

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Diagnóstico organizacional para la competitividad de la empresa textil
Jema S.A.C de la ciudad de Chiclayo

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Xandra Otiniano Nuñez

ASESOR

Alex Humberto Vasquez Santisteban

<https://orcid.org/0000-0002-0068-978X>

Chiclayo, 2024

**Diagnóstico organizacional para la competitividad de la empresa
textil Jema S.A.C de la ciudad de Chiclayo**

PRESENTADA POR

Xandra Otiniano Nuñez

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Valeria Tamara Llontop Hernandez

PRESIDENTA

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIA

Alex Humberto Vasquez Santisteban

VOCAL

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, quien me guió por el buen camino y me otorgó la fuerza necesaria para seguir adelante. A mis padres, a quienes debo ser la persona que soy, y a mis hermanos, Lucía y Vincenzo, quienes siempre me brindaron ánimo y creyeron en mí en todo momento.

Agradezco a mi esposo, Hugo, por su ayuda y orientación en el desarrollo de esta tesis, así como por estar siempre presente en cada etapa de mi vida.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo y paciencia, me han permitido completar esta maestría. Agradezco especialmente a mi maestra, Carla Gamarra, cuya ayuda y paciencia fueron fundamentales para culminar esta tesis.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
3	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1%
4	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.journaliji.org Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
7	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Del Magdalena Trabajo del estudiante	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción	8
Revisión de la literatura.....	10
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	17
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias.....	27
Anexos	29

Resumen

Las empresas deben enfrentar permanentemente procesos de cambio, lo cual conlleva a reinventarse para poder seguir siendo competitivas en un mercado donde existen diversas empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Ante esta situación, la realización de un diagnóstico organizacional de manera integral les permitiría tener información relevante para implementar estrategias acordes a su realidad. Es por ello que el objetivo general de la investigación fue proponer un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad para la empresa textil Jema S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2020. El estudio tuvo un enfoque cualitativo y el diseño de un estudio de caso, evaluándose ocho áreas las cuales están basadas en el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo. La muestra estuvo conformada por 5 colaboradores de la empresa y 6 clientes. El instrumento empleado fue una entrevista a profundidad semiestructurada. Los resultados muestran que la empresa textil tiene un proceso de producción establecido y operaciones estandarizadas. Cuenta con maquinaria importada de última generación, tiene una política de recursos humanos que asegura un buen clima laboral y reconocimientos por cumplimiento de metas. Además, tiene establecidos sus proveedores y un sistema contable y financiero que le permite mantener su información. Sin embargo, no realiza una planificación estratégica y necesita fortalecer la gestión ambiental. En conclusión, se determina que la empresa en estudio está en proceso de lograr una mayor competitividad en el mercado.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, competitividad, empresa textil.

Abstract

Companies must constantly confront change processes, which leads to reinventing themselves in order to remain competitive in a market where there are various companies, whether small, medium or large. Faced with this situation, carrying out an organizational diagnosis in a comprehensive manner would allow them to have relevant information to implement strategies according to their reality, which is why the general objective of the research was to propose an organizational diagnosis oriented to competitiveness for the textile company Jema SAC of the city of Chiclayo 2020. The study had a qualitative approach and the design of a case study, evaluating eight areas which are based on the Competitiveness Map of the Inter-American Development Bank, the sample consisted of 5 collaborators of the company and 6 clients, the instrument used was a semi-structured in-depth interview. The results show that the textile company has an established production process and standardized operations, has state-of-the-art imported machinery, has a human resources policy that ensures a good work environment and recognition for meeting goals, has also established its suppliers and an accounting and financial system that allows you to keep your information, however it does not carry out strategic planning and needs to strengthen environmental management, concluding that the company under study is in the process of achieving greater competitiveness in the market.

Keywords: Organizational diagnosis, competitiveness, textile company.

Introducción

Actualmente, en el siglo XXI, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son proactivas; sin embargo, su tamaño podría hacerlas más vulnerables frente a los grandes competidores y limitarlas en algunos mercados, ya que en su gran mayoría son empíricas y muchas de ellas no poseen un valor agregado (Porter, 1982).

A pesar de esto, las Pymes son capaces de desarrollar habilidades que les permiten aprovechar el conocimiento y la tecnología, lo que les posibilita competir en los mercados. Es de suma importancia que utilicen eficientemente los recursos para alcanzar y mejorar los niveles de producción que les permitan ser competitivas (Mora et al., 2015).

En las Pymes del sector textil del Perú, se ha observado un gran déficit en tecnología, falta de organización, desperdicio de recursos, y ausencia de una gestión moderna que garantice la obtención de resultados planificados estratégicamente (Barceli, 1998).

El diagnóstico organizacional es crucial en el mercado actual para enfrentar el entorno rápidamente cambiante. Permite evaluar el estado presente de la organización y determinar la necesidad de mejoras para enfrentar los desafíos (Zaffar, et al., 2021).

Se han realizado estudios de investigación en el pasado, y los investigadores han ideado varios modelos de diagnóstico organizativo que pueden utilizarse para identificar problemas organizativos. Entre estos modelos se encuentran el de Leavitt (1965), el modelo de seis cajas de Weisbord (1976), el modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1980), el modelo 7S de Peters y Waterman (1980), el de Porras y Robertson (1987) y el modelo de Burke-Litwin (1992).

Los estudios sobre diagnóstico organizacional orientado a la competitividad son escasos y hasta la fecha se han desarrollado principalmente en otros países. Por ejemplo, Giraldo et al. (2018) señalaron que, en el sector textil colombiano, diversos elementos influyen en la competitividad, tales como la innovación, la tecnología y las capacidades de la empresa. Sin embargo, es necesario realizar un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad en el sector textil de la provincia de Chiclayo. Esto permitirá aportar información valiosa sobre este sector, centrándose en el proceso de agregar valor e identificar los factores internos de las Pymes que inciden en la competitividad, y proponer acciones de mejora. En ese sentido, Porter (1982) afirma la importancia de realizar un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad en las empresas.

Diversos aspectos relacionados con la competitividad, como producción, mano de obra, I+D, marketing, ventas, mercados meta, distribución, compras, líneas de productos, finanzas y

control, no han sido tratados a profundidad en los estudios encontrados. Por lo tanto, este problema de investigación es de suma importancia y debe desarrollarse e implementarse teniendo en cuenta estos factores.

Las principales características relacionadas con la formación y competitividad en las empresas del sector textil de la ciudad de Chiclayo revelan una falta de instrucción en temas de marketing, ventas, innovación, tecnología y control de calidad. Para mejorar estos déficits, es importante la unificación de las distintas unidades productoras en una ciudad o localidad, basándose en los esfuerzos continuos de toda la fuerza laboral. Una empresa es competitiva si está en constante aprendizaje (Gil, 2018).

Las evidencias empíricas indican que la disminución de la competitividad en las Pymes del sector textil en la ciudad de Chiclayo se debe a la baja calidad de producción, escaso nivel tecnológico, ausencia de normas, falta de crédito, mano de obra sin calificación, manufactura orientada más al mercado interno, incipiente penetración en el mercado internacional, deserción de políticas y habilidades para el desarrollo del sector, déficit en los mecanismos de apoyo para el financiamiento y falta de capacitación.

Estas situaciones se han observado en el recorrido y en conversaciones con algunas Pymes textiles de la ciudad de Chiclayo. Por ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el diagnóstico organizacional orientado a la competitividad de la empresa textil Jema S.A.C. de la ciudad de Chiclayo? Para responder a esta pregunta, se planteó el siguiente objetivo:

Establecer un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad para la empresa textil Jema S.A.C. de la ciudad de Chiclayo en 2020, con los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la planificación estratégica de la empresa textil Jema S.A.C.
- Diagnosticar los principales aspectos internos de la empresa textil Jema S.A.C.

Para dar respuesta a estos objetivos específicos, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, utilizando el diseño de un estudio de caso, en el que se diagnosticó la situación actual de la empresa textil Jema S.A.C. mediante entrevistas realizadas al personal corporativo y a los clientes.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, seguido por la metodología de la investigación y finalmente la presentación de resultados y conclusiones.

Revisión de la literatura

Antecedentes

Huang et al. (2019) realizaron un estudio cualitativo en referencia a un diagnóstico organizacional basándose en la competitividad (tecnología 4.0) en las Pymes. Este estudio analizó los factores que afectan la implementación de las tecnologías de la Industria 4.0 en las Pymes de las empresas peruanas. Se aplicaron entrevistas a 49 empresas del sector manufacturero para la evaluación, señalando la ausencia de tecnología avanzada. Aunque hay una presencia en la Industria 4.0 en las empresas peruanas, se considera que, en términos de transformación digital, solo el 1% de las empresas de consumo masivo podrían considerarse pertenecientes a la categoría 4.0, debido a la falta de inversión financiera, visión deficiente de la administración, déficit en la innovación y falta de trabajadores calificados.

Saavedra (2012) realizó un estudio teórico acerca de la literatura relacionada con la competitividad y estudios empíricos sobre el tema, con el fin de identificar los indicadores y proponer una metodología para la realización del diagnóstico. Por ser un estudio teórico no presenta una muestra específica. El resultado de este trabajo permite proponer una metodología basada en el diagnóstico organizacional que se fundamenta en el mapa de Competitividad del BID. Esta metodología debe enfocarse en todos los factores internos y recursos que la empresa utiliza en su proceso de producción, complementado con indicadores de medición, adoptando un enfoque holístico.

Zaffar et al. (2021) desarrollaron un estudio cuantitativo cuyo propósito es el diagnóstico de organizaciones que utilizan el modelo de seis cajas de Weisbord. Este estudio consideró dos hospitales (sector público y privado). Los datos se obtuvieron del personal médico y no médico mediante una técnica de muestreo en dos etapas con la ayuda de un cuestionario estructurado. Se aplicaron un total de 121 cuestionarios a empleados que operan en ambos hospitales, y la comparación se realizó sobre la base de las dimensiones presentadas en el modelo de caja de seis de Weisbord. Los hallazgos del estudio revelaron que existen problemas importantes en los aspectos internos de las dimensiones organizativas, los cuales no tienen lineamientos a seguir, indicando la presencia de un déficit organizacional.

Asencio et al. (2017) llevaron a cabo un estudio en el que identificaron los principales problemas relacionados a la organización que afectan a este tipo de negocios. Este estudio consistió en realizar un diagnóstico organizacional en las empresas textiles de la provincia Santa Elena (Ecuador), empleando un enfoque mixto que describe las cualidades y características de

un fenómeno. La muestra incluyó a 119 pymes fabriles de una población de 653 empresas en los aspectos de producción, organización y comercialización. Los resultados obtenidos indican que las deficiencias que inciden en el costo-beneficio están relacionadas a la estructura de la organización y a la comercialización. Estas deficiencias no permiten el desarrollo de competitividad de estas Pymes. Por lo tanto, para contribuir a lograr una mayor competitividad, se deberá de invertir en tecnología, desarrollar nuevas líneas de productos, fabricar productos de buena calidad y proporcionar capacitación y asesoría constante a las Pymes.

Castro (2018) desarrolló un estudio cuantitativo para identificar, a través de un diagnóstico organizacional, los elementos que inciden en su competitividad de las Pymes. Para la realización del estudio, se tomó como modelo el mapa de competitividad desarrollado por el BID, empleándose un cuestionario con una muestra de 290 Pymes. Los resultados indicaron que las principales fortalezas de las Pymes que realizan sus actividades de manera empírica, basándose en el emprendedurismo con vocación de servicio, son la experiencia en el rubro y el impacto positivo en el crecimiento económico, generando más del 40% en mano de obra directa e indirecta.

Goncalves, et al. (2017) realizaron un estudio cuantitativo en el que pretenden demostrar el panorama de la competitividad y la innovación a través de un diagnóstico organizacional de las Pymes brasileñas. Aplicaron el análisis de las trece dimensiones del Radar de Innovación (IR) y las ocho dimensiones del Modelo de Gestión de Excelencia (EMM). El estudio se aplicó a 27,422 Pymes de Brasil, señalando que, respecto a competencia e innovación, la mayoría de las empresas presentan déficit en utilizar estrategias competitivas e identificar oportunidades en las dimensiones Plataforma, Marca, Relación con los clientes y Suministro. Las pequeñas empresas brasileñas siguen siendo bajas en estas áreas. Las inversiones en estas dimensiones pueden ayudar a ampliar las oportunidades de estas empresas para ser más competitivas.

Bases teóricas

El diagnóstico organizacional es un proceso exhaustivo que permite identificar la realidad de la empresa, si esta posee puntos deficitarios y cuellos de botella, con la finalidad de detectar cuál problema afecta a la empresa y proponer puntos de mejora. En el diagnóstico organizacional se examinan todos los puntos deficitarios para mejorar procesos. Para ello, se utiliza una gran variedad de herramientas; esto va a depender de qué tan profundo sea el estudio de la variable a indagar, los recursos que se posean y los diferentes actores que intervendrán en el estudio (Saavedra, 2012).

El diagnóstico organizacional es una de las áreas importantes en el ámbito del cambio y el desarrollo organizacional para enfrentar el entorno rápidamente cambiante al evaluar el contexto en el que se encuentra la organización y establecer si existe la necesidad de una mejora para que la organización haga frente a los desafíos que enfrenta (Zaffar et al., 2021).

Existen dos modelos de diagnóstico organizacional que especifican las características organizacionales. Estos modelos generalizados son de mucha ayuda para que los investigadores puedan mantener coherencia en todos los proyectos (Peña,2018).

- 1. Modelo de sistemas abiertos:** Este modelo se enfoca en el ambiente externo de la empresa, toma en cuenta cuáles son los efectos en las decisiones tomadas en la organización y los cambios respectivos. Se consideran los insumos como información y el recurso humano, así como las distintas evoluciones como los componentes sociales, tecnológicos y los distintos productos (bienes, servicios y capital intelectual). Todo esto ocurre dentro del entorno externo en el que se desarrolla la organización.
- 2. Modelo de sistema cerrado:** Este modelo de sistema no genera la flexibilidad y adaptabilidad, ya que desconoce por completo el ámbito externo y se concentra plenamente en el ámbito interno. Además de ello, este modelo respalda la teoría de hacer las cosas de manera correcta, lo que restringe el crecimiento de la organización y de los colaboradores de su equipo, dado que no genere ningún tipo de desarrollo ni promueve el aprendizaje organizacional, características fundamentales del mundo globalizado hoy en día.

Para poder ejecutar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir ciertos parámetros (Zaffar, et al.,2021).

1. La empresa a la que se diagnosticará deberá de realizar los cambios que arroje el estudio.
2. El cliente debe de brindar distintas facilidades al investigador para que este pueda obtener la información y, con ello, no dificultar el proceso del diagnóstico
3. El investigador tendrá que operar con la información que se obtuvo del proceso de recolección de manera confidencial. Al finalizar el estudio, los resultados serán entregados a las personas que brindaron la información.
4. Se deberá de facilitar la información de los resultados obtenidos a las fuentes de las que se obtuvo información.

Realizar un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad permitirá abordar aspectos tanto dentro como fuera de la empresa. Consentirá conocer la situación actual de las pymes, como están actualmente en tecnología, capacitación, recurso humano, calidad de productos, innovación y costos. Así se podrá crear una ventaja competitiva en algunos aspectos

que estén en declive, con la finalidad de que las pymes sobresalgan en el mercado (Álvarez, 2021).

El desarrollo de un diagnóstico organizacional es un instrumento de la dirección y se debe desarrollar entre todos los miembros de la organización y el consultor. El objetivo es recopilar información oportuna, evaluarla y definir las variables que ayuden a obtener conclusiones. Un diagnóstico orientado a la competitividad en las pymes permitirá aportar información sobre este importante sector. Principalmente, se profundizará en el proceso de generación de la ventaja competitiva e identificar los diversos factores internos de las pymes que inciden en la competitividad y proponer acciones de mejora (Cummings y Worley, 2001).

El Mapa de Competitividad BID será empleado en el diagnóstico situacional de la Pymes, en el que se analiza a la organización como un sistema compuesto por nueve áreas que están interconectadas entre sí, mejorando los resultados de la organización. Este modelo analiza aspectos internos que son controlables por la organización y, por lo tanto, una adecuada gestión incidirá en el incremento de la competitividad (Saavedra, 2012, p. 105). Estas áreas son:

Planeación estratégica: Herramientas que permite determinar el éxito empresarial, se realiza a largo plazo y es utilizada en la definición de objetivos determinando la ruta para lograrlos. (Redacción El Economista, 2017, párr. 2).

Producción y operaciones: El primero crea bienes o servicios y el segundo está relacionado con las actividades que crean valor en forma de bienes y servicios, transformando insumos en productos (Álvarez, 2021).

Aseguramiento de la calidad: Procesos y procedimientos que se desarrollan con la finalidad de ofrecer productos o servicios sin defectos y que a la vez agreguen valor a los consumidores (Martínez, Sánchez, Santero y Marcos, 2009).

Comercialización: La finalidad básica de una empresa es ofrecer productos o servicios que satisfagan necesidades de un consumidor final, contribuyendo a tener una cuota del mercado meta (Álvarez, 2021).

Contabilidad y finanzas: El análisis financiero es importante en la toma de decisiones y nos muestra el estado actual, permitiendo realizar proyecciones sobre el futuro de la organización (Álvarez, 2021).

Recursos humanos: Es importante que, para lograr resultados, se maneje adecuadamente las relaciones entre todas las personas, permitiendo desarrollar capacidades colectivas e individuales en beneficio de la empresa (Rubio y Aragón, 2010).

Gestión ambiental: El cuidado del medio ambiente permite incrementar la imagen de la organización, siendo estratégica su implementación (Álvarez, 2021).

Sistemas de información: Brinda soporte al aspecto operativo del negocio, utilizando las tecnologías de información, siendo importante en el desarrollo de la competitividad (Álvarez, 2021).

Materiales y métodos

Tipo y nivel de investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, dado que no se miden numéricamente los datos y los instrumentos utilizados permitieron conocer experiencias de los involucrados en el proceso del diagnóstico organizacional.

Diseño de la investigación

El diseño es el de un estudio de caso, dado que se analizó la situación actual de una empresa textil en lo que respecta a diagnosticar la planeación estratégica y los principales aspectos internos de la empresa. Se consideró conveniente realizar este diagnóstico organizacional en la empresa textil, dado que por evidencias empíricas y de revisión documentaria se encontraron ciertos cuellos de botella y déficits en los aspectos internos de la empresa, ya que esta empresa textil, como la mayoría de las pymes, son empíricas.

Asimismo, el presente caso tiene como modelo el Diagnostico Organizacional orientado a la competitividad, basados en el modelo de BID, en el cual se tomaron ocho aspectos importantes de la organización como: Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión ambiental y Sistemas de información.

Población, muestra y muestreo

Se consideró como muestra a 5 colaboradores de las áreas comenzando por el área ejecutiva, comercial y operaciones, y 6 clientes de la empresa Textil Jema S.A.C.

Criterios de selección

Los criterios de selección para la muestra que se optó fueron a tomar a los 5 CEOs de la empresa, dado que ellos conocen el movimiento de la empresa, cómo se han venido realizando sus operaciones desde sus inicios a la fecha, así como a 3 clientes de entidades privadas y 3 clientes de empresas públicas (con la finalidad de poner obtener un mix de respuestas de ambos y poder contrastarlas).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista según su estructura: Se aplicó a los actores involucrados de la organización y a los clientes de la empresa textil Jema S.A.C.

Revisión de literatura: Se revisaron los documentos y antecedentes relacionados con la investigación, que se realizaron a través de documentos escritos, reportes y estados financieros de la empresa textil Jema S.A.C.

Se aplicó una guía de entrevista a los colaboradores y clientes de la empresa textil Jema S.A.C.

Procedimientos

Se implementó una entrevista virtual validada previamente por un juicio de expertos, aplicando una guía de entrevista. La entrevista tenía dos estructuras, una especialmente para los colaboradores y otra para los clientes. Abordaba temas como análisis de objetivos, materia prima, procesos, mejora continua, satisfacción del consumidor, canales de comercialización, sistemas de facturación, interacción con el personal, compromiso comunitario y herramientas tecnológicas. Dichas entrevistas virtuales se desarrollaron aproximadamente en 3 semanas y tuvieron como duración mínima de 20 minutos cada una.

Plan de procesamiento y análisis de datos

La primera fase de este estudio consistió en una revisión de literatura exhaustiva, teniendo como objetivo principal identificar análisis de objetivos, análisis FODA, mejora continua y estados financieros. Dicha información fue proporcionada por el supervisor de la empresa en mención, verificando así que existen varios déficits.

Las entrevistas se llevaron a cabo mediante el programa Zoom y la grabación se realizó con la aplicación Grabador de voz. Una vez culminadas, se llevó a cabo la transcripción (tal cual la grabación) total de toda la información a una hoja de cálculo del Microsoft Excel versión 2017, respetando todos los lineamientos y criterios éticos estipulados en el estudio del caso. Después de la entrevista, se comenzó a establecer por categorías estipuladas, con la finalidad de obtener un mejor panorama para el proceso de la información.

Consideraciones éticas

A todos los participantes de este estudio se les informó que los datos brindados por ellos serán protegidos, garantizando la confiabilidad, y que la información brindada por ellos será utilizada únicamente con fines de mejora para la empresa.

Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Operacionalización		
¿Cuál es el diagnóstico organizacional orientado a la competitividad de la empresa textil Jema S.A.C. de la ciudad de Chiclayo?	Proponer un diagnóstico organizacional orientado a la competitividad en la empresa textil Jema S.A.C de la ciudad de Chiclayo2020.	Al ser un estudio cualitativo y de propuesta, no presenta hipótesis.	Diagnostico organizacional	Planeación estratégica	Análisis de objetivos	Entrevista y revisión documental		
	Objetivos específicos			1) Diagnosticar la planeación estratégica de la empresa textil Jema S.A.C. 2) Diagnosticar los principales aspectos internos (producción y, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información) de la empresa textil Jema S.A.C.	Producción y operaciones		Análisis FODA	Materia prima
						Aseguramiento de calidad	Procesos	Mejora continua
	Comercialización			Satisfacción del consumidor	Canales de Comercialización		Entrevista	
					Contabilidad y finanzas	Interacción con el personal	Estados financieros	Revisión documental
	Recursos humanos			Sistema de facturación			Entrevista	
	Gestión ambiental			Compromiso comunitario	Entrevista			
	Sistemas de información			Herramienta tecnológicas	Entrevista			
	Muestra: Se aplicará una muestra censal para la aplicación de instrumentos y recolección de datos. Cinco colaboradores y siete clientes			Instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista.	Procedimiento: Se realizará una previa coordinación con la gerente de la empresa para acordar el día y la hora de la aplicación del instrumento a los directivos. Se explicará el problema de la investigación y la propuesta para mejorar la empresa. Cada entrevista virtual tendrá una duración aproximadamente de 10 minutos y se utilizará una semana para la ejecución. Clientes: Se le manifestará el interés en conocer su satisfacción al comprar los productos en la empresa. Cada entrevista virtual tendrá una duración aproximadamente de 10 minutos, y se utilizará una semana para la ejecución.	Técnica: Entrevista Revisión documental	Procesamiento: Para el procesamiento de las entrevistas aplicadas y la revisión documental, se llevará a cabo una interpretación exhaustiva de la información proporcionada por los actores. Se deberá uniformizar todos los datos recolectados y convertirlos en un diagnóstico central.	

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los principales resultados del análisis cualitativo de la competitividad realizado a la empresa textil. Asimismo, se presenta el diagnóstico organizacional, basado en el Modelo BID con un enfoque sistémico (Saavedra, 2012). De acuerdo con Zaffar, et al. (2021), este enfoque permite a la organización enfrentar rápidamente los desafíos del entorno.

Planificación estratégica

La planificación es uno de los principales procesos en la gestión de las empresas, ya que busca optimizar los resultados y los recursos, así como las metas y objetivos.

Al respecto, en la empresa en estudio se señala que:

No se cuenta con un plan estratégico; principalmente, se trabaja con metas de producción, es decir, que son de acuerdo a los pedidos que nos realizan los clientes. Es el área de contabilidad la que reporta las cantidades que se deben producir para cubrir principalmente los gastos y dejar un margen de utilidad, el cual es variable (Personal informante 1).

Esto evidencia que no existe un plan estratégico, la planificación está basada en la comparación de cuánta producción se hizo el mes anterior y, a partir de ello, determinar cuánto producir mes a mes dependiendo de la cantidad que soliciten los clientes, buscando siempre generar utilidades. Sin embargo, la planificación implica realizar una evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y en función a ello establecer las estrategias y objetivos y de acuerdo a Saavedra (2012) la planeación permite establecer la ruta para lograrlos.

Fortalezas

La empresa considera que su principal fortaleza es su producto, el cual es de calidad. Asimismo, cuenta con personal que tiene experiencia en confecciones, lo que garantiza la calidad. También cuentan con una tecnología productiva que llega a cubrir las necesidades de producción, ya que disponen de máquinas de última generación. Esto reduce los tiempos de entrega y número de fallas, garantizando al cliente un producto acorde a lo solicitado.

Debilidades

Se señala como debilidades la falta de un manual de organizaciones y funciones. Además, no se cuenta con indicadores para medir la producción y son escasas las capacitaciones que han recibido los últimos dos años.

Amenazas

Se pudo determinar que una de las principales amenazas es la competencia. Para enfrentarla, la empresa busca diferenciarse ofreciendo productos de calidad y brindando un seguimiento a los pedidos. Sin embargo, consideran que:

“Por el momento por lo que estamos pasando, hay varias interrogantes, o sea, a veces no podemos obtener los materiales, la materia prima al tiempo que uno lo tiene pensado” (Personal informante 2).

Esto se convierte en una amenaza, ya que no poder contar con la materia prima a tiempo afecta la operación. Antes de la pandemia, no tenían inconvenientes al respecto, porque existían proveedores al alcance. Por ello es importante fidelizar a los clientes.

Oportunidades

El entorno también ofrece oportunidades de crecimiento y expansión. La empresa ya está trabajando con clientes de otras regiones del país.

“Las oportunidades que tenemos en mente son de expandir a más provincias, incluso tenemos pensado importar nuestra propia tela y nosotros mismos abastecer a diferentes empresas.” (Personal informante 3).

Los resultados del análisis interno y externo indican que existen oportunidades de desarrollo que pueden ser aprovechadas, basándose en la calidad de sus productos. Sin embargo, es necesario implementar estrategias internas que permitan optimizar sus recursos y fortalecer sus debilidades. De acuerdo a Mintzberg & Quinn (1988), las empresas deben estar en permanente evaluación de sus objetivos y resultados, considerando las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades del entorno, para hacerlas más competitivas.

Producción y operaciones

En la empresa textil, la producción es variable y depende de algunos factores tales como tipo de prenda y la cantidad solicitada. Por ejemplo:

“Actualmente, debido a temas de pandemia, se vienen confeccionando overoles, produciendo un total de 80 overoles por día” (Personal informante 3).

Adicionalmente, también producen polos, jeans, shorts, buzos e impermeables en general.

“Las cantidades son variables; sin embargo, se producen entre cerca de 10 mil a 8 mil unidades” (Personal informante 3).

Proceso de producción

Las empresas buscan siempre optimizar su proceso productivo, que abarca aspectos desde la selección de materia prima, el diseño, la elaboración de las prendas, la comercialización y la entrega del producto, cumpliendo con las especificaciones dadas por el cliente. Así, para producir, por ejemplo, polos de algodón, se realizan los siguientes procesos o acciones:

Primero seleccionan la materia prima, lo trazan a la medida, realizan el corte de la tela, de acuerdo al modelo, por ejemplo si es cuello camisero o si es un cuello redondo, en el de camisero cortamos la prenda, el cuerpo del polo, mangas, la garetta (donde van los botones) el cuello; luego que ya está cortada la tela, ya pasa a la máquina, para armar el polo, utilizando doble remalle con hilo de costura recta, son dos tipos de hilo que van para confeccionar el polo de algodón, luego que se ve la prenda si lleva bolsillo bordado, primero se borda el bolsillo y luego se arma, para después encajarlo en la tela (Personal informante 1).

Sin embargo, dependiendo del producto a elaborar, se realizan acciones que podrían variar, ya que no es lo mismo producir un polo que una camisa o un bordado, u otro producto que solicite el cliente. La empresa busca cumplir con la elaboración de las prendas en el tiempo establecido y brinda respuestas en función al stock y demora que puede tardar en llegar la materia prima.

Materia prima

Al ser un negocio textil, la materia prima es la tela, hilos, botones, cierres, entre otros.

“Se trabaja lo que es con algodones, también tela plana, por ejemplo, el algodón el cual es clasificado por su espesor y por su gramaje” (Personal informante 2).

Es importante indicar que, en este tiempo de pandemia, la empresa viene trabajando con unos registros de tela, en el cual solicitan al proveedor las especificaciones, principalmente de la contextura, para tener una mejor calidad.

Maquinaria y equipo

La empresa cuenta con maquinaria y tecnología de punta, las cuales han sido importadas y seleccionadas teniendo en cuenta ciertas características como el tiempo de duración y si cumple con las exigencias que busca. Adicionalmente, cuenta con un programa de mantenimiento preventivo que se realiza dos veces al año y está a cargo de la misma empresa que les vende la maquinaria. El tener maquinaria moderna la convierte en una empresa competitiva.

Almacén

La estrategia que viene utilizando la empresa textil es comprar cierta cantidad mayor a la que utilizará en la producción, de tal manera que siempre tiene stock para atender pedidos siguientes. Esta acción ha servido para que la empresa, en época de pandemia, pueda cumplir con sus clientes.

En este aspecto indica que,

si se va a utilizar un rollo, yo agarro y me abastezco con dos rollos, si necesito 50 botones, no compro los 50, sino, 100 botones, siempre mirando a que pueda faltar y en la zona donde estoy no puedo encontrar esa materia prima rápido (Personal informante 1).

Se pudo observar que la empresa produce de acuerdo a los pedidos de los clientes, lo cual le permite generar ingresos y obtener una rentabilidad. Esto es muy importante porque el objetivo principal de toda empresa, independiente del sector en el que se desarrolla, es crear servicios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes y aporten valor (Álvarez, 2021), asegurando la continuidad del negocio.

Aseguramiento de la calidad

La empresa confecciona productos desde una calidad muy baja, intermedia y alta, lo cual depende de lo que el cliente solicite y contrate. Sin embargo, se asegura de que la elaboración de las prendas esté bien hecha y que no tenga defectos, pasando por un proceso de revisión exhaustiva

La calidad depende de los estándares que requiere el cliente, por ejemplo, se tienen varias calidades de algodón, comenzando con el algodón publicitario (algodón fino y de calidad comercial). Por otro lado, tienes un algodón 24 al 1, de ahí tienes el 20 al 1, y de ahí el 50 al 1 y luego el algodón PIMA que es ya otra calidad de algodón, esas calidades que le he mencionado inicialmente nosotros le denominamos jersey (Personal informante 2).

Por su parte, la empresa realiza consultas permanentes a sus clientes sobre la calidad de sus productos de manera directa, obteniendo respuestas positivas. Esto le otorga credibilidad y confianza. En el caso de que el producto final no cumpla con las expectativas, lo vuelven a rehacer, lo que les permite diferenciarse de su competencia. En opinión de los clientes, indican que están satisfechos y contentos con el producto.

Estos resultados son positivos para la empresa textil, debido a que existe satisfacción de los clientes. De acuerdo a Martínez, Sánchez, Santero y Marcos (2009), las empresas seguirán creciendo en la medida que ofrezcan productos o servicios sin defectos.

Comercialización

Los canales de comercialización que utiliza la empresa para la entrega del producto, cumplen con los “lead time” pactados con el cliente (tiempos de entrega).

“Si las entregas son dentro de Chiclayo, entregamos el mismo día, pero si son a provincias enviamos con 3 o 4 días de anticipación” (Personal informante 1)

Para lograrlo, en la planificación se considera, en promedio, 15 días de anticipación para poder cumplir con cada cliente. Actualmente, la empresa solo vende sus productos en el mercado nacional. Sin embargo, debido al tema de la pandemia, existen ciertos retrasos en las entregas.

En relación al medio de pago, los clientes expresan que la empresa les brinda facilidades y alternativas distintas, y esto se realiza mediante cuentas bancarias, sin embargo, se puede incluir diversos medios de pagos.

Cientes

La empresa atiende tanto al sector público como al privado, no solo de la ciudad de Chiclayo, sino también de otras ciudades del país, incluyendo universidades, donde cada uno tiene sus propias características. Sin embargo, la empresa busca siempre brindar un valor agregado y satisfacer sus necesidades.

Ante la consulta sobre su opinión sobre la empresa textil, han emitido opiniones favorables tales como:

“Ya tengo 5 años trabajando con ellos, confeccionan polos de algodón, bordados, buzos, overoles, diferentes cosas, hasta incluso gorros y protectores” (Cliente informante 1).

Es buena calidad, lo que ofrecen, la empresa te cotiza, te da su precio, si el producto es bueno, y para que trabajan muy bien, la construcción es muy buena, el material también, y brinda todo, o sea lo que busca es que nos quedemos contentos con el producto que nos puede brindar (Cliente informante 2).

Estas opiniones son favorables para la empresa.

Proveedores

Uno de los factores que determinan el éxito es contar con proveedores, ya sea de materia prima o de servicios, que cumplan con enviar las materias primas en los plazos establecidos o realicen el traslado y entrega oportuna a los clientes.

Sin embargo, no todos los proveedores tienen lo que se necesita. Ante ello cuentan con una amplia cartera. La empresa busca proveedores que cumpla con las expectativas en calidad, cantidad y que el precio no sea ni tan alto ni tan bajo. A pesar de no tener un contrato previo, trabajamos bien con todos (Personal informante 3).

Es importante señalar que, para tener excelentes proveedores, se tiene que forjar relaciones de confianza y respeto mutuo, buscando siempre el crecimiento sostenido.

Precios

En relación a los precios, la empresa establece sus precios, los cuales pueden variar dependiendo de la calidad y la cantidad.

E1: nosotros ponemos los precios, a mí no me están diciendo, no yo quiero que me dé a tanto, no. Yo veo si es necesario bajar un punto lo hago, sino lo dejo al precio que es. Considerando la calidad del trabajo y la presentación de la prenda (Personal informante 2).

Estos resultados nos indican que la empresa está realizando un proceso de comercialización de manera positiva, con precios acordes al mercado y entregas oportunas a los clientes. Esto ha permitido que la empresa textil continúe ganando una mayor cuota en el mercado, lo cual está de acuerdo a lo señalado por Álvarez (2021). Sin embargo, es necesario señalar que se debe realizar una mayor inversión en publicidad para llegar a más clientes potenciales.

Contabilidad y finanzas

La empresa cuenta con los servicios profesionales de un contador, el cual les brinda toda la asesoría e información económico-financiera. Proporciona datos sobre cuánto producir para cubrir los gastos y necesidades mensuales; sin embargo, los datos económicos son información propia de la empresa.

La parte contable y financiera de una empresa es muy importante para evaluar indicadores de rentabilidad. Al respecto, Álvarez (2021) indican que la importancia de esta

área radica en que la información generada debe facilitar la toma de decisiones al evaluar proyecciones financieras y poder vislumbrar el futuro de la empresa.

Recursos humanos

La empresa considera que lo más importante es el capital humano, ya que son el pilar de la empresa. Al respecto, se indica lo siguiente:

“El personal es sumamente importante, porque gracias a ellos estamos donde estamos en la actualidad, aunque en los últimos dos años no hemos recibido capacitaciones” (Personal informante 1).

Es decir, que sin ellos no se confecciona y no habría productos para entregar. Ante ello, la empresa siempre motiva al personal con bonos económicos, vales de consumo o días de descanso pagados, asegurándose así tener personas fidelizadas con la empresa. Actualmente, la empresa cuenta con el 60% de su personal en planillas que goza de todos sus beneficios acorde a ley.

Estos resultados indican que la empresa tiene un personal cualificado, lo cual ayudará al logro de los resultados. De acuerdo a Rubio y Aragón (2010), que indican que las empresas le deben dar importancia a las personas, permitiendo desarrollar capacidades colectivas e individuales en beneficio de la empresa. Sin embargo, es importante tener un plan de capacitación anual que contribuya al fortalecimiento de capacidades de sus colaboradores.

Gestión ambiental

Actualmente, las empresas están tomando conciencia de la importancia de contribuir con el medio ambiente; dentro de este aspecto, la empresa textil utilizaba bolsas biodegradables, pero debido a su costo elevado, han dejado de entregarlo.

Al respecto mencionan que:

“Sinceramente, no es continuo el uso de bolsas ecológicas, en ese tema debemos de mejorar, lo tenemos pensado más adelante, en la actualidad se nos hace un poco más tedioso “(Personal informante 2).

Desde la percepción del cliente, señalan:

“Antes nos daban los productos en bolsas biodegradables y ahora ya no, tal vez deba ser por su costo” (Cliente informante 5).

Los resultados indican que la empresa no está desarrollando estrategias competitivas que le permitan incrementar la imagen como una empresa socialmente responsable, dado que según Martínez y Aragón (2010) es estratégico cuidar el medio ambiente. Sería necesario evaluar los costos de producción en la fabricación de prendas con la finalidad de adquirir las bolsas biodegradables sin afectar la rentabilidad de la empresa, dado que el costo de una bolsa biodegradable es más del 200% respecto a una bolsa normal.

Sistemas de información

La empresa cuenta con cierta tecnología y la utiliza para las máquinas bordadoras.

“La empresa sólo cuenta con un software que controla el proceso de producción” (Cliente Informante 4).

En este aspecto, se observa que la empresa no cuenta con un sistema de información propiamente dicho, en el cual pueda tener información detallada de sus clientes, órdenes de pedido, órdenes de compra, precios, cantidades de productos, registro de quejas, ingresos, entre otros, que les permita medirse y, en función a ello tomar acciones. De acuerdo a Katz & Hilbert (2003), señalan que es muy importante que una empresa cuente con un sistema de información para lograr ser competitiva.

Conclusiones

En el mercado actual, es necesario que todas las empresas realicen un diagnóstico organizacional en las principales áreas básicas que contribuya a tener un conocimiento integral de su realidad. A partir de este diagnóstico, se pueden establecer diversas acciones orientadas a mejorar su nivel de competitividad.

Dentro de este aspecto el Mapa de Competitividad BID, es una buena metodología para realizar el diagnóstico situacional de cualquier empresa, ya que evalúa los nueve factores importantes e influyentes en cualquier empresa, sin importar el tamaño de la misma. Estas nueve áreas se encuentran interconectadas entre sí, y la empresa textil debe evaluarlas de manera permanente.

La planificación es uno de los principales procesos en la gestión, ya que busca optimizar los resultados y los recursos. En este aspecto, se concluye que, si bien la empresa textil planifica su producción, no cuenta con un plan estratégico que identifique las fortalezas, oportunidades y debilidades y posibles amenazas de su sector.

También se evidenció que la empresa textil tiene un proceso de producción establecido y operaciones estandarizadas. Cuenta con maquinaria importada de última generación y un plan de mantenimiento preventivo. En este aspecto, la empresa textil es competitiva, ya que la cantidad que produce les permite maximizar recursos.

La empresa textil es competitiva en cuanto al aseguramiento de la calidad, utilizando materia prima y procesos de confección que satisfacen a sus clientes.

En lo relacionado a la comercialización, el tiempo de operación de la empresa ha permitido que cuente con una lista de proveedores y clientes tanto de empresas públicas como privadas.

Estos clientes ya están fidelizados y adquieren los productos de manera permanente. En este aspecto la empresa es competitiva, ya que genera ingresos y utilidades por las ventas.

La empresa realiza seguimiento a todos los clientes después de atender sus pedidos con la finalidad de asegurar que los clientes reciban lo que han solicitado. De modo que, los clientes están satisfechos, lo que indica que la empresa si es competitiva en este aspecto.

En cuanto al recurso humano, la empresa tiene una política establecida que asegura un buen clima laboral y brinda reconocimientos por cumplimiento de metas. Actualmente, el 60% de su personal se encuentra en planillas acorde a ley. En este aspecto, se concluye que a empresa es competitiva porque tiene un personal calificado. Asimismo, cuenta con asesoría externa para la información económica – financiera.

Los resultados indican que, en el tema ambiental, la empresa necesita fortalecer este aspecto, por lo que en este factor no es competitiva.

Otro elemento importante para lograr niveles de competitividad es contar con un buen sistema de información en el cual quede registrada información de clientes, proveedores, costos, presupuestos, producción mensual, reclamos, entre otros. Se concluye que la empresa cuenta sólo con un sistema contable para llevar registros de gastos e ingresos, por lo que, en este aspecto, la empresa no es competitiva.

Finalmente, se concluye que la empresa es competitiva en cinco aspectos y no competitiva en tres. Por lo que se recomienda implementar estrategias en todos los aspectos de la competitividad, lo que significa que debe ingresar a un proceso de mejora continua.

Recomendaciones

A la empresa se le recomienda elaborar un plan estratégico con un horizonte mínimo de tres años, en el cual se realice un análisis tanto interno como externo del sector. Asimismo, debe definir la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, acciones, metas e indicadores para su medición y seguimiento oportuno.

La empresa debe desarrollar estrategias de comunicación digital para difundir no solo la calidad de sus productos, sino también sus ofertas y promociones, apoyándose en la publicidad mediante plataformas digitales. Esto contribuirá a posicionar la marca en la mente de sus clientes.

Se sugiere a la empresa migrar al mundo digital en lo que respecta a los pagos con sus clientes, utilizando medios como YAPE, PLIN, entre otros.

Se recomienda implementar un plan de capacitación e integración que incluya temas como mejora de procesos, tecnología textil, calidad, seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional, y actividades recreativas de integración.

Asimismo, se aconseja implementar un sistema de información gerencial que permita llevar un mayor control de los diversos aspectos de la empresa, incluyendo la identificación de clientes, pedidos, órdenes de compra, pagos, devoluciones, quejas, entre otros. Esto proporcionará a la empresa la información necesaria para una mejor toma de decisiones.

Se recomienda implementar estrategias orientadas a la protección del medio ambiente, especialmente en lo relacionado con el manejo de residuos sólidos, para posicionarse como una empresa amigable con el entorno. En la actualidad, el cuidado ambiental es un valor añadido importante.

Para futuras investigaciones, se sugiere aplicar la metodología del Mapa de Competitividad BID en diversas empresas, utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos que permitan determinar los niveles de competitividad.

Referencias

- Álvarez, M. (2021, 15 de diciembre). *Estrategia Empresarial / Diagnóstico de competitividad, para tu empresa*. GRUPO ALBE. <https://bit.ly/3yqIxxu>
- Arrarte, R., Bortesi, K, & Michue, E. (2017). Productividad y competitividad en la industria textil-confecciones peruana 2012-2015. *Revistas de investigación UNMSM*, 25(47), 113-121. <https://doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13809>
- Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., & Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA*, 2(5), 137-143. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Barcelli Gómez, G. (1998). Las Pyme y el desarrollo. *Ingeniería Industrial*, 21(021), 81-84. <https://doi.org/10.26439/ing.ind1998.n021.2559>
- Castro, J. (2018). Factores determinantes en la competitividad de las micro y pequeñas empresas (mypes) del municipio de Xicotepec, Puebla. *PAG Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 5(10), 1-16. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/760>
- García, E., Serrano, C., & Blasco, B. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de Economía Aplicada*, 23(3), 559-581. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30123303>
- Gil, J. (2018). *Caracterización de la capacitación y competitividad en las MYPES sector producción de hilos parque industrial del distrito de Chiclayo - Lambayeque, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/9233>
- Giraldo, M., Marín, A. & Tapasco, L. (2018). Factores de competitividad empresarial del sector textil de la ciudad de Pereira. Pereira. AREANDINA Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2778>
- Goncalves, A., Cardoso, H., Carvalho, H., Carvalho, G., & Stankowitz, R. (2017). Panorama de la Innovación en las Pequeñas Empresas Brasileñas. *Revista Internacional de Innovación*, 5(3), 325–334. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.239>
- González, H. H., Marulanda, N., & Echeverry, F. J. (2018). Diagnóstico para la implementación de las herramientas Lean Manufacturing, desde la estrategia de operaciones en algunas empresas del sector textil confección de Colombia: reporte de caso. *Revista Escuela de*

- Administración de Negocios*, (85), 199–218.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2058>
- Huang, C., Talla, E., & Huang, Y. (2019). Evaluating the Factors that are Affecting the Implementation of Industry 4.0 Technologies in Manufacturing MSMEs, the Case of Peru. *Processes*, 7(3), 1-24. <https://www.mdpi.com/2227-9717/7/3/161>
- INEI. (2017). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 9) 1950 – 2016 (Valores a precios constantes de 2007)*. <https://bit.ly/3QTsY1A>
- Mejía, J. (2019). *Estrategias asociativas y su relación con la competitividad empresarial de las PYMES exportadoras de confecciones textiles de la ciudad de Tacna 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/776>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para análisis de los sectores industriales y de la competencia*. All rights reserved. <https://bit.ly/3K9yHQU>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Redacción El Economista. (2017, 28 de junio). *La Planeación Estratégica en un mundo cambiante*. El Economista. <https://bit.ly/3wK7vVd>
- Saavedra García, ML, (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>
- Zaffar, J., Naeem, M., & Wasef, J. (2021). Organizational Diagnosis using Weisbord Model: A Comparative Study of Health Sector in Peshawar. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 43-52. <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/46>

Anexos



CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, de 2020

(Grado) (Nombres y Apellidos del juez), (cargo actual) de (Institución).

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro desarrollando los últimos cursos de dicha maestría, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado “Diagnostico Organizacional para la competitividad de la empresa textil Jema S.A.C de la ciudad de Chiclayo”.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: xandraotiniano@gmail.com

Atentamente,

FIRMA

Xandra Otiniano Nuñez

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Las técnicas e instrumentos a utilizar son:

Entrevista según su estructura: Se aplicará a los actores involucrados de la organización y a los clientes de la empresa Textil Jema S.A.C.

Revisión de Literatura: Se revisarán los documentos y antecedentes relacionados con la investigación que se realiza a través de documentos escritos, reportes y estados financieros de la empresa Textil Jema S.A.C.

Se aplicará una guía de entrevista a los colaboradores y clientes de la empresa Textil Jema S.A.C.



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE: Diagnóstico organizacional (Entrevista Directivos)

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	<p>¿La empresa tiene objetivos diseñados de acuerdo a sus metas?</p> <p>¿Esos objetivos considera que ayudaran a mejorar el desempeño de su empresa? ¿Son medibles estos objetivos?</p>				
2	<p>¿La compañía actualmente analiza sus oportunidades de negocio (frente al mercado) y a la vez sus amenazas ante cualquier eventualidad?</p> <p>¿Considera que su empresa ha desempeñado fortalezas para contrarrestar estas? ¿Qué estrategias ha optado para minimizarlas? ¿Qué debilidades considera que tiene su empresa?</p>				
3	<p>¿Qué estrategia utiliza usted al momento de seleccionar la Materia prima, teniendo en cuenta que el producto final tiene que ser optimo?</p> <p>¿Coménteme cómo se desempeña su relación laboral con los proveedores?</p> <p>¿Es factible contactarse con ellos?</p> <p>¿En la industria que se encuentra (Textil) es factible contar con una amplia cartera de proveedores, para que se pueda dar una óptima negociación?</p>				
4	<p>¿Cómo se realiza el proceso de confección, desde que el producto se encuentra en materia prima hasta el producto final? ¿La confección de la calidad del producto es según los estándares que requiere el cliente?</p> <p>¿Existe cuello de botella (demora-atraso) en algunos de los procesos?</p> <p>¿Al identificar algunos errores en sus procesos estos están mejorando?</p>				
5	<p>¿Qué percepción cree usted que tiene su cliente sobre su producto?</p>				

6	¿Los canales de comercialización que utiliza para la entrega del producto, cumple con los “lead time” pactados con el cliente (tiempos de entrega)? ¿Piensa innovar en algunos canales de comercialización?				
----------	--	--	--	--	--

NOMBRE DE LA VARIABLE: Diagnostico organizacional (entrevista clientes)

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	¿Qué percepción tiene usted acerca de la calidad del producto?				
2	¿Cree usted que la empresa tiene una mejora continua?				
3	¿Cree usted que la empresa cada vez mejora en su servicio de entrega hacia su usuario final?				
4	¿Usted cree que la empresa contribuye al cuidado del medio ambiente?				
5	¿En lo que respecta al pago de su producto, considera que la empresa tiene buenas herramientas tecnológicas?				

- I. SUGERENCIAS: (Realizar todas las observaciones, criticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)
- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD