1. Misión, Visión y valores

MISION ACTUAL

La misión de LACONAL es ofrecer servicios de análisis de laboratorio de alta calidad, bajo la Norma NTE ISO/IEC 17025:2006 y sus respectivas actualizaciones, con resultados confiables, utilizando las mejores técnicas analíticas, con personal debidamente capacitado y calificado, a precios competitivos y en el menor tiempo posible.

MISION PROPUESTA

Somos un laboratorio dedicado a ofrecer servicios de análisis de laboratorio de alta calidad, bajo la Norma NTE ISO/IEC 17025:2006 y sus respectivas actualizaciones, con resultados confiables, utilizando las mejores técnicas analíticas, a través de un alto nivel de productividad y competitividad, con personal debidamente capacitado y calificado, a precios competitivos y en el menor tiempo posible servicios buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes.

VISION ACTUAL

Ser líderes en la Región Central del País en servicios de análisis de alimentos para consumo humano y animal, materias primas, balanceados, bebidas, aguas y productos afines, utilizando los últimos avances tecnológicos, con personal de alta calidad técnica y dispuestos a atender las expectativas de nuestros clientes de la manera más oportuna.

VISION PROPUESTA

En el 2015 el Laboratorio LACONAL será líder en la Región Central del País en servicios de análisis de alimentos para consumo humano y animal, materias primas, balanceados, bebidas, aguas y productos afines, utilizando los últimos avances tecnológicos, con personal de alta calidad técnica y dispuestos a atender las expectativas de nuestros clientes de la manera más oportuna.

VALORES INSTITUCIONALES

- **PUNTUALIDAD:** Los análisis será entregado a los clientes dentro de las fechas ofrecidas.
- **PROFESIONALISMO:** La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente comercial.
- **ÉTICA:** La empresa se compromete a no divulgar sin motivo la situación económica financiera de sus clientes.
- **RESPONSABILIDAD.-** Es el compromiso de todos, cada persona es responsable de sus actos, Existe la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- **RESPECTO.-** Es uno de los valores más importantes en las diferentes actividades humanas, se debe respetar para que le respeten, dentro y fuera de la organización, este es un aspecto clave ya que de aquí depende la imagen corporativa de la empresa.
- **HONESTIDAD.-** Sentido crítico y constructivo, para hacer observaciones y sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo.
- **LEALTAD.-** Promulgar y defender preceptos éticos del laboratorio, con un sólido sentido de pertenencia.
- **COMPROMISO.-** Cumplimiento de los objetivos y metas que la organización se ha trazado.

- CONFIANZA.- Plena seguridad en los principios morales de los empleados.

Etap 2. Análisis de la situación:

Análisis Externo

En este caso se analiza el medio específico bajo el cual se mueve la organización. Lo que pretende este análisis es determinar la estructura general de la industria, centrado principalmente en los competidores y las interacciones entre ellos en la industria, sin dejar de lado al resto de los actores de la cadena como son los proveedores, clientes y los productos y/o servicios que se comercializan o se transan.



Figura 15 Cinco Fuerzas de porter

Análisis Interno

Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

Para realizar el Análisis Interno primero se debe elegir una metodología que explique de la mejor manera el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta sus características principales y distintivas, interna de la empresa.

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como el impacto que tienen. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa como conjunto

El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

La capacidad directiva

La capacidad competitiva

La capacidad financiera

La capacidad financiera

La capacidad del talento humano

La capacidad administrativa

Etapas 3. Diagnostico Situacional

Matriz FODA

La matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortalezas; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; la estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pro no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

FODA

Figura 16

ASPECTOS INTERNOS (De la organización)	ASPECTOS EXTERNOS (De la organización)	
FORTALEZAS Para impulsarlas	OPORTUNIDADES Para potenciarlas	+ Acciones Ofensivas
DEBILIDADES Para eliminarlas	AMENAZAS Para evitarlas neutralizarlas	- Acciones Ofensivas

Fuente: Propia

Elaborado por: Diego Soria

FORTALEZAS:

Las principales ventajas, capacidades y recursos en los cuales la organización puede apoyar para llegar a concretar la visión.

DEBILIDADES:

Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien y los clientes no se sienten satisfechos.

OPORTUNIDADES:

Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

AMENAZAS:

Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión

Etapa 4. Estrategias corporativas:

A esta altura ya tenemos una visión completa del laboratorio, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.

Directrices Estratégicas: Líneas de acción políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito

Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

Línea estrategia 1:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo la misión de la asociación y que se sientan satisfechos de la misma.

- a. Mejorar la capacitación de las personas que trabajan y colaboran con la asociación.
- b. Mejorar la gestión del conocimiento externo e interno.
- c. Defensiones de los puestos de trabajo.

Línea estratégica 2:

Perspectiva financiera:

Mejorar la sostenibilidad económica consiguiendo nuevos ingresos y haciendo más eficiente los gastos.

Línea estratégica 3:

Perspectiva proceso interno:

Mejorar la coordinación y comunicación entre procesos claves (áreas de trabajo) para poder ofrecer proyectos innovadores de máxima calidad que den respuesta a las necesidades de quienes lo requieran.

- a. Establecer una organización interna des de la perspectiva de género.
- b. Agilizar la toma de decisiones.
- c. Mejorar la capacidad de innovación
- d. Mejorar los circuitos de comunicación interna.

Línea estratégica 4:

Perspectiva del cliente:

Dar una atención personalizada y ágil a las a las personas que requieren nuestros servicios.

- a. Mejorar la comunicación con los socios y socias y su participación en las actividades.
- b. Mejorar la presencia en actos sociales y en las agendas políticas.

c. Mejorar el tiempo de respuesta con los colaboradores y entidades que requieren nuestros servicios.

Etapa 5. Seguimiento:

Elaboración del plan de monitoreo y evaluación

El Plan de evaluación y monitoreo es un instrumento que permitirá organizar sistemáticamente las acciones de acompañamiento para medir el avance y los logros de los planes. En él se describe las técnicas, metodologías, instrumentos y recursos que se van a emplear para monitorear y evaluar las actividades y proyectos de los planes estratégicos y de los planes operativos de las distintas dependencias.

Componentes del Plan de Monitoreo:

Definir de manera clara los objetivos que se esperan lograr, estableciendo indicadores (deben ser los mismos de los planes).

Seleccionar un conjunto de indicadores de insumo, proceso, producto y efecto o resultado estructurados en función de la jerarquía de objetivos de plan.

Establecer mecanismos de retroalimentación de las conclusiones obtenidas mediante el monitoreo y evaluación que sirva para la adopción de decisiones que permitan realizar oportunamente las correcciones que sean necesarias.

Etapa 6. Evaluación

La última etapa de este plan servirá para evaluar y controlar el impacto que ha tenido la ejecución del plan estratégico, comparando los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.

Se aplicará entrevistas y encuestas periódicas a todos los integrantes del laboratorio para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.

Cuadro N8. Técnicas e instrumentos de evaluación y control	
Técnica	Instrumento
Entrevista	Cuestionario
Encuesta	Cuestionario
Fuente: Propia Elaborado por: Diego Soria	

6.8. ADMINISTRATIVO

El Director general del Laboratorio de control análisis de alimentos LACONAL serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta, contribuyendo al desarrollo del laboratorio.

6.8.1. Presupuesto

El Director general del Laboratorio de control análisis de alimentos LACONAL serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta, optimizando los recursos y con el talento humano capacitado que permitirá el crecimiento del laboratorio

A continuación detallaremos todos los materiales e implementos que se necesita:

Cuadro N 9 Presupuesto				
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Hojas inen A4	Resma	3	\$ 4,00	\$12,00
Copias Documentos	Hojas	100	\$0,02	\$2,00
Copias encuestas	Hojas	35	\$0,02	\$ 1,75
Anillados	Veces	3	\$1,00	\$3,00
Esferos	Unidades	5	\$0,30	\$1,50
Empastado	Veces	2	\$12,00	\$24,00
Impresiones	Hojas	500	\$0,05	\$25,00
Internet	Horas	20	\$0,80	\$16,00
Memoria USB	Unidad	1	\$ 12,00	\$12,00
Transporte	Días	90	\$0,20	\$18,00
Subtotal				\$ 115,00
Imprevistos 10%				\$11,50
TOTAL				\$126.5

6.9.PREVISION DE LA EVALUACION

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

Cuadro N 10 Matriz de evaluación	
PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Laboratorio LACONAL
¿Por qué evaluar?	Todas las empresas al implementar métodos, Estrategias, planes, etc. Es necesario realizar una evaluación para verificar como se ha manifestados la aplicación de dichos métodos o herramientas, tomando en cuenta que el cliente es la razón de ser del laboratorio, para lo cual los servicios que son deben cumplir sus expectativas.
¿Para qué evaluar?	Para aumentar la calidad de los servicios y la ventaja competitiva a través de un plan estratégico, que permitirá reducir costos innecesarios, optimizando recursos y aumentando la venta de sus servicios.
¿Qué evaluar?	La innovación organizativa que tiene el laboratorio para conocer el desarrollo de su ventaja competitiva
¿Quién evalúa	Director general
¿Cuándo Evaluar?	De acuerdo al cronograma propuesto
¿Con que evaluar?	Aplicación de encuestas.

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España : ESIC.
- AGOSTINI, E. (18 de 12 de 2010). *La Cultura Organizacional*. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf>
- AGUILERA, J. (2010). *Gestion Humana*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf
- ALARCON, j. (2009). *Reingenieria de procesos*. Mexico: Fundacion Confemetal.
- ALTUZARRA, m. (2007). *portalcomerciante*. Obtenido de http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf
- ALVAREZ, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México , México : Plaza y Valdés S.A.
- AMOROS, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- ANDER-EGG, E. (2011). *El Trabajo en Equipo*. México, México : Editorial Progreso.
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España .
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica* . Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- ARAMBURU, N. (2012). *Organización de Empresas*. Bilbao, España : Deusto Publicaciones.
- ARIAS, A. (2012). Obtenido de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20MATEM%C3%81TICAS%20F%C3%82SICAS%20Y%20QU%C3%8DMICAS/INGENIER%C3%8DA%20INDUSTRIAL/10/GESTION%20DE%20CALIDAD%20II/documento10123.pdf>
- ARRAUT. (2008). *Innovacion organizacional como ventaja competitiva en las empresas*. CECAR.

- BALLAR, X. (2007). *Innovacion en a gestion publica y en la empresa privada*. MEXICO: Diaz de Santos.
- BAYO, A. (2013). *TIC, innovación*. Recuperado el 11 de MAYO de 2013, de TIC, innovación: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79758/07albertobayo.pdf>
- BECKHARD, R. (2010). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México, México: Fondo Educativo Interamericano.
- BERGES, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España : Comunicación Social CS.
- BLANCH, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. Cataluña, España: Editorial UOC.
- CABANAS, C. (2011). (O. d. Interna, Ed.) Recuperado el 28 de 10 de 2013, de http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/12.pdf
- CARRION, J. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Madrid: ESIC.
- CASTRO, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- CASTRO, P. (2010). Obtenido de <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/07/innovacion-de-productos.html>
- CHIANG, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- CHIANG, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España : Editorial Vértice.
- CHIAVENATO, i. (2002). *Introduccion ala teoria general de la administracion* .
- CHOMPOY, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- CONTRERAS, H. (12 de 10 de 2012). *RRPP Net Porat*. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- COODSTEIN, I. (2007). *planeacion estrategica aplicada*. bogota: McGrawhill.
- CUARTAS, D. (2008). *Principios de Administracion*. Medellin: Fondo.
- DAFT, R. (2011). *La Experiencia del Liderazgo, 3ra Edición*. México : Thomson.
- DEL PUGAR, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madrid , España : ESIC Editorial.

- DIEZ, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Vigo, España : Ideas Propias.
- DOMINGUEZ, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España : Visión Libros.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España : Deusto.
- ENRIQUE, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona , España : Servei de Publicacions.
- ESCORSA, p. (2003). *Tecnología e innovacion de la empresa* . UPC.
- ETCHEGARAY, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- FAVARO, D. (s.f.). *Creas*. (D. Favaro, Ed.) Recuperado el 11 de 05 de 2013, de <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>
- FERNANDEZ, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente* . Madrid, España : Paraninfo.
- FERNANDEZ, E. (2007). *La competitividad de la empresa*. Universidad de oviedo.
- FERNANDEZ, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España : Paraninfo.
- FERNANDEZ, J. (2012). *Fundamento de la Organización de Empresas, Breve historia del Managment*. Madrid, España : Narcea.
- FERNANDEZ, M. (2008). *Eficacia organizacional*. madrid: Díaz de santos.
- FERNANDEZ, V. (2006). *Desarrollo de los sistemas de informacion*. españa: UPC.
- FUNDIBEQ. (16 de 12 de 2011). *Aprendizaje Organizacional*. Recuperado el 2013 de 07 de 12, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf
- GARCIA, J. (2011). *La Comunicación Interna*. Madrid, España : Díaz de Santos.
- GARCIA, S. (2011). *Organización y Administración de Empresas, una visión practica*. Madrid, España : Editorial ESIC.
- GARZON, M. (2010). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.

- GAYNOR, E. (2006). *"Gestión de la Innovación" dentro del mundo organizacional / empresarial – Parte 1 --*. Recuperado el 11 de MAYO de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-uno/innovacion-uno.shtml>
- Gema, S. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministros extendida*. Asesoría jurídica leonesa del blanco.
- GOMEZ, D. (2012). *Creatividad, innovación y cambio organizacional*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://humanresourcesproject.files.wordpress.com/2012/11/creatividadinnovacioncambio2.pdf>
- GOMEZ, M. (2009). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga .
- GUERRA, G. (2007). *El Agronegocio frente al siglo XXI*. IICA.
- GUTIÉRREZ, M. P. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de santos.
- HAMILTON, W. (2010). *Instrumentos de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Bogotá, Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.
- HARTLINE, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. México, México: Thomson.
- HITT, M. (2004). *Administración estratégica*. Madrid: Economía administrativa 5ª edición.
- HITT, M. (2011). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México : Pearson.
- JAMES, M. (2007). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- JEWELL, I. (2009). *mercados e instituciones financieras*. México: Pearson.
- JOAN, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España : Gestión 2000.
- KOONTZ, h. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- LACASA, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- LAM. (2010). *Innovación organizacional como ventaja competitiva en las empresas*. Congreso internacional CECAR.
- LASCARIS, T. (2002). *Estructura organizacional para la Innovación Tecnológica. El caso de América Latina **. Costa Rica.
- LAWRENCE. (2013). Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf>

- LISSACK, M. (2011). *Innovar la Organización Empresarial*. Barcelona: Deusto.
- LUSTHAUS, C. (2002). *Evaluación Organizacional*. Canada: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- LUSTHAUS, C. (2011). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington DC, Estados Unidos: IDB Bookstore.
- MAHIEU, P. (2011). *Trabajar en Equipo*. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores.
- MARSHAK, R. (2010). *Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales*. San Francisco, Estados Unidos: Duesto.
- MARTIN, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones*. Salamanca, España : Ediciones Universidad Salamanca.
- MARTINEZ. (2005). *La elaboración del plan estrategico y su implementacion a travez de un mando integral*. MADRID: Diaz de santos.
- MARTINEZ, C. (2010). *Innovacion en la organizacion*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://www.altonivel.com.mx/6361-innovacion-en-la-organizacion.html>
- MARTINEZ, M. d. (2011). *Orientación al Mercado, Un Modelo Desde la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional*. México, México: UAA.
- MCLEOD, R. (2007). *Sistemas de informacion general*. Mexico: Prentice Hall .
- MELLO, D. F. (2010). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México, México: Limusa.
- MENDEZ, C. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial "Universidad del Rosario".
- MONCAYO, D. (2010). Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>
- MONROY, A. (2010). *Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional*. Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira, Pereira.
- Morales, C. (2010). *Coleccion Gerencia de Proyectos*. Fyde proyectos.
- MULET, j. (2007). *La innovacion concepto e importancia economica*. navarra.
- OAE. (2013). *OAE*. Recuperado el 11 de MAYO de 2013, de http://www.oae.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=155
- OSTOS, J. (2010). *Efecto mediador de la innovación organizacional en*. Lima, Peru.

- PAZ, r. (2007). *atencion a cliente*. vigo: ideaspropias.
- PETER, s. (2012). *DIRECCION ESTRATEGICA*. madrid: Mc Graw hill.
- REBEIL, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México , México : AMCO.
- REY, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovacion empresarial*. Fundacion EOI.
- REYES, A. (2012). *Administración de Empresas, teoría y practica*. México, México: Limusa.
- ROBBINS, C. (2011). *Administración, Octava Edición*. México , México : Pearson.
- ROBBINS, S. (2010). *Comportamiento Organizacional – Decima Edición*. Naucalpan de Juárez , México: Pearson Editorial.
- RODRIGUEZ, A. (2009). *administracion de calidad*. Obtenido de <http://firgoa.usc.es/drupal/files/a-calidad.pdf>
- RODRIGUEZ, I. (02 de 02 de 2012). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 2013 de 07 de 05, de <http://estatico.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>
- ROJAS, P. (2009). *que es la competitividad*. iica.
- RUBALCALA, L. (2008). *competitividad y bienestar en la economia española*. España: Encuentro.
- RUIZ, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- RUIZ, M. (2010). *¿Para qué Sirve un Líder?* Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos.
- RUMELT, R. (2005). *How much indistry matter*. Strategic Management journal.
- SANCHEZ, M. (2008). *El proceso innovador y tecnologico*. Coruña: Gesbiblio.
- SANCHEZ, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.
- SANZ, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España : ESIC.
- SCARONE, C. (2007). *La innovacin en la empresa la orientacion al mercado como factor de exito en el proceso de inovacion en el producto*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf>
- SLOCUM, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage.
- SLOCUM, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México, México : Cengage Learning .
- STEPHEN, p. (2007). *Administracion*. mexico: Prentice hall.
- STOKER, j. (2007). *Administracion*. Mexico: Pearsos sexta edicion.

- STONER, j. (2002). *ADMINISTRACION*. MEXICO: Pretice hall.
- STUCCHI, M. (19 de 05 de 2011). *Liderazgo*. (JNE, Ed.) Recuperado el 07 de 05 de 2013, de http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf
- THOMPSON, I. (2008). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- TMP, D. d. (12 de 04 de 2011). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf
- TORRE, D. L. (2008). *UHU*. Obtenido de http://www.uhu.es/36102/trabajos_alumnos/caso_09_10/_private/innovacion_educativa.pdf
- UDAONDO, m. (2002). *gestion de calidad*. España: Diaz de santos.
- VERTICE. (2009). *ATENCION AL CLIENTE*. malaga: Vertice.
- VICUÑA, j. m. (2012). *plan estrategico en la practica*. españa: ESIC.
- WELSH. (2005). *Presupuestos*. Mexico: Prentice hall.
- WORLWY, C. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio (8va Edición)*. México, México: Thomson.
- ZAMORANO, J. (2006). *Manual de oslo: guía para la recogida einterpretacion de datos sobre innovacion*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de http://www.taller-de-clientes.es/innovacion_comercial

ANEXOS

ANEXO 1

ARBOL DE PROBLEMAS



ANEXO 2

MODELO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE INVESTIGACION: INNOVACION ORGANIZATIVA
PARA FORTALECIMIENTO DEL LABORATORIO LACONAL

Clientes Externos

Objetivo

La presente encuesta tiene como objetivo es conocer la percepción de los clientes respecto al funcionamiento del Laboratorio LACONAL, que servirá de respaldo para la investigación en curso.

Fecha:.....

Nombre del encuestador: Diego Soria Silva

Marque con una (X) su respuesta:

1. ¿Cómo considera usted la calidad general con lo cual se proporciona los servicios del laboratorio?

Escala	
Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

2. ¿Los costos de los servicios son adecuados?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

3. ¿Considera que el desempeño técnico de los empleados satisface las necesidades planteadas por el cliente?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

4. ¿El personal del laboratorio proporciona adecuadamente las explicaciones y aclaraciones respecto a las inquietudes del cliente?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

5. ¿Los servicios que ofrece el laboratorio son confiables?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

6. ¿Está satisfecho con la gama en oferta de servicios del laboratorio

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

7. ¿El laboratorio genera confianza para la fidelización y recomendación de los servicios a otras personas o empresas?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

8. ¿El laboratorio ha realizado a tiempo los servicios solicitados?

Escala	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

ANEXOS 3

FOTOGRAFIAS



