



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA
FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA LA
GUADALUPANA UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

MAYRA ELIZABETH LANCHIMBA FARINANGO

TUTOR:

MBA. ADRIÁN ANDRADE

OTAVALO- ECUADOR

2020

DECLARACIÓN

Yo, LANCHIMBA FARINANGO MAYRA ELIZABETH portadora de la cedula de ciudadanía N° 172522174-9 declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



LANCHIMBA FARINANGO MAYRA ELIZABETH

172522174-9

CERTIFICACIÓN

Certifico que el proyecto de investigación titulado **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA LA GUADALUPANA UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”** bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciada en Administración de Empresas de la estudiante Lanchimba Farinango Mayra Elizabeth y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

C.I

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a:

La Santísima Virgen María y a mi padre Dios, por ser la guía de mí día a día, por brindarme fortaleza y sabiduría para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos

MI familia por ser el pilar fundamental de mi vida, por el apoyo brindando en el cumplimiento de cada una de mis metas.

Lizeth que a pesar de la distancia siempre estuvo presente para ayudarme a cumplir mi meta.

Byron mi gran amigo que siempre está presente con sus bromas y palabras de aliento para lograr el objetivo a cumplir.

Mis amigos que a pesar de la distancia siempre han estado con sus palabras de ánimo.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a:

Universidad de Otavalo, por permitirme desarrollarme con una profesional cumpliendo uno de mis más anhelados objetivos.

Sr. Segundo German, por permitir que realice el trabajo de investigación en su microempresa.

MBA. Adrián Andrade, por la guía brindada en la realización del presente trabajo de investigación.

Y es especial a Dios y la Santísima Virgen María, y a mi familia por permitirme llegar a esta etapa de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLÉMICA	3
JUSTIFICACIÓN	4
PROBLEMA CIENTÍFICO	4
OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	5
VARIABLE INDEPENDIENTE	5
VARIABLE DEPENDIENTE	5
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 MODELO DE GESTIÓN.....	6
1.2 ADMINISTRACIÓN	7
1.2.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1.3 GERENCIA.....	8
1.4 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.4.1 IMPORTANCIA DE LA MISIÓN	8
1.4.2 PASOS PARA CONSTRUIR UNA MISIÓN	9

1.4.3 CONCLUSIÓN	9
1.5 VISIÓN DE LA EMPRESA	9
1.5.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN.....	10
1.5.2 PASOS PARA CONSTRUIR UNA VISIÓN	10
1.5.3 CONCLUSIÓN	10
1.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	11
1.6.1 IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA	11
1.6.2 PASOS PARA REALIZAR LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA	11
1.7 VALORES DE LA EMPRESA.....	12
1.7.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES DE LA EMPRESA	12
1.7.2 PASOS PARA REALIZAR LOS VALORES DE UNA EMPRESA.....	12
1.8 OBJETIVOS	13
1.8.1 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	13
1.8.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS SMART	13
1.8.3 PASOS PARA CREAR OBJETIVOS	14
1.8.4 APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART.....	14
1.9 MARKETING	15
1.10 VENTAS.....	15
1.11 PRODUCTO.....	15
1.11.1 IMPORTANCIA DEL PRODUCTO.....	15
1.11.2 COMPONENTES DEL PRODUCTO.....	16
1.11.3 MATRIZ BCG	16
1.11.4 CATEGORÍAS MATRIZ BCG.....	17
1.11.5 OBJETIVO MATRIZ BCG	17
1.11.6 PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ BCG	18
1.12 PRECIO.....	18
1.12.1 IMPORTANCIA DEL PRECIO.....	18

1.12.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRECIO.....	18
1.12.3 MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING)..	19
MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING).....	19
1.12.4 IMPORTANCIA MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING).....	20
1.13 PLAZA.....	20
1.13.1 IMPORTANCIA DE LA PLAZA.....	20
1.13.2 OBJETIVOS DE LA PLAZA	20
1.13.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	21
1.13.4 FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	21
1.13.5 OBJETIVO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	22
1.13.6 MATRIZ ANSOFF.....	22
1.13.7 OBJETIVO DE LA MATRIZ ANSOFF	23
1.13.8 IMPORTANCIA DE LA MATRIZ ANSOFF	23
1.14 PROMOCIÓN.....	23
1.14.1 OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN	24
1.14.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	24
1.14.3 MATRIZ AIDA.....	24
1.14.4 COMPONENTES DE LA MATRIZ AIDA	25
1.15 LOGÍSTICA	25
1.15.1 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA.....	25
1.16 TRANSPORTE.....	26
1.16.1 IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE TRANSPORTE	26
1.16.2 INDICADORES DE TRANSPORTE.....	26
1.17 PROVEEDORES.....	27
1.17.1 IMPORTANCIA DE LOS PROVEEDORES.....	27
1.17.2 INDICADORES DE PROVEEDORES.....	28

1.18 INVENTARIO	29
1.18.1 IMPORTANCIA DEL INVENTARIO	29
1.18.2 OBJETIVO DEL INVENTARIO.....	29
1.18.3 FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS	29
1.18.4 INDICADORES DE INVENTARIOS	30
1.18.5 OBJETIVO DE LOS KARDEX.....	30
1.19 DISTRIBUCIÓN.....	30
1.19.1 OBJETIVO DE LA DISTRIBUCIÓN	31
1.19.2 IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN	31
1.19.3 INDICADOR DE DISTRIBUCIÓN.....	31
1.20 COMPETITIVIDAD	32
1.21 CADENA DE VALOR	33
1.21.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR	34
1.21.2 ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR	35
1.21.3 MOTORES DEL CAMBIO QUE PODRÍAN IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR.....	36
1.22 DIAMANTE DE MICHAEL PORTER	37
1.22.1 FACTORES DEL DIAMANTE DE PORTER	37
1.23 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.....	38
1.24 FUERZAS DE PORTER.....	39
1.25 ANÁLISIS VENTAJA COMPETITIVA Y COMPARATIVA.....	41
CONCLUSIONES CAPÍTULO I.....	42
CAPITULO II	43
2.1 MARCO METODOLÓGICO	43
2.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ..	44
2.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	45
2.2.2 MÉTODO INDUCTIVO	45

2.2.3 MÉTODO DEDUCTIVO	45
2.2.4 MÉTODO CUALITATIVO.....	45
2.2.5 MÉTODO CUANTITATIVO.....	46
2.3 TÉCNICAS	46
2.3.1 ENCUESTA	46
2.3.2 ENTREVISTA	46
2.3.3 CENSO	47
2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	47
2.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49
2.6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA LA GUADALUPANA	50
2.6.1 ENTREVISTA AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA... 50	
2.6.2 ENTREVISTA SOBRE MARKETING Y VENTAS	52
2.6.3 ENTREVISTA SOBRE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	54
2.6.4 ENTREVISTA SOBRE COMPETITIVIDAD	56
2.7 CENSO.....	58
2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CENSO	58
2.9 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	63
FODA	72
2.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	73
2.11 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “LA GUADALUPANA”	74
2.12 ANÁLISIS PESTEL	74
2.13 DIAMANTE DE PORTER	80
2.14 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	81
2.15 FODA	83
2.15.1 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES FO	84
2.15.2 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - AMENAZAS FA.....	85

2.15.3 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES DO	86
2.15.4 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - AMENAZAS DA	87
2.16 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO SEGÚN PUNTUACIÓN.....	88
CONCLUSIONES CAPITULO II.....	89
CAPITULO III: PROPUESTA	90
3.1.1 MISIÓN.....	90
3.1.2 VISIÓN	91
3.1.3 POLÍTICAS.....	92
3.1.4 VALORES	93
3.1.5 OBJETIVOS	94
3.2 MARKETING MIX.....	95
3.2.1 MATRIZ BCG	95
3.2.2. MATRIZ ANSOFF.....	97
3.2.3 PRECIO.....	98
3.2.4 MATRIZ AIDA.....	100
3.3 LOGÍSTICA Y OPERACIONES.....	101
3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	101
3.3.2 PROVEEDORES.....	102
3.3.3 PRODUCCIÓN.....	104
3.3.4 INVENTARIO	104
3.3.5 DISTRIBUCIÓN.....	105
3.4 ESTRATEGIAS	106
3.4.1 PLANES DE ACCIÓN	107
3.4.1.1 Plan de Acción 1	107
3.4.1.2 Plan de Acción 2	108
3.4.1.3 Plan De Acción 3.....	109
3.5 IMPACTOS.....	110

3.5.1 IMPACTO ADMINISTRATIVO.....	111
3.5.2 IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS	111
3.5.3. IMPACTO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	112
CONCLUSIONES CAPITULO III.....	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
ANEXOS	116
ANEXO I	117
ENTREVISTA AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	117
ANEXO II	119
ENTREVISTA SOBRE MARKETING Y VENTAS	119
ANEXO III	120
ENTREVISTA SOBRE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	120
ENTREVISTA SOBRE DE COMPETITIVIDAD.....	121
FORMATO DE ENCUESTA.....	123
BIBLIOGRAFÍA	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Pricing Basado en Costos (Cost- Based Pricing)..... 19

Tabla 2 Información del personal de la empresa 47

Tabla 3 Matriz de Caracterización de Variables..... 49

Tabla 4 Sistema de Inventario 59

Tabla 5 Normas de conducta 59

Tabla 6 Organigrama Estructural 60

Tabla 7 Años de Funcionamiento 61

Tabla 8 Producción diaria 61

Tabla 9 Proveedor de Materia Prima 62

Tabla 10 Funciones a Desempeñar 63

Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos 73

Tabla 12 FODA Empresa La Guadalupana 83

Tabla 13 Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades FO..... 84

Tabla 14 Cruce estratégico Fortalezas - Amenazas FA..... 85

Tabla 15 Cruce estratégico Debilidades - Oportunidades DO 86

Tabla 16 Cruce estratégico Debilidades - Amenazas DA 87

Tabla 17 Factores críticos FO – FA – DO – DA 88

Tabla 18 Misión de la empresa La Guadalupana..... 90

Tabla 19 Visión de la empresa La Guadalupana 91

Tabla 20 Políticas de la empresa La Guadalupana 92

Tabla 21 Preguntas para determinar los valores empresariales 93

Tabla 22 Objetivos 94

Tabla 23 Fórmula para establecer el precio de venta 98

Tabla 24 Costo variable unitario 99

Tabla 25 Promedio de costos fijos 99

Tabla 26 Cálculo del precio de venta 100

Tabla 27 Matriz AIDA 101

Tabla 28 Selección de proveedores..... 102

Tabla 29 Calificación de rendimiento de proveedores 103

Tabla 30 Procedimiento de distribución 106

Tabla 31	Plan de Acción 1	107
Tabla 32	Ejecución del Plan de Acción 1	107
Tabla 33	Presupuesto Plan de Acción 1	107
Tabla 34	Plan de Acción 2	108
Tabla 35	Ejecución del Plan de Acción 2	108
Tabla 36	Presupuesto Plan de Acción 2	109
Tabla 37	Plan de Acción 3	109
Tabla 38	Ejecución del Plan de Acción 3	109
Tabla 39	Presupuesto Plan de Acción 3	110
Tabla 40	Presupuesto Total	110
Tabla 41	Análisis de impactos	110
Tabla 42	Matriz de Impacto Administrativo	111
Tabla 43	Matriz de Impacto de Marketing y Ventas	111
Tabla 44	Matriz de Impacto de Logística y Ventas	112

ÍNDICE DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1 Boston Consulting Group	17
Figura 2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	41
Figura 3 Sistema de Inventarios	59
Figura 4 Normas de Conducta.....	60
Figura 5 Organigrama Estructural	60
Figura 6 Años de Funcionamiento.....	61
Figura 7 Producción Diaria	62
Figura 8 Proveedor de Materia Prima.....	62
Figura 9 Funciones a Desempeñar	63
Figura 10 Personas que compran Escobas.....	64
Figura 11 Frecuencia de uso de escobas.....	65
Figura 12 Artículos de aseo más utilizados	65
Figura 13 Tiempo de adquisición del producto	66
Figura 14 Características para la adquisición de escobas	67
Figura 15 Lugar de adquisición de escobas	68
Figura 16 Tiempo de duración del producto	68
Figura 17 Materiales de preferencia en las escobas	69
Figura 18 Preferencia tipo de escobas	70
Figura 19 Valor de adquisición de las escobas	70
Figura 20 Medios de comunicación de promociones.....	71
Figura 21 Índices de Competitividad Mundial	76
Figura 22 Ficha técnica Escobas VIKAN.....	78
Figura 23 Metodología para crear las políticas empresariales	92
Figura 24 Valores Corporativos	93
Figura 25 4p de Marketing.....	95
Figura 26 Matriz BCG	96
Figura 27 Matriz Ansoff	97
Figura 28 Matriz AIDA	100
Figura 29 Organigrama Organizacional.....	101
Figura 30 Producción	104
Figura 31 Kardex	104
Figura 32 Canales distribución	105

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión administrativa en una empresa permiten que se puedan definir las acciones que se va realizar en el proceso administrativo

De acuerdo con (Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la administración en Alemania se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y la competitividad son valoradas. La tolerancia a tomar riesgo es más baja

El marketing y ventas en una organización, sirve para enfocarnos en los clientes y así de esta manera poder vender más y de mejor manera.

Según Fernández (2018), en el estudio de Emarketer, el marketing en Alemania aumento un 38% en 2017. La Asociación del Comercio Minorista. (Handelsverbans Deutschland), constata que un 2017 se generaron 44.000 millones de euros gracias al marketing de afiliados.

Certifican que el éxito del marketing de afiliados en Alemania se debe a un factor: el poder de impactar a la audiencia de esos prescriptores de tendencia utilizando su figura, como interlocutor de la marca. De esta manera se logra llegar a ellos de una forma más rápida y con mayor acierto.

Según Fridolin-Mueller-Buersten (2011) a nivel mundial la empresa que tiene una gestión administrativa eficiente en referencia a la producción de escobas es la empresa "Fridolin Müller" empresa que se encuentra en Alemania, que se fundó en 1952, la empresa está enfocada en la producción y comercialización de cepillos (escobas).

Según Waldkraft GmbH (2018), considera que en el área de marketing y ventas, a nivel mundial la empresa "Waldkraft GmbH" ubicada en Alemania es una de las empresas líderes en realizar el proceso de marketing y ventas, la empresa se caracteriza tener el vínculo de la empresa con los clientes y los empleados.

De acuerdo con Calderón Hernández (2005) la administración en Colombia manifiesta que en las economías de mercado, la fortaleza competitiva radica en sus competencias organizacionales aprendidas, las competencias son específicas del producto que se manufactura ("product specific") en cuanto las tecnologías utilizadas y los mercados que se atienden. Estas competencias se aprenden y están incorporadas en un medio organizacional.

Según Escobas la Negra (2010) indica que a nivel de América Latina, Colombia es el país que cuenta con la gestión administrativa más efectiva, así lo demuestra la empresa Escobas La Negra, es una empresa que tiene 75 años en el mercado es una empresa que utiliza los más altos estándares de calidad.

De acuerdo con Moreno Rodríguez, Cevallos Villegas, & Balseca Villavicencio, (2018) los modelos de gestión administrativa en el Ecuador son un elemento que determina las metas básicas de la empresa, así como la adopción de tareas o acciones específicas que permitan la mejora de sus procesos y actividad, una asignación eficiente de los recursos en aras de alcanzar las metas o perspectivas trazadas

Según CEDEPPA (2012) en relación a la gestión administrativa se ha identificado que a nivel país la empresa Compañía Ecuatoriana de productos para el Aseo, tiene presencia en el mercado desde hace 40 años, está reconocida como una de las empresas líder en el mercado nacional de productos de limpieza.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cotopaxi es la Provincia que produce la mayor cantidad de escobas es la provincia de Cotopaxi, es así que en la provincia hasta el 2013 se registraron 628 artesanos.

Según la investigación desarrollada por Gavilánez, Espín Oleas, & Arévalo Palacios (2018) en su estudio se determinó que los factores que influyen en la gestión administrativa en el Ecuador son agrupados en tres áreas principales los cuales se definen como: la calidad, eficiencia e innovación. Entendiéndose que calidad es en los productos y servicios que tienen patrones de bienestar con el cliente

Según la investigación desarrollada por Gavilánez, Espín Oleas, & Arévalo Palacios (2018), en su estudio se determinó que la gestión administrativa se realiza con el fin de que las pymes puedan salir adelante con costes menores y por ende tengan una mayor productividad. Así también el aporte de los trabajadores debe estar orientado a un trabajo en equipo.

De acuerdo con Drucker P (1993), considera que para conservar una posición de liderazgo en cualquiera de los países desarrollados, un negocio – sea grande o sea pequeño – necesita alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en todos los mercados desarrollados del mundo.

En la variable competitividad, Fracchia (2017), dice que “es la cantidad significativa de variables tanto micro como macroeconómicas, generando una herramienta que

permite encontrar los limitantes más claros que un país tiene para su desarrollo” (p.13). Entendiéndose que la estabilidad de un país depende de tener mayores ingresos y mayores bienestar para el país.

Según Matadamas Ramírez, Morgan Beltrán, & Díaz Nieto (2015), indica que “es el conjunto de actividades o tareas que se ejecutan de manera secuencial y que tienen por objetivo conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de un cliente”, es decir que las empresas buscan ser atractivas para los consumidores y tratan de mantenerse económicamente estables, esto es ser competitivos.

Con respecto a la competitividad, Cohen (2018) menciona que la capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Mediante una entrevista realizada al propietario Sr. Segundo German, se pudo identificar que la empresa a pesar de que tiene ya un determinado tiempo de funcionamiento carece de una buena administración, se puede mencionar que el propietario durante el tiempo de vida de la empresa no ha logrado identificar los objetivos finales de la administración gerencial.

De igual manera se identificó que la empresa no cuenta con una misión, lo cual no le permite definir un rumbo claro a seguir en la gestión administrativa.

Se pudo evidenciar que no cuenta con valores empresariales, lo cual no permite tomar decisiones y conductas de las personas de la empresa. Estos valores son importantes en la empresa, porque permite indicar una imagen positiva de la organización.

También se verifico que la empresa no cuenta con políticas empresariales, por lo cual los miembros de la organización no saben cuáles son las normas y responsabilidades que deben cumplir dentro de la misma.

En la entrevista también se distinguir, que en el área de marketing y ventas la empresa no tiene establecido los precios, para la comercialización de productos al por mayor.

En el caso de los productos, se identificó que la empresa no tiene un producto el cual sea mayor conocido para la empresa.

Para la promoción se identificó que, la empresa no tiene definido cuales son las estrategias para que los clientes puedan comprar los productos que se están ofertando.

La empresa con referencia a la plaza, no tiene establecido cual es el camino que debe realizar para que los productos lleguen a los clientes.

En logística y operaciones se identificó que la empresa, no cuenta con una línea de logística y operaciones definida, debido a que no incluyen todas las actividades en el proceso de transformación de los productos.

Según Lerma González (2016) menciona que el planteamiento del problema y en la descripción de la situación problema, se exponen los argumentos teóricos y empíricos que soportan las causas y consecuencias de ella, y qué implica no resolverla.

JUSTIFICACIÓN

Con la propuesta del presente trabajo se propone solucionar algunos de los problemas administrativos que se ocasionan por la falta de una correcta administración. La empresa por manejarse de una manera empírica no tiene un modelo de gestión definido, por ende no es competitiva.

Al realizar el modelo de gestión permitirá que la empresa pueda llegar a obtener un nivel de competitividad, de la misma manera también se definirá el camino para llegar a los objetivos trazados.

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo mejorar la gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa La Guadalupana?

El diseño de un modelo de gestión administrativa y comercial permite el fortalecimiento de la competitividad en la empresa La Guadalupana

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un modelo de gestión administrativa y comercial para fortalecer la competitividad de la empresa la Guadalupana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las bases teóricas y conceptuales del modelo de gestión administrativa.
- Diagnosticar la situación de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa y comercial para empresa La Guadalupana.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Modelo de gestión administrativa y comercial.

VARIABLE DEPENDIENTE

- Fortalecimiento de la competitividad de la empresa La Guadalupana

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

Se va a desarrollar las bases teóricas y conceptuales que permite conocer la definición de modelos de gestión administrativa y comercial que permiten desarrollar el presente proyecto.

1.1 MODELO DE GESTIÓN

Según Pérez Porto (2013) el término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Según Merino & Pérez Porto (2012) el concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio*, hace una relación entre la acción y al resultado de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de las actividades que implican en el logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

De lo anteriormente mencionado del modelo de gestión se entiende que las organizaciones deben cumplir con administración eficiente y que está a vez permita definir el futuro de la misma.

1.2 ADMINISTRACIÓN

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) Define la Administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p.4.)

Según Terry (2010) “La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

Según Hitt, Black, & Porter (2006) "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”

De esta manera, la administración de una organización debe realizarse de una manera en la cual todo el personal debe estar involucrado en el cumplimiento de los objetivos y lineamientos a seguir.

1.2.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control, Castrillón Ortega (2014). De lo mencionado la administración es el proceso que determina cual es de las funciones de una empresa.

Según Luna González (2015) afirma que la **Planeación** es la unión de aquellas estrategias, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuesto, partiendo de una previsión, para que el organismo social, cuente con las bases que requiere y encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.

De acuerdo a Luna González (2015) menciona que **Organización** es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación, busca efectuar un aserie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola.

En cuanto a la **Dirección**, Luna González (2015) menciona es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

Con respecto al **Control**, Luna González (2015) considera que es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección.

1.3 GERENCIA

De acuerdo con Drucker P. F (2014) La gerencia, es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado

De lo señalado anteriormente la gerencia, influye directamente en la empresa, de lo cual depende el rendimiento de eficiente de la organización.

1.4 MISIÓN DE LA EMPRESA

Torres Hernández (2014) afirma “Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares”. Por lo tanto se puede determinar que toda empresa debe establecer una misión para su gestión empresarial. Al mismo tiempo, según la investigación desarrollada por Palacios Fierro (2017), en su estudio determinó, la misión empresarial explica la razón de ser de la empresa, y es necesario que se cuente con ella para guiar la gestión empresarial. Por lo mencionado anteriormente, la misión es lo que hace única a la organización, debe definir lo que es y lo que desea ser.

1.4.1 IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

En definitiva se puede mencionar que las empresas deben definir una misión, que les permitan tener identificada la función básica que debe desarrollar la organización.

Pérez Aguilar (2017) “establece la misión indica el ámbito en que la empresa desarrollará su actuación.”

1.4.2 PASOS PARA CONSTRUIR UNA MISIÓN

Para la creación de la misión empresarial Louffat (2015), menciona que al responder las siguientes interrogantes la empresa podrá definir su respectiva misión:

¿Quiénes somos? Es la presentación e identificación institucional.

¿Para que existimos? Determina a la propuesta de producto y/o servicio que se ofrece a un mercado.

¿A quiénes servimos? Son aquellos grupos de interés, beneficiarios de las actividades y resultados de la empresa

¿Qué nos hace diferentes? Es aquella propuesta de valor que se ofrece en relación con la competencia del mercado. Louffat (2015)

1.4.3 CONCLUSIÓN

Luego haber analizado lo de misión de empresa, se ha determinado que la misión es la base fundamental de la empresa, ya que esta está definida para poder identificar cual es la empresa y a cuál es el camino que en debe encaminarse.

1.5 VISIÓN DE LA EMPRESA

Torres Hernández (2014) afirma “es la meta hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro”. Por lo expuesto anteriormente se determina que la visión es lo que desea ser en el futuro la empresa, y esta determina para el largo plazo de la compañía. De la misma manera según la investigación desarrollada por Palacios Fierro (2017), es su

estudio determinó, la visión empresarial es el deseo de la posición futura de la organización y es necesaria que se cuente con ella para poder saber a dónde se está dirigiendo la organización. Por esta razón la visión indica lo que la empresa desea convertirse en el futuro y promueve el sentido de identificación.

1.5.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

“La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa” Pérez Aguilar (2017). Por esta razón se establece que la visión es importante para conseguir lo que la empresa desea conseguir.

1.5.2 PASOS PARA CONSTRUIR UNA VISIÓN

Para la creación de la visión empresarial Louffat (2015), indica que respondiendo las siguientes interrogantes se realiza la visión.

¿Quiénes seremos? Es el análisis de las etapas de vida del negocio: entrada, crecimiento y madurez.

¿Para qué existiremos? Es la cobertura de las necesidades de los clientes actuales y potenciales clientes.

¿A quiénes serviremos? Aquellos grupos de interés actuales y aquellos grupos de interés en el futuro.

¿En qué nos diferenciaremos? Nuevas atracciones para los clientes actuales y potenciales., (Louffat, 2015)

1.5.3 CONCLUSIÓN

La visión empresarial es por la cual se identifica cual es la posición futuro a la que desea llegar la empresa.

1.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Torres Hernández (2014) Afirma “Son aquellas direcciones habituales que permiten establecer decisiones y aquellos límites de las decisiones, enseñando de esta manera a los administradores qué medidas se deben aplicar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos organizacionales”. Por lo mencionado anteriormente las políticas deben cumplir con el lineamiento de acción en la toma de decisión, se menciona cuáles serán las normas y responsabilidades que se deben cumplir.

1.6.1 IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo con Galindo Munch (2006), las políticas son imprescindibles para el éxito del plan:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores
- Otorgan un margen de libertad para la toma de decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal. Galindo Munch (2006)

1.6.2 PASOS PARA REALIZAR LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA

Para la creación de las políticas empresariales, Vázquez Alejandro (2018) indica que se debe realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Planear y desarrollar las políticas, las cuales permitan atender la necesidad, utilidad y redacción.

Paso 2: Aceptación de las políticas. Se revisan y se realizan las adaptaciones necesarias, para que una vez acordadas y redactadas en su versión definitiva puedan ser aprobadas por la dirección de la empresa.

Paso 3: Publicar las políticas de la empresa. Consiste en dar a conocer al personal o persona vinculada a la actividad laboral de la empresa, y formalizar su aplicación.

Paso 4: Conservar la aplicación, el acatamiento y la vigencia de las políticas. Es aconsejable hacer actualizaciones, en caso de ser necesarias, al final de cada ejercicio. Vázquez Alejandro (2018)

1.7 VALORES DE LA EMPRESA

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial de cada empresa, y son propios de cada compañía” Ruiz Salvatierra (2015). Por lo expuesto anteriormente se determina que los valores empresariales son únicos y propios de cada organización De igual manera en la investigación realizada por Palacios Fierro (2017), en su estudio determinó, los valores empresariales deben ser concretos y coherentes, con los recursos internos y con la estructura de la organización. Por lo expuesto anteriormente los valores empresariales permiten indicar una imagen positiva de la organización.

1.7.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

“Los valores son importantes porque determina las conductas que se podrán considerar como deseables y necesarias en el logro de los resultados” Campoy (2007). De lo mencionado anteriormente los valores son indispensables en la organización, ya ellos están alineados a la conducta personal.

1.7.2 PASOS PARA REALIZAR LOS VALORES DE UNA EMPRESA

Según la investigación desarrollada por Valbuena, Morillo, & Salas (2006), en su estudio determinó que los valores se definen bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos.

- **Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económico:** Son pautas son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológico:** el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral.

1.8 OBJETIVOS

De acuerdo a Torres Hernandez (2014) son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión, responde a las preguntas: ¿Qué se pretende alcanzar?, ¿Cuánto se desea alcanzar?, ¿Cuándo se estará en posición de lograrlo?

1.8.1 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Según Steffens & Cadiat (2016), menciona que los objetivos, ayuda a definir las especialidades de un objetivo o de un indicador concreto en el marco de management o de gestión de proyectos, lo que implica superar la idea abstracta y establecer eficazmente en la intervención.

1.8.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS SMART

De acuerdo con NEOWIKI (2018) Un objetivo SMART es aquel con el que se definen las metas que deben seguir un equipo para generar sinergia y conseguir alcanzar los objetivos para los que se da forma una estrategia

La definición del método SMART es el acrónimo en inglés de las palabras:

S – Specific – Especifico

M – Measurable – Medible

A – Attainable – Alcanzable

R – Relevant – Relevante

T – Timely – Temporal

Es decir, un objetivo ha de ser específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

1.8.3 PASOS PARA CREAR OBJETIVOS

Según Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014) afirma que los pasos para crear los objetivos son los siguientes:

- Definir un objetivo **específico** consiste en determinar la finalidad de una acción simple;
- Asegurarse de que el objetivo sea **mensurable** se refiere a establecer el criterio que se ha logrado;
- Verificar que el objetivo sea **alcanzable** radica en fijar etapas;
- Hacer **realista** el objetivo consiste en proporcionar los medios requeridos;
- Fijar un objetivo en el **tiempo** radica en establecer la fecha de cumplimiento del objetivo final.

1.8.4 APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART

Acerca de los objetivos SMART, Trenza Ana (2019), indica que para poner en práctica el método SMART en el momento de la definición de los objetivos se tiene que identificar que sean:

- S – Específico: Concreta, **¿Qué quieres conseguir?**
- M – Medible: **¿Cómo puedes medir su eficiencia?**
- A – Alcanzable: **¿Es realista y posible?**

- R – Relevante: **¿Por qué es importante para tu empresa conseguirlo?**
- T – Temporal: Con fecha de ejecución **¿Cuánto tiempo tienes para conseguirlo?**

1.9 MARKETING

Según Kotler & Keller (2012), afirma “el marketing es la técnica por la que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”. Por tal razón se puede el marketing no permite realizar el intercambio de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

1.10 VENTAS

Garcia Palomo & García Gallego (2016), define, la venta es una función que forma parte del proceso sistemático del marketing y la definen como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las ventas son la manera en la cual las empresas ofertan un producto en el mercado, para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.11 PRODUCTO

De acuerdo con Kotler P. A (2003). Producto es la mezcla de bienes, productos y servicios que tiene la empresa y oferta al mercado meta. De lo mencionado anteriormente se puede indicar que los productos son lo que la empresa ofrece al mercado para que la gente lo consuma. De la misma manera en la investigación realizada por Aguilera Enríquez (2015), determino, el producto la variable del marketing mix, que comprende bienes y servicios. De lo expresado anteriormente, el producto es el bien o servicio que se va a ofrecer al mercado.

1.11.1 IMPORTANCIA DEL PRODUCTO

Según López-Pinto Ruiz, Mas Machuca, & Viscarri Colomer (2010), indican que “la función principal es la de la comunicarse con los clientes, ya sea de forma directa o

indirecta, facilitando el intercambio al informar y persuadir para que se acepte el producto de una empresa”. Es por eso, que el producto es importante ya que satisface las necesidades de los consumidores.

1.11.2 COMPONENTES DEL PRODUCTO

Rodríguez Santoyo (2014), afirmo que los componestes de un producto pueden clasificarse de la siguiente:

- Producto intrínseco
- Embalaje o acondicionamiento
- Marca

Funcionamiento:

- Instalación
- Instrucciones de operaciones

Garantía:

- De buen funcionamiento
- De mantenimiento
- De disponibilidad de piezas de repuesto
- De reparación
- De devolución

1.11.3 MATRIZ BCG

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), define que “la matriz BCG* permite determinar las prioridades y acciones del portafolio de productos o actividades corporativas”. De lo expuesto anteriormente al utilizar la matriz BCG, se podrá definir cuáles son los productos que tiene mayor importancia en la empresa.

1.11.4 CATEGORÍAS MATRIZ BCG

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona que la matriz BCG debe tener las siguientes características:

- Las estrellas son las actividades o productos líderes.
- Las vacas (de efectivo) son las grandes estrellas pues garantizan la solidez financiera del portafolio.
- Los perros deben ser rentables, de lo contrario tendrán que ser eliminados.
- Los interrogantes son productos muy competitivos que todavía no aportan utilidades. (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014),

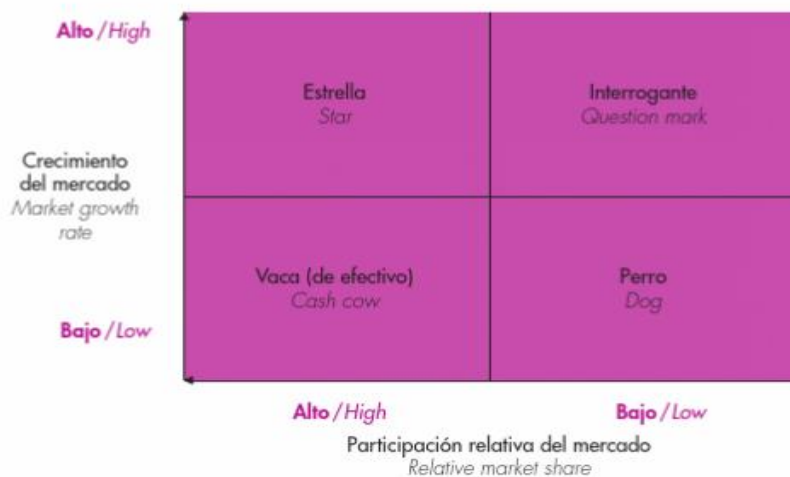


Figura 1 Boston Consulting Group

Fuente: (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pag, 108)

1.11.5 OBJETIVO MATRIZ BCG

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), señala que “se utiliza para identificar el equilibrio de una cartera de productos o actividades de una empresa. Se determinan los ejes de acciones prioritarias, al posicionar los productos en función del crecimiento de su segmento del mercado y su participación relativa”. De esta manera, se determina cuáles serán los productos principales que se utilizaran en el mercado.

1.11.6 PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ BCG

Según Bigné, Bigné Alcañiz, Font, & Andreu (2000), sirve para comparar el posicionamiento competitivo de cada uno de los productos de la organización, frente a otros del sector.

Se evalúa la cartera de productos de empresas, basándose en dos variables:

- La cuota de mercado expresada como el porcentaje de mercado
- El crecimiento previsto del mercado.

1.12 PRECIO

“Es el costo que se debe cancelar al adquirir un producto o servicio” (Kotler P. A., 2003), por lo mencionado anteriormente se puede identificar que el precio es el rubro que se va a cancelar por la obtención de un producto o servicio. De la misma manera en la investigación realizada por Aguilera Enríquez (2015), en su estudio determinó, el precio es la segunda variable del marketing mix y es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y/o servicio y es a través de esa suma de valores, que se realiza un intercambio. Por lo determinado anteriormente, el precio es de suma importancia, ya que este es utilizado para la adquisición de un bien o servicio.

1.12.1 IMPORTANCIA DEL PRECIO

Goñi Avila (2008), considera que el precio es importante “Cuando la población habla de poder adquisitivo en cierta forma se está refiriendo al nivel general de precios en la economía, a los bienes que puede comprar con un nivel de ingreso que posee dados los precios en el mercado. De lo expuesto anteriormente se puede mencionar que el precio de importante ya que es fundamental para poder determinar cuál es el nivel de adquisición que tienen las personas.

1.12.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRECIO

Monferrer Tirado (2013), afirma que se debe determina las siguientes características que son principales en la determinación del precio:

- Es un instrumento a corto plazo (es el elemento más flexible, ya que puede ser modificado rápidamente y sus efectos son inmediatos sobre las ventas y los beneficios).
- Es un poderoso instrumento competitivo (sobre todo en mercados con pocas regulaciones).
- Influye tanto en la oferta como en la demanda (de hecho en términos económicos el precio es una variable definitoria de ambos factores).
- Es el único instrumento del marketing mix que proporciona ingresos (el desarrollo de las acciones de producto, comunicación y distribución conllevan un coste para la empresa).
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario (es un factor clave en la idea que el consumidor tiene del producto y en su decisión de compra)
- En muchas decisiones de compra, es la única información disponible. (Monferrer Tirado, 2013)

1.12.3 MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING)

En la investigación realizada por Córdoba Segovia & Moreno Moncayo (2017), en su estudio determino, “es un modelo para la fijación del precio que se basa en la medición de costos internos, estos costos son fijos como variables. Primeramente, se debe ver que el precio del producto o servicio pueda cubrir los costos de producción y, que por ende puedan generar un rendimiento desde un margen adicional que pueda genera una utilidad”. De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede indicar que la matriz Pricing permite a una empresa identificar cuáles son los costos que se incurren en la organización.

La Matriz Pricing Basado en Costos se idéntica en la siguiente formula:

MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING)

$\text{Precio} = (1 + \text{Margen de ganancia}) (\text{Costo variable unitario} + \text{Promedio costos fijos})$

Tabla 1Matriz Pricing Basado en Costos (Cost- Based Pricing)

Elaborado: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

1.12.4 IMPORTANCIA MATRIZ PRICING BASADO EN COSTOS (COST – BASED PRICING)

En la investigación realizada por Córdoba Segovia & Moreno Moncayo (2017), en su estudio determinó que la matriz es importante que permite la implementación de un “cost based pricing”, necesario para evaluar factores tales como la precisa medición interna de los costos, la coyuntura del mercado y el tipo de industria.

1.13 PLAZA

Kotler P. A (2003), define a la plaza como “aquellas acciones que permite a la empresa poner un producto en el mercado a disposiciones de los potenciales consumidores”. De lo mencionado anteriormente, la plaza es el lugar en donde se va a ofertar los productos para que puedan adquirirlos. De igual manera en la investigación desarrollada por Aguilera Enríquez (2015), en su estudio determino, la plaza es la tercera variable, y hace alusión al canal de distribución, siendo éste el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta y para ello se hace uso de intermediarios, es decir con personas encargadas de hacer llegar los productos y/o servicios al consumidor. De este modo se puede mencionar que la plaza es el lugar donde van estar los productos, para que estos se puedan comercializar.

1.13.1 IMPORTANCIA DE LA PLAZA

Loidi (2015) afirma que “la plaza es la variable más importante en la actualidad. No sirve de nada tener el mejor producto, al mejor precio y con la mejor publicidad si usted no puede garantizar que el producto esté disponible cuando el cliente lo quiera”. De este modo se menciona que la plaza nos sirve para dar a conocer cuál es el producto que se va a ofertar.

1.13.2 OBJETIVOS DE LA PLAZA

Según Sangri Coral (2014), “Es conseguir los bienes adecuados en el momento y lugar apropiado a un costo mínimo, y ofrecer, al mismo tiempo”. De lo mencionado

anteriormente los objetivos de la plaza están enfocados en aumentar las ventas de los productos o servicios.

1.13.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con Sangri Coral (2014), un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. De lo expuesto anteriormente los canales de distribución consienten en que un producto o servicio pueda ser aprovechable para los consumidores.

1.13.4 FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con respecto a la función de los canales de distribución Sangri Coral (2014) menciona que hay existen 4 funciones de los canales de distribución, a continuación se detalla las diferentes funciones:

- **Traslado físico de los artículos:** de acuerdo con Sangri Coral (2014), en el transporte de los artículos desde el fabricante hacia los intermediarios del canal es la base del éxito del canal y, por decirlo así, es una de sus funciones principales.
- **Almacenaje y selección:** según Sangri Coral (2014) también es una función básica del canal, primero porque debe separar los productos heterogéneos de los homogéneos; segundo, debe salvaguardar los productos que desplazara.
- **La acumulación:** de acuerdo con Sangri Coral (2014) esta función consiste en reunir fuentes para un surtido homogéneo de artículos y, sobre todo, prepara la llegada de consumidores que adquirirán bienes con características similares.
- **La asignación y clasificación:** para Sangri Coral (2014) la asignación y clasificación consiste en dividir los diferentes conjuntos de productos homogéneos en grupos más pequeños.

1.13.5 OBJETIVO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con Sangri Coral (2014), el objetivo de los canales de distribución es llevar los bienes y servicios del productor u oferente al consumidor con rapidez, seguridad y eficacia. Dicho lo anterior los canales de distribución sirven para evitar problemas en el transporte y a su vez realizar las entregas de manera oportuna.

1.13.6 MATRIZ ANSOFF

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégre (2014), menciona que la matriz Ansoff, “Se emplea sobre todo con un objetivo de crecimiento. Considera que el camino de este pasa por una combinación entre los productos actuales y los mercados nuevos”. De lo mencionado anteriormente la matriz Ansoff permite a la empresa tener crecimiento, es decir que la empresa se enfoca en el crecimiento.

Ofrece, cuatro opciones estratégicas para cumplir ese objetivo:

- **Penetración en el mercado.-** La técnica de penetración en el mercado se evalúa de acuerdo al grado de consumo, continuidad y costo de la compra. Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégre (2014). De lo mencionado anteriormente esta estrategia permite verificar cual es la veracidad de compra que se tiene en el mercado
- **Desarrollo del mercado.-** Se identifica cuáles son los nuevos mercados que la empresa pueda acceder y así obtener un número mayor de consumidores, también se podrá fijar nuevos objetivos, Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégre (2014). Según lo mencionado anteriormente, esta estrategia permite verificar cuan amplio es el mercado al realizar el aumento de clientes.
- **Desarrollo del producto.-** En esta estrategia es importante la I+D en los productos y servicios. Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégre (2014). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esta estrategia permite identificar

cuáles son los nuevos productos que se desarrollara, enfocándose en la creación de nuevos productos.

- **Diversificación.-** En esta estrategia la empresa debe diversificar los productos o servicios, es un mercado en el cual resulte más atractivo para generar mayores ingresos, Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la estrategia de diversificación permite a la empresa identificar nuevos mercados que resulten más atractivos para desarrollar la actividad de la empresa.

1.13.7 OBJETIVO DE LA MATRIZ ANSOFF

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014) menciona, “La Matriz Ansoff permite identificar cual serán las mejores estrategias de crecimiento, identificando los mercados meta y los productos. Analiza los mercados actuales y potenciales y determina las mejores posibilidades”. De lo expuesto anteriormente el objetivo de la matriz es analizar cuál es la mejor manera de tener crecimiento, esto sea a través del producto o del mercado.

1.13.8 IMPORTANCIA DE LA MATRIZ ANSOFF

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona que es importante, porque “muestra las opciones estratégicas para cumplir con los objetivos. Tiene en cuenta todas las posibilidades: crecimiento mediante el desarrollo de los productos actuales u otros nuevos y crecimiento mediante la diversificación”. De lo mencionado anteriormente la utilización de la matriz Ansoff es importante, ya que través de esta se puede determinar cuáles son las estrategias que se puede implementar para lograr el crecimiento de la empresa.

1.14 PROMOCIÓN

Según (Kotler P. A., 2003), “la promoción es cuando se ofertan los productos y servicios a un potencial consumidor y así poder dar a conocer la cartera de productos”. Con respecto a lo mencionado anteriormente, la promoción es la manera en la cual la

empresa va dar a conocer sus productos. Por otra parte en la investigación desarrollada por Aguilera Enríquez (2015), determino, la promoción es la cuarta y última variable, en donde se hace uso de técnicas de publicidad, promoción y mercadotecnia directa para lograr los objetivos correspondientes. En este sentido se comprende que la promoción es el medio por el cual la empresa trata de convencer a las personas a que adquieran sus productos.

1.14.1 OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN

Según (Rivera Camino & De Juan Vigaray, 2002), “El objetivo de la promoción consiste en incrementar las ventas a corto plazo. En este sentido, puede actuar directa o indirectamente sobre los consumidores”. De lo expuesto anteriormente, se menciona que la promoción consiste en que la empresa debe incrementar las ventas, conseguir nuevos clientes, los cuales permitirán que aumenten las ventas.

1.14.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Para (Rodríguez Santoyo, 2014), “La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing es producir intercambios mutuamente satisfactorios con mercados meta al informar, educar, persuadir y recordarles los beneficios de una organización o producto”. De esta manera, en la promoción, se refleja la manera en la que se va a dar a conocer el producto o servicio, para que este se pueda adquirir.

1.14.3 MATRIZ AIDA

Ferrell & Hartline (2012) afirma que “Modelo clásico para describir las metas promocionales y alcanzar el resultado final”. Por lo expuesto anteriormente la matriz Aida ayuda a la empresa para que pueda identificar cuáles serán las metas promocionales que debe cumplir.

1.14.4 COMPONENTES DE LA MATRIZ AIDA

Ferrell & Hartline (2012) considera que la matriz Aida debe tener los siguientes componentes:

Atención: las empresas no pueden vender los productos si los miembros del mercado meta no saben que existen.

Interés: la empresa debe despertar el interés en el producto mostrando sus características, usos y beneficios.

Deseo: las empresas deben mover a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto.

Acción: luego de convencer a los clientes potenciales de comprar el producto, la promoción debe empujarlos a la compra real. Ferrell & Hartline (2012)

1.15 LOGÍSTICA

Ballou R. (Ballou R. , 2011), afirma que “La logística en los negocios es la parte en la cual se analiza e identifica cuales son las acciones y medios para poder obtener la organización de una empresa, en especial en el área de distribución”. De lo mencionado anteriormente, la logística es una de las áreas importantes de las actividades empresariales, ya que a través de ella se puede maximizar el nivel de satisfacción de los consumidores.

1.15.1 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

“La importancia de la logística radica en mejorar la calidad del servicio que se brinda a un cliente, mejorando la fase de distribución y poder reducir los costos.” (Castellanos Ramírez, 2009). Por lo expuesto anteriormente, la logística es importante ya que permite a la empresa tener una organización en lo referente a la distribución. Por otra parte en la investigación desarrollada por González Cancelas (2016), determino la importancia de llevar a cabo una buena gestión logística reside principalmente en los costes y el servicio al cliente. En cuanto a lo mencionado se dice la logística es la variable importante en la empresa, ya que a través de esta se está brindado un servicio al cliente de manera correcta.

1.16 TRANSPORTE

“El transporte generalmente representa el elemento individual más importante en los costos de logística para la mayoría de las empresas” (Ballou R. , 2004). De lo mencionado anteriormente el transporte, permite que se realicen procesos los cuales comprenden en desplazarse con productos o servicios. . De la misma manera en la investigación realizada por González Cancelas (2016), determino, el transporte juega un papel preponderante en cualquier cadena logística, es la parte encargada de acercar el producto o servicio ofrecido hasta el cliente, o viceversa. De lo expuesto anteriormente, el transporte permite que la empresa pueda entregar a los clientes los productos.

1.16.1 IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE TRANSPORTE

“Un sistema acorde y económico de carga permite una mejorar en la competencia en el mercado, mayores ingresos en la producción y precios acorde al bolsillo del consumidor” (Ballou R. , 2004). De lo mencionado anteriormente, al tener un sistema de transporte nos permite que se pueda trasladar las materias primas y los productos, así de esta manera se cumplen con los despachos en el tiempo justos.

1.16.2 INDICADORES DE TRANSPORTE

En la investigación realizada por Mercado (2015), su estudio determinó que los indicadores de transporte para un mejor crecimiento son los siguientes:

- **Ruteo.** Según Mercado (2015) el uso de software de planeación y optimización de las rutas, permite reducir los tiempos de viaje y kilometraje, planear la ruta más efectiva, maximizar la eficiencia de las entregas y reducir el número de viajes y vehículos requeridos. Según lo mencionado anteriormente el ruteo permite verificar cual es la ruta idónea que debe seguir para realizar las entregas de los productos.

- **Operaciones de almacén.** Según Mercado (2015), la operación de los almacenes afecta directamente la operación del transporte y de la flota, la medición del desempeño de acuerdo a los niveles de servicio internos permite que la distribución y el proceso de transporte no se vean afectados. De acuerdo con lo mencionado, las operaciones de almacén permite que la empresa pueda llevar una distribución interna adecuada, y así al momento de realizar el procedimiento de transporte no tengan dificultades.
- **Comunicación interna.** Según Mercado (2015), el procesamiento de las órdenes y el área de ventas pueden tener un gran impacto en la eficiencia de la operación de transporte. En este caso, los indicadores de desempeño imparciales entre ambas áreas permiten reducir errores como: repetir entregas o reducir entregas tardías por procesamiento fuera de los tiempos acordados; así como la reducción del número de órdenes expedidas por falta de claridad de los requerimientos de entrega. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es importante tener una comunicación interna clara, ya que permite que la empresa no repita errores.

1.17 PROVEEDORES

“En el campo de la logística comercial se entiende por proveedor aquella empresa que garantiza y efectúa el suministro de bienes, servicios y/o recursos a otras empresas” (Lobato & Villagrà, 2010). De lo mencionado anteriormente, los proveedores son aquellas empresas que ayudan a la empresa para que esta pueda realizar sus labores.

1.17.1 IMPORTANCIA DE LOS PROVEEDORES

Dueñas Noguerras (2017), afirma, “La selección de proveedores es una labor ardua que va a requerir de grandes cantidades de esfuerzo y tiempo, de lo contrario, existirán muchas posibilidades de que se hayan escogido a aquellos proveedores y acreedores con algunos requisitos que demandan las empresas, a medio o largo plazo

repercutirán negativamente en estas. Por lo expuesto anteriormente, los proveedores son las personas que ayudan a la empresa en el proceso de producción.

1.17.2 INDICADORES DE PROVEEDORES

En la investigación realizada por Osorio Gómez, Herrera Umaña, & Vinasco (2008) determina que los indicadores de proveedores se basa en el criterio que se califica básicamente en el cumplimiento en las entregas de bienes y servicios, tanto en fechas como en cantidades.

- **Cumplimiento en las entregas según fechas:** según la investigación desarrollada por Osorio Gómez, Herrera Umaña, & Vinasco (2008), menciona que el subcriterio participa en la calificación del cumplimiento, teniendo como referencia los tiempos prometidos por el proveedor para la prestación de servicio o entrega del producto. Se entiende como el tiempo que se demora un producto o servicio al ser entregado a los proveedores.

La calificación se determina por la desviación en unidades de tiempo entre los tiempos pactados y los tiempos en los cuales se hace la recepción del producto o se presta el servicio.

- **Cumplimiento en entrega según cantidades:** de acuerdo con la investigación desarrollada por Osorio Gómez, Herrera Umaña, & Vinasco (2008) este subcriterio participa en la calificación del cumplimiento, teniendo como argumento las cantidades de productos a recibir si es una compra de bienes, o número de veces a prestar un servicio o elementos que se puedan cuantificar en el desarrollo de un contrato de servicios. Por tal razón el cumplimiento de cantidades permite identificar si el producto entregado al consumidor es el mismo solicitado

La calificación se determina por la desviación en número de unidades cuantificables de acuerdo con lo que el proveedor se ha comprometido a entregar.

1.18 INVENTARIO

“Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (Ballou R. , 2004). De lo expuesto anteriormente, los inventarios son la cantidad de materiales con los que se cuenta en la empresa, teniendo en cuenta que en los inventarios existen trabajos que están en proceso.

1.18.1 IMPORTANCIA DEL INVENTARIO

Velázquez Velázquez (2012), menciona “la importancia de los inventarios de productos terminados, que se tienen para la venta, o de las materias primas o componentes para su transformación, radica en la organización que se posea de éstos. Y comprenden desde materias primas, productos en proceso, productos terminados, hasta materiales y accesorios”. De esta manera, se menciona que los inventarios son importantes, ya que ayudan a reflejar con que cantidad de producción cuenta una empresa.

1.18.2 OBJETIVO DEL INVENTARIO

Ballou R (2004), menciona “El manejo del inventario implica equilibrar la disponibilidad del producto (o servicio al cliente), por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto, por la otra”. De lo mencionado anteriormente, una empresa que tiene un inventario adecuado, sabrá identificar cuáles son los productos que tiene disponible para poder comercializar.

1.18.3 FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS

“La función de los inventarios, en cualquier empresa, es añadir flexibilidad de operación a las mercancías que se tengan tanto para la operatividad de la empresa, como de los productos terminados” (Velázquez Velázquez, 2012). De lo expuesto

anteriormente, los inventarios son una parte fundamental, para saber cómo está la producción de la empresa.

1.18.4 INDICADORES DE INVENTARIOS

Díaz (2017), menciona que El Kardex es un registro de manera organizada de los movimientos de entrada y salida de cada uno de los SKU (ítem o referencia) que conforman el inventario de un almacén. Este registro tiene que responder a las siguientes preguntas, en una fecha determinada, para cada SKU:

- Qué cantidad tengo (y cuál es el valor de medida: Unidades, kilos, litros,...)
- Cuánto valen esas unidades (valor monetario)

De lo expuesto anteriormente los Kardex sirve para poder llevar el registro de salida y entrada de los productos, se realiza para poder identificar la cantidad de inventario que la empresa dispone.

1.18.5 OBJETIVO DE LOS KARDEX

Díaz (2017) , afirma que el objetivo de los Kardex es disponer de un saldo exacto a una fecha, tanto físico como en valor monetario, de cada SKU y como consecuencia del inventario de un almacén. De lo mencionado anteriormente los Kardex, permiten que la empresa pueda constatar el inventario con el que cuenta en una fecha determinada.

1.19 DISTRIBUCIÓN

Velázquez Velázquez (2012). Menciona “que es la manera en la cual se identifica las actividades que se han realizado en un producto hasta la finalización que es la adquisición del producto por el comprador.”. Por lo mencionado anteriormente, la distribución es la manera en la cual la empresa, trasladara sus productos, para que los consumidores lo puedan adquirir.

1.19.1 OBJETIVO DE LA DISTRIBUCIÓN

Velázquez Velázquez (2012), afirma “el objetivo o meta de la distribución es que los productos lleguen, en buenas condiciones de uso, a los lugares designados en el momento que se les necesiten”. Por lo expuesto anteriormente, la distribución, en un elemento clave para que los bienes o servicios, puedan llegar a los mercados sin ningún inconveniente.

1.19.2 IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN

Velázquez Velázquez (2012), menciona, “la distribución física abarca las actividades desde la función del transporte, la regulación de la producción, del almacenamiento, de los servicios, y del financiamiento”. Por lo mencionado anteriormente, la distribución ayuda a la empresa, para que esta pueda cumplir con una distribución adecuada de los bienes o servicios.

1.19.3 INDICADOR DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con la investigación realizada por, Barragán (2019), determina que los canales de distribución son los siguientes:

- **Estimación de la demanda.** Según la investigación realizada por Barragán (2019), determina que la logística de distribución será eficaz si pone a disposición del mercado los productos que éste demanda, en el momento y cantidad precisos.
- **Procesamiento de pedidos.** Según la investigación realizada por Barragán (2019), menciona que hace referencia al conjunto de actividades relativas al tratamiento de las órdenes de compra.
- **Gestión de almacén.** Según la investigación realizada por Barragán (2019), determina que es indispensable llevar un control de las entradas y salidas de los productos en el almacén.
- **Embalaje.** Según la investigación realizada por Barragán (2019), afirma que es el procedimiento destinado a la conservación y protección de los productos.

- **Transporte del producto.** Según la investigación realizada por Barragán (2019), determina que en esta función se incluye la carga y descarga del mismo, así como el plan de ruta a poner en marcha para trasladarlo hasta su destino.
- **Gestión de cobros.** Determinar las personas que atenderán al cliente, a la vez que le entregan el producto y proceden a su cobro.

1.20 COMPETITIVIDAD

“La competitividad se refiere a la capacidad que tienen los agentes económicos para alcanzar y permanecer en una posición que les permita participar en el entorno socioeconómico.” (www.ekosnegocios.com, 2018). De lo mencionado la competitividad es la manera, en la que una empresa puede innovar y mejorar los productos, así de esta manera lograr tener un buen posicionamiento en el mercado.

Saavedra García, Milla Toro, & Tapia Sánchez (2013), En la investigación realizada determina, “La competitividad es un elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la PYME, de acuerdo con la literatura es un concepto multidimensional y son diversos los criterios para definirla y medirla”. De lo mencionado anteriormente, la competitividad, es la manera es que una empresa busca un crecimiento general de la organización, a través de esto se puede mencionar que la organización tiene una participación en el mercado.

Chávez Hernández (2011), En la investigación realizada determina, “el servicio es considerado una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado y lograr con ello una ventaja competitiva. El servicio al cliente es un factor importante que se extenderá durante todo el periodo de vida de un bien o servicio ofrecido, y si se brinda con actividades eficientes, además de cumplir con las expectativas del cliente, la empresa se convierte en un negocio atractivo”. Se puede mencionar que la competitividad ayuda a la empresa a que pueda competir en el mercado esto lo realiza a través de un servicio de calidad, ya que en la actualidad el servicio está considerado una de las partes fundamentales en el crecimiento de la empresa y esta a su vez está enfocado en la competitividad.

Chávez Hernández (2011), En la investigación realizada determina, “el último factor que evalúa el grado de competitividad en una empresa es la imagen, la cual es considerada como la capacidad que se tiene para ofrecer y promover el bien o servicio de tal manera que el cliente conozca, juzgue y concluya que el producto de la compañía es la mejor alternativa para obtener un satisfactorio”. A partir de la información mencionada anteriormente un factor diferenciador de la empresa es la imagen que se muestra a los clientes, ya que está enfocada en que la imagen puede crear una opción de satisfacción de los clientes.

Sánchez Gutiérrez, Vázquez Ávila, & Mejía Trejo (2016), en la investigación realizada determina que, “como estrategia de *marketing*, las compañías se aceleran con el fin de, primero, construir bienes únicos y, después, construir muros para evitar que se vayan a los competidores, debiendo ir más allá, esto es, orientarse al mercado escuchando a los clientes y entendiendo sus necesidades, para desarrollar productos o servicios que las satisfagan”. Según la investigación anterior el marketing enfocado a la competitividad, se emplea en con el objetivo de que se tengan productos que puedan satisfacer las necesidades de aquellas personas que van a satisfacer las necesidades.

Por su parte, León Valbuena (2013), menciona que una empresa “es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos”

Por su parte Melgarejo, Vera-Colina, & Mora-Riapira (2013), manifiesta que uno de los determinantes de la competitividad microeconómica es la “sofisticación de las operaciones y la estrategia empresarial”, por eso su trabajo lo realizan bajo la idea de que los modelos de direccionamiento estratégico se conviertan en herramientas administrativas clave

1.21 CADENA DE VALOR

Magretta (2014), define, “La cadena de valor constituya una herramienta poderosa para fragmentar la compañía en sus actividades relevantes desde el punto de vista

estratégico”. Por lo expuesto anteriormente la cadena de valor permite a la empresa definir cuáles son las actividades principales de una organización. Al mismo tiempo, según la investigación desarrollada por (Vergíu Canto (2013), en su estudio determino, la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Así de esta manera se puede mencionar que la cadena de valor de la empresa, permite que la organización pueda identificar cuáles son las actividades que son primarias y las actividades secundarias.

1.21.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR

Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), determina que la cadena de Valor debe tener actividades primarias, las mismas que se detallan a continuación:

Actividades primarias.- Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y su transferencia al comprador así como la asistencia a la venta, se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas Quintero & Sánchez (2006):

- **Logística de entrada:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), afirma que está conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- **Operaciones:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), menciona que está compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- **Logística de salida:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), afirma que forma la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- **Comercialización y ventas:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), determina que integra las actividades

involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

- **Servicio:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), menciona que está constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

1.21.2 ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR

Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), determina que la cadena de Valor debe tener actividades de apoyo, las mismas que se detallan a continuación:

En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Quintero & Sánchez (2006).

- **Compras:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), establece que está conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- **Desarrollo de la tecnología:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), afirma que está compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- **Dirección de recursos humanos:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006), menciona que está integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- **Infraestructura institucional:** Según la investigación desarrollada por Quintero & Sánchez (2006). Menciona que está conformada por aquellas

actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

1.21.3 MOTORES DEL CAMBIO QUE PODRÍAN IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR

Según la investigación desarrollada por, Nutz & Sievers (2016), menciona que hay cinco motores para el cambio de que podrían impulsar el desarrollo de las cadenas de valor:

- **Eficiencia del sistema.-** “Hay oportunidades de reducción costos y de aumento de la eficiencia en el mercado si los actores- grandes y pequeños- de la cadena de valor trabajan juntos”. Nutz & Sievers (2016)
- **Calidad del producto.-** “Los mercados de hoy en día cambian rápidamente y la competencia se vuelve cada vez más intensa. Si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado o incluso aumenten su cuota de mercado, necesitan asegurarse de que sus productos y servicios cumplan con los requisitos cambiantes del mercado y de las condiciones de la demanda”. Nutz & Sievers (2016)
- **Diferenciación del producto.-** “Cuanto más cooperen los actores a lo largo de la cadena de valor y coordinen sus actividades, tanto más difícil será para los competidores copiar el producto y el proceso de producción- porque no es solo el producto lo que necesitan copiar, sino también todo el sistema. La diferenciación del producto puede ayudar a lograr una ventaja competitiva por sobre los competidores”. Nutz & Sievers (2016)
- **Normas sociales y ambientales.-** “Los consumidores son cada vez más conscientes de las normas sociales y ambientales y exigen cada vez más productos que cumplan con estos requisitos”. Nutz & Sievers (2016)

- **Entorno empresarial favorable.-** “Las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas a un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena”. Nutz & Sievers (2016)

1.22 DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

Además, Chavarría, Sepúlveda, & Rojas (2002), menciona que el diamante de Porter “Sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionan entre las empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez”. De lo expuesto anteriormente, se puede mencionar que el Diamante de Porter, es la manera en la que se puede identificar los factores que permiten ser más competitivos. Al mismo tiempo, según la investigación desarrollada por Garcia & Marinzalda (2014), en su estudio determino, que el Diamante de Porter parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes. Así de esta manera se puede mencionar, que el diamante de Porter permite analizar cuáles son factores que permiten ser a una empresa más competitiva.

1.22.1 FACTORES DEL DIAMANTE DE PORTER

En la investigación desarrollada por Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil (2010), determino en su estudio, los factores se refieren a los cuatro puntos del diamante:

- **Condiciones de los factores.-** Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil (2010), menciona que, se refiere a la posición del país (región) respecto de las características y disponibilidad de los recursos humanos y de infraestructura necesarios para competir en el sector
- **Condiciones de la demanda.-** Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil (2010), menciona que es el segundo determinante de la competitividad considerado en el modelo “diamante de Porter”, En este

apartado se explica la influencia en la competitividad que tiene la demanda interior. Respecto a la composición de la demanda interior se puede apreciar el que un mercado interno segmentado, generalmente tiene compradores exigentes, quienes además demandan innovación para el desarrollo.

- **Sectores afines y auxiliares.-** Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil (2010), menciona que este tercer determinante se refiere a la contribución para la competitividad que se promueve por la disponibilidad de proveedores o sectores conexos con altos estándares de calidad internacional.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.-** Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil (2010), menciona que este es el cuarto determinante de la ventaja competitiva que explica el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas

1.23 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

En este sentido Porter (2015), menciona que se dispone de 3 estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño

Liderazgo global en costos.- Según la investigación desarrollada por Landázuri Espinoza & Montenegro Cazares (2018), su estudio determino, el empresario genera valor para su empresa y con la estrategia de desarrollo pretende lograr ventaja competitiva y mayor rentabilidad, reduciendo sus costos al máximo, con la finalidad de ofrecer precios más bajos que su competencia y así atraer mayor número de clientes, logrando mejorar su cuota de mercado y ganando posicionamiento.

Diferenciación.- De acuerdo a la investigación desarrollada por Landázuri Espinoza & Montenegro Cazares (2018), su estudio determino, que una empresa diferenciada atrae más clientes, ya que ofrece productos o servicios diferentes a los

de su competencia independientemente del costo. Esta estrategia le permite cobrar un precio mayor por la exclusividad de su producto y/o servicio.

Enfoque o concentración.- De la investigación realizada por Landázuri Espinoza & Montenegro Cazares (2018), su estudio determino, que la concentración refiere a la selección del nicho o segmento específico: es decir, que las empresas deben concentrarse en un tipo de cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de este grupo en particular, generando valor para su empresa y posicionándose en el mercado.

1.24 FUERZAS DE PORTER

Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona que las fuerzas de Porter, “es una técnica de análisis del mercado que tiene en cuenta las cinco dimensiones sobre las cuales una empresa puede actuar a fin de optimizar su ventaja competitiva”.

De igual manera menciona que las fuerzas de Porter son las siguientes:

- ✓ Rivalidad de los competidores
 - ✓ Amenaza de nuevos competidores
 - ✓ Amenaza de productos sustitutos
 - ✓ Poder de negociación de los clientes
 - ✓ Poder de negociación de los proveedores
-
- **Amenaza de nuevos competidores en el mercado.-** Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), afirma, “Todos los medios utilizados por los competidores dificultan el ingreso a otra compañía”. De lo mencionado anteriormente, los nuevos competidores en el mercado, son aquellas empresas las cuales están ingresando en el mercado con nuevos productos y servicios.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio

- **Poder de negociación de los proveedores.-** Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona, “La capacidad de imponer condiciones a un mercado en relación con el costo, calidad o plazos inciden de manera directa en el margen de maniobra, lo mismo que en la rentabilidad de las empresas participantes”. De lo expuesto anteriormente la negociación de los proveedores, es la manera en la que los proveedores imponen sus condiciones para que las empresas puedan adquirir los productos.

Estrategias

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
 - Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- **Poder de negociación de los clientes.-** Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona, “La influencia decisiva de los clientes en un mercado se manifiesta en su capacidad de negociación; la que ejercen sobre el precio y las condiciones de venta (por ejemplo, condiciones de pago y servicios complementarios) determinan la rentabilidad del mercado”. Así de esta manera se determina la presión que tiene los consumidores sobre las empresas, para así poder conseguir los productos de una mejor calidad y con precios preferenciales.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta
 - Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
 - Proporcionar nuevas características como valor añadido a nuestro cliente
- **Productos sustitutos.-** Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), afirma “Aunque no forman parte del mercado, representan una opción ante la oferta, que puede resultar muy atractiva”. De lo mencionado anteriormente los consumidores buscan un producto el que puedan reemplazar al producto original.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- **Rivalidad de los competidores actuales.**- Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret (2014), menciona, “La concentración, diversidad de los competidores y relación de fuerzas entre estos pueden invertirse en poco tiempo. Los competidores deben luchar dentro del sector para ampliar o simplemente mantener su posición”. De lo mencionado anteriormente, la rivalidad de las empresas, se da porque las organizaciones tratan de tener una posición preferencial, utilizando diversas condiciones.

Estrategias

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación del producto
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio

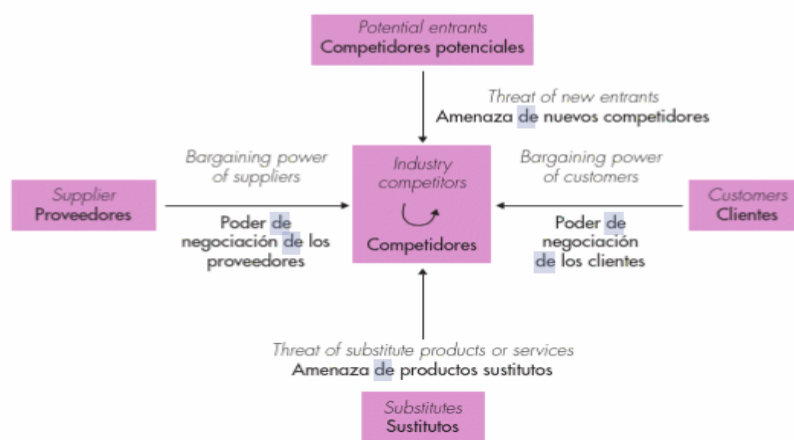


Figura 2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Fuente: (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014 pag. 28)

1.25 ANÁLISIS VENTAJA COMPETITIVA Y COMPARATIVA

Luna González (2014), afirma que la ventaja competitiva, “Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”.

Cue Mancera (2014), menciona que la ventaja comparativa es “El principio de que el intercambio comercial es benéfico, cuando se lleva a cabo en forma voluntaria”.

De acuerdo con la información mencionada anteriormente, se puede analizar que la ventaja competitiva es una característica que hace diferente a un servicio, producto o una empresa de sus competidores, por lo que se piensa que es diferente, original y a su vez también es innovador, por lo cual se puede mencionar que esto refleja como una ventaja frente a la competencia.

Así también con referencia a la ventaja comparativa se menciona que es aquella que se visualiza en la producción de un bien a un menor costo, que en otras empresas. Para lo cual se menciona que este sería beneficio de producirlo.

CONCLUSIONES CAPÍTULO I

Luego del análisis de los antecedentes de los planes de gestión administrativa, se ha identificado cuales son los fundamentos para el desarrollo de la investigación.

En el marco teórico se ha destacado las teorías de Michael Porter para la competitividad.

Las diferentes herramientas que desarrolladas en este capítulo permitirán desarrollar el modelo de gestión administrativa y comercial, que con su respectiva aplicación permitirá establecer de mejorar manera la empresa y a su vez podrá ser más competitiva.

A partir de las teorías de consiguió la información necesaria para ejecutar tanto el diagnóstico interno como externo y poder entender la situación actual de la empresa.

CAPITULO II

2.1 MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación se detalla la metodología que se usó para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa y Comercial para fortalecer la competitividad en la empresa La Guadalupana, con el propósito de incrementar la competitividad en el entorno interno y externo de la empresa.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realiza en el modelo de gestión administrativa y comercial es la investigación descriptiva, la cual se trabaja en realidades y características.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método Inductivo.-“Es el estudio que parte de casos particulares”. (Dávila Newman, 2006)

Se aplicó para identificar las teorías que sustentan la investigación del tema.

El método Deductivo.- “Es el proceso de razonamiento que va de lo universal a lo particular”. (Dávila Newman, 2006)

Se utilizó para describir los problemas que tiene la empresa, así de esta manera identificando cuales son los problemas de mayor relevancia, esto se aplicó en determinar el problema de investigación.

El método Cualitativo.- “Este método se utiliza para descubrir las preguntas de investigación”. (Vivar, McQueen, Whyte, & Canga Armayor, 2013)

Se aplica al diagnóstico de la investigación del tema.

El método Cuantitativo.- “El método se utiliza para la recolección y análisis de datos”. (Cadena-Iñiguez, y otros, 2017)

Sera utilizado en el desarrollo de la propuesta de investigación.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

Entrevista.- “Es el proceso de interrogar a una persona con el fin de captar sus conocimientos”. (Namakforoosh, 2005)

Está dirigida al propietario de la empresa La Guadalupana de la ciudad de Otavalo, con el afán de conocer como es la estructura, funcionamiento y resultados de la empresa.

Encuesta.- “Es una búsqueda de información, que se pregunta a los investigados”. (Díaz de Rada, 2001)

Está dirigida a los clientes de la empresa La Guadalupana, para determinar cuál es el nivel de satisfacción del cliente al momento de adquirir los productos que oferta la empresa.

Entrevista.- Es el proceso de interrogar a una persona con el fin de captar sus conocimientos. (Namakforoosh, 2005)

A los trabajadores de la empresa para saber cómo es el funcionamiento y los resultados de la empresa.

Muestra.- “Es el grupo de población del cual se recolectan los datos que se van representar”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

La muestra se utiliza en la investigación la cual está enfocada al gerente, y al personal que labora en la empresa.

2.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el estudio de investigación, es necesario la utilización de los siguientes métodos:

2.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

“La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” *(Rodríguez Moguel, 2005)*

2.2.2 MÉTODO INDUCTIVO

“Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”. *(Rodríguez Moguel, 2003)*

Por tal razón este método será utilizado en la parte teórica para realizar una inducción de las teorías que sustentan la investigación del tema.

2.2.3 MÉTODO DEDUCTIVO

La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias variables premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica. *(Hurtado León, 2007)*

Por tal razón este método será utilizado en el planteamiento del problema.

2.2.4 MÉTODO CUALITATIVO

Por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información. *(Hernández Sampieri R. C., 2004)*

Por tal razón este método será utilizado en la parte del diagnóstico de la investigación del tema en desarrollo.

2.2.5 MÉTODO CUANTITATIVO

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio dice: Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio. (Hernández Sampieri R. C., 2004)

Por tal razón este método será utilizado en el desarrollo de la propuesta de investigación.

2.3 TÉCNICAS

Se van a emplear las siguientes técnicas de investigación:

2.3.1 ENCUESTA

Según Vidal Díaz de Rada dice que “...es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (Mayntz. et al., 1976:133).

Se utilizara la técnica de la encuesta, al área de marketing y ventas, a fin de poder determinar cuál es el nivel de venta que tiene la empresa. Para esto se realizará con la aplicación del marketing mix (precio, plaza, producto y promoción). También se lo realizará en el área de logística y operaciones para poder obtener datos para sustentar la investigación.

2.3.2 ENTREVISTA

Según Namakforoosh (2005) dice que “proceso de interrogar o hacer una pregunta a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada”.

Esta técnica estará dirigida al nivel administrativo, con el fin de conocer cómo está la situación actual de la empresa, así poder determinar por qué surge el problema de investigación. La entrevista se realizó al propietario el Sr. Segundo German.

2.3.3 CENSO

Por su parte (*Alvarado Valencia & Obagi Araújo, 2008*), es la recolección total de una población estadística.

Esta técnica está al 100% de los empleados

2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

POBLACIÓN O UNIVERSO

La población o universo identificado en la presente investigación, se enfocará en el Gerente, y a los empleados de la empresa que son 3 personas.

Por lo cual se realizará la entrevista al Gerente y empleados y a su vez se realizarán las respectivas encuestas a las personas mencionadas.

Tabla 2 Información del personal de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	3	75 %
Femenino	1	25%
TOTAL	4	100%

Elaborado: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Adicional se identificó la población de clientes actuales y de potenciales clientes. Para la recolección de datos informáticos por medio del instrumento aplicado (encuestas), se procedió a obtener el tamaño de la muestra en base a una población de clientes actuales de la empresa, la población total es de 100 clientes. Para obtener el cálculo de la muestra se procedió a la aplicación de la fórmula estadística siguiente:

Formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Total de la población
- Z= Nivel de confianza
- p= Probabilidad de éxito
- q= Probabilidad de fracaso
- d= Precisión

Datos

N= 100 clientes

d= 5% = (0.05)

Za= (95%)=1.96

p= 0.5

q= 0.5

Obtención de Muestra:

$$n = \frac{100 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2 \cdot (100 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

n=80

De igual manera se procedió a realizar las encuestas de los posibles clientes tomando en cuenta la población económicamente activa en el rango de edad de 20 a 59 años de edad siendo así la población de 46926. Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- Z= Nivel de confianza
- P= Probabilidad de éxito o proporción esperada
- Q= Probabilidad de fracaso
- E= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Datos

Z= 90%

p=0.5

q=0.5

e=0,05

n?

Obtención de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2}$$

n=382

2.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Individual	Objetivo	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente de información
Modelo de Gestión Administrativa	Analizar la parte administrativa y comercial de la empresa	Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Misión Visión Políticas Valores Objetivos 	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
	Evaluar el procedimiento con el que se trabaja en el área de marketing y ventas.	Marketing Mix	<ul style="list-style-type: none"> Producto Precio Plaza Promoción 	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
	Determinar la calidad de la logística con la que cuenta la empresa.	Operaciones y Logística	<ul style="list-style-type: none"> Transporte Proveedores Inventario Distribución 	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
Competitividad	Determinar cuál es el nivel de competitividad de la empresa	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de Valor Ventaja competitiva Ventaja comparativa Estrategias 	Entrevista Encuesta	Gerente

Tabla 3 Matriz de Caracterización de Variables

Elaborador por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

2.6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA LA GUADALUPANA

2.6.1 ENTREVISTA AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Objetivo: Verificar la situación administrativa de la empresa, para poder establecer las mejores estrategias tanto en los procedimientos, como en los procesos

- 1. ¿La empresa actualmente cuenta con una herramienta que le permita fijar una meta a dónde quiere llegar?**

Si () No (X)

¿Por qué?

La empresa en la actualidad no tiene fijado ningún elemento que le permita saber a dónde llegar, como es empírica el gerente no se ha preocupado en fijar una meta donde llegar

Si contesto no responda la siguiente pregunta

- 2. ¿Está de acuerdo en establecer elementos que le permitan guiar su empresa?**

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que si estaría de acuerdo en tener algún elemento que le permita saber cómo guiar la empresa para obtener un beneficio.

- 3. ¿Considera que al establecer los factores de la empresa puede determinar cuál es su finalidad?**

Si (X) No ()

¿Por qué?

El Gerente de la empresa indica que con los factores establecidos sería más fácil saber cuál es la finalidad de la empresa.

4. ¿La empresa cuenta con un factor que le permita identificar que desea llegar a ser del negocio?

Si () No (X)

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que no cuenta con ningún factor identificado, pero desea que en el transcurso de los años la empresa llegue a ser reconocida en toda la provincia.

5. ¿Está de acuerdo en establecer elementos que le permitan determinar el futuro de la empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente menciona que si le gustaría que la empresa tenga algún factor que le permita cumplir el objetivo de ser reconocida a nivel de la provincia.

6. ¿La empresa actualmente cuenta con una guía que permita orientar los esfuerzos hacia un fin del negocio?

Si () No (X)

¿Por qué?

No tiene identificado una guía perfecta para la empresa, esto se debe a que la empresa es empírica y no ha logrado identificar ninguna guía.

7. ¿Está de acuerdo en establecer un camino que le permitan orientar a su empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente indica que lo mejor que podría tener la empresa es un camino para saber a dónde quiere dirigirse la empresa en un determinado tiempo.

8. ¿Considera usted que la empresa tiene identificado los resultados que espera lograr?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente menciona que los que se espera obtener es el reconocimiento de la empresa a nivel de provincia, así también que ser un empresa que genere trabajo y por ende ser una empresa pueda crecer.

9. ¿Está de acuerdo en establecer guías que le permitan determinar la ética de su empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que está de acuerdo en que la empresa tenga guías para determinar la ética de la empresa, ya que con ellos se podrá determinar cuáles son las normas y principios de la empresa.

10. ¿La empresa tiene identificado las cualidades que le hacen única?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El Gerente de la empresa menciona que las cualidades única de las empresa, es un emprendimiento familiar, que lleva años en la comercialización de las escobas, y es un negocio tradicional.

11. ¿Estaría de acuerdo en establecer los elementos para la toma de decisiones?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que si está de acuerdo en tener unos elementos para la toma de decisiones, ya que estos permitirán lograr los objetivos que propongan en la empresa.

2.6.2 ENTREVISTA SOBRE MARKETING Y VENTAS

1. ¿Considera usted que tiene un precio adecuado para sus productos?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que los precios que mantiene para sus productos son precios estándar, ya que varios proveedores se manejan con esos precios.

2. ¿Tiene identificado cual es la producción que realiza mensualmente

Si (X) No ()

¿Por qué?

Actualmente la empresa tiene una producción mensual es de 2000 escobas.

3. ¿Usted cuenta con un plan de promociones para sus productos?

Si () No (X)

¿Por qué?

La empresa no cuenta con un plan de promociones, ya que el gerente no ha sabido cómo organizar una propuesta de promoción, el gerente tiene una opción de promoción para implementar.

4. ¿Considera usted que el producto es accesible a la venta?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que al ser un producto de aseo las escobas son accesibles para la compra, ya que este producto se lo puede encontrar en una tienda de barrio como en un supermercado entre otras.

5. ¿Cree que sus productos tienen una presentación adecuada?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que tiene una presentación adecuada, pero que un futuro con la implementación de tecnología quisiera realizar adecuaciones a la presentación.

6. ¿Conoce cuáles son los productos más vendidos de la empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que al ser el encargado de los pedidos que se realizan saben que la escoba de fibra de plástico suave es la que más se vende.

7. ¿Conoce cuáles son los productos menos vendidos de la empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

Las escobas cepillo de piso son los productos menos vendidos, debido a que estos son los que se utiliza para la barrer adoquines y estos son comprados por las ferreterías muy rara vez.

2.6.3 ENTREVISTA SOBRE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

1. ¿Considera usted que es adecuado tener un sistema de transporte propio?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El Gerente considera que la empresa al tener un sistema de transporte propio mejoraría la situación actual con respecto ya que actualmente la empresa no tiene un sistema de transporte adecuado, ya que a veces tiene que buscar algún medio de transporte para poder transportar la mercadería.

2. ¿Considera usted que cuenta con un sistema de transporte adecuado?

Si () No (X)

¿Por qué?

El gerente menciona que el sistema de transporte que tiene no es el más adecuado, ya que en ocasiones tiene que pagar flete para el transporte de la mercadería.

3. ¿La empresa tiene identificado un sistema de inventario?

Si () No (X)

¿Por qué?

Actualmente la empresa por ser empírica no tiene ningún sistema de inventario.

4. ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de inventarios, el cual le permita conocer cuales sus ventas?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que está de acuerdo en implementar el sistema de inventarios, ya que permitirá saber con cuando el total de stock que maneja la empresa y a su vez también por llevar con control de las ventas.

5. ¿Conoce cuáles son sus principales proveedores?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El principal proveedor de la empresa es el Sr Fernando Sánchez, propietario de la empresa Improaseo.

6. ¿Considera usted que sus proveedores, cumplen con las fechas de entrega?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que el proveedor si cumple con las fechas de entrega de la mercadería, ya que se trabaja con el sistema de mercadería contra entrega.

7. ¿Tiene identificado cuales son las manera de distribuir sus productos?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que las maneras de distribuir los productos son, las ventas directas a consumidores, ventas a empresas privadas (Ferretería Bosna), ventas a minoristas.

2.6.4 ENTREVISTA SOBRE COMPETITIVIDAD

1. **¿Considera usted que la empresa debe tener un elemento el cual le permita verificar cual es la competitividad de la misma?**

SI (X) NO ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa indica que sería de buena ayuda que la empresa pueda tener algún elemento que sea de ayuda para poder identificar la competitividad de la empresa.

Si contesto si responda la siguiente pregunta

2. **¿Estaría de acuerdo en implementar elementos que sean de competitividad?**

Si (X) No ()

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que si está de acuerdo en que se implemente los elementos que permita verificar la competitividad de la empresa.

3. **¿Considera usted que la empresa tiene establecida estrategias?**

SI () NO (X)

¿Por qué?

Al ser una empresa empírica el gerente no ha tenido una guía de como poder implementar estrategias en la organización.

Si contesto no responda la siguiente pregunta

4. **¿Estaría de acuerdo en implementar estrategias?**

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa manifiesta que necesita que por falta de conocimiento no ha podido definir una estrategia buena para la empresa, por lo cual indica que necesita que se le ayude con la implementación de estrategias.

5. ¿Considera usted que una tiene una herramienta que le permita verificar las actividades que generan valor en la empresa?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa considera que la actividad que le genera mayor valor a la empresa es la comercialización personalizada que tiene, ya que él es la persona que concreta la venta con los clientes

6. ¿Considera usted que cuenta con una herramienta para realizar el análisis comparativo del negocio?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que lo que el utiliza es la verificación de las ventas de cada mes, con eso él va relacionando cual es el mes que tiene mayor venta y por ende mayores ingresos

7. ¿Considera necesario tener una herramienta que les ayude a mejorar el modelo de negocio de su empresa?

SI (X) NO ()

¿Por qué?

La empresa tendrá registros de todo lo que es concerniente a la organización, por lo cual la empresa dejaría de ser empírica.

8. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?

Si (X) No ()

¿Por qué?

El dueño de la empresa menciona que como el producto es de primera necesidad, piensa que no podrían disminuir los costos.

9. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios?

SI () NO (X)

¿Por qué?

El dueño de la empresa indica que no existe un control sobre los precios, ya que la competencia por comercializar más los productos, los venden en precios menores a los ya establecidos.

10. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

SI ()

NO (X)

¿Por qué?

El gerente de la empresa menciona que no hay un líder absoluto en el mercado, porque todas las personas que distribuyen la mercadería son minoristas.

Luego de haber obtenido las diferentes respuestas, estos ayudaran a determinar cuáles son los factores internos de la empresa, y así estas respuestas permitirán establecer una herramienta adecuada para construir un modelo favorable para a la empresa.

2.7 CENSO

El censo es el segundo método que se plantea utilizar para la obtención de la información, está elaborada por pregunta cerradas, para que las personas encuestas puedan responder de manera fácil.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizados a los empleados de la empresa.

2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CENSO

Luego de haber realizado la encuesta a los empleados de la empresa se procede al respectivo análisis.

1. ¿La empresa tiene un sistema de inventario?

Tabla 4 Sistema de Inventario

Sistema de Inventario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Propia



Figura 3 Sistema de Inventarios

Fuente: Propia

El sistema de inventarios no se encuentra definido, por lo cual el dueño de la empresa no conoce cuanta es la cantidad de productos que tiene en stock. Por lo cual esto se identifica como una debilidad para la empresa. El contar con un sistema de inventario permitirá a la empresa tener un mejor control de la mercadería que tiene.

2. ¿La empresa cuenta con normas de conducta diaria?

Tabla 5 Normas de conducta

Normas de conducta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Propia



Figura 4 Normas de Conducta

Fuente: Propia

Luego de verificar los resultados se puede evidenciar que la empresa cuenta con normas de conducta las cuales día a día las ponen en práctica, esto se idéntica como una fortaleza para la empresa.

3. ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama estructural?

Tabla 6 Organigrama Estructural

Organigrama Estructural

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Propia

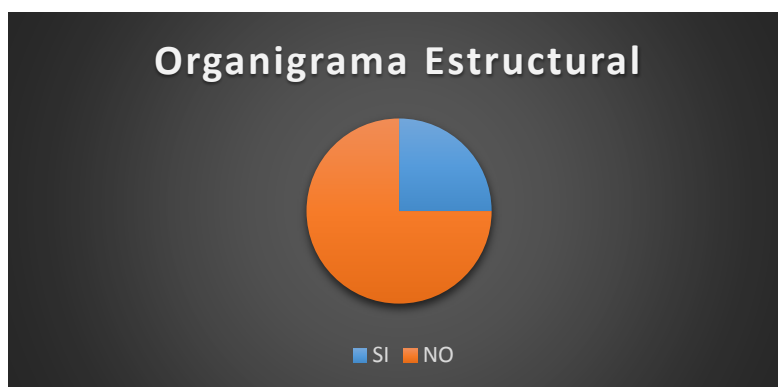


Figura 5 Organigrama Estructural

Fuente: Propia

Luego de los resultados se pudo evidencia que solo una persona tenía conocimiento del organigrama estructural, el resto de personas no saben cuál es el organigrama estructural, esto se convierte en una debilidad para la empresa.

4. ¿Conoce cuantos años funciona la empresa?

Tabla 7 Años de Funcionamiento

Años de Funcionamiento

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Propia



Figura 6 Años de Funcionamiento

Fuente: Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede identificar que sola una persona de la empresa desconoce los años de funcionamiento de la empresa, el gerente menciona que el desconocimiento por parte de esta persona se debe a una desinformación, por lo cual indica que posteriormente estará informando al personal los años de funcionamiento de la empresa. Esto se considera que es una fortaleza para empresa.

5. ¿Se realiza un control de la producción diaria?

Tabla 8 Producción diaria

Producción diaria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Propia



Figura 7 Producción Diaria

Fuente: Propia

Los miembros de la organización saben tienen el conocimiento de cuál es la producción que deben realizar diariamente. El dueño de la empresa menciona que al ser un trabajo manual, cada empleado sabe cuál es la cantidad que se debe realizar. Se considera como una fortaleza para la empresa.

6. ¿Conoce al proveedor de la materia prima?

Tabla 9 Proveedor de Materia Prima

Proveedor de Materia Prima

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Propia

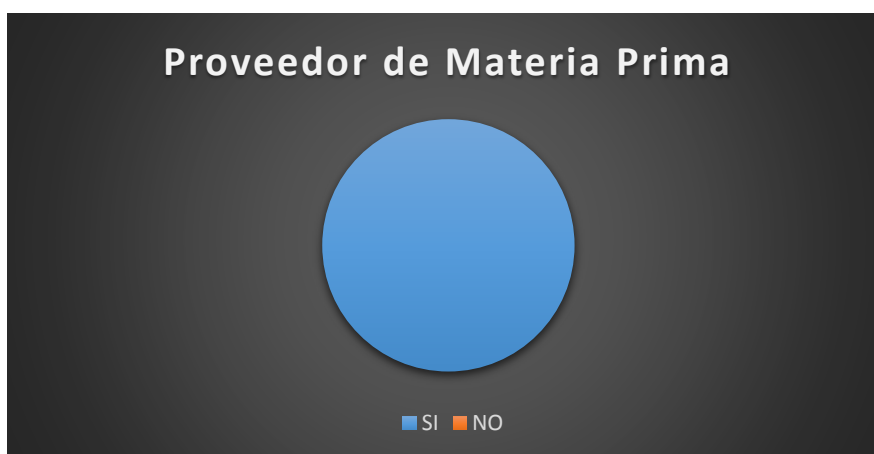


Figura 8 Proveedor de Materia Prima

Fuente: Propia

Al ser una empresa pequeña, los empleados conocen cual es la persona que provee de la materia prima, adicional a este menciona que saben cómo es la entre de la materia prima. Se considera que es una fortaleza para la empresa.

7. ¿Conoce cuáles son las funciones que desempeña?

Tabla 10 Funciones a Desempeñar

Funciones a Desempeñar

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Propia



Figura 9 Funciones a Desempeñar

Fuente: Propia

Se considera una fortaleza para la empresa, el hecho que todos los miembros de la organización saben cuáles son sus respectivas funciones que deben desempeñar. Saben cuáles son las actividades que deben realizar todos los días.

Los resultados que se evidenciaron en la encuesta y en la entrevista, permitiendo identificar fortalezas y debilidades que se detallan a continuación

2.9 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Usted compra artículos de aseo (escobas)

- Sí
- No

1. Usted compra artículos de aseo (escobas)

466 respuestas



Figura 10 Personas que compran Escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De un total de 466 encuestados, se evidencia que 465 personas si compran artículos de aseo (escobas), a diferencia de 1 persona que no compra artículos de aseo. Dando a notar la posibilidad de la empresa La Guadalupana de ingresar en este mercado para incrementar sus ventas de productos de aseo (escobas).

2. **Con que frecuencia utiliza productos de aseo (escobas)**

- a) A diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual

2. Con que frecuencia utiliza productos de aseo (escobas)

466 respuestas

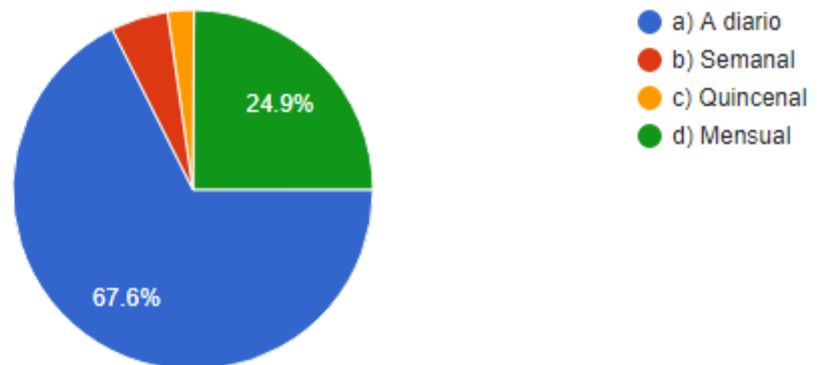


Figura 11 Frecuencia de uso de escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De un total de 466 encuestados, se evidencia que 315 encuestados utilizan los productos a diario, a diferencia de 151 personas que utilizan los productos de aseo semanalmente, quincenal o mensual, de tal manera la empresa La Guadalupana debe seguir implementando promociones para que los consumidores sigan comprando los productos y así aumentar la cartera de clientes.

3. Que artículo de aseo utiliza con más frecuencia

- a) Escobas
- b) Trapeadores
- c) Cepillos
- d) Palas y recogedores

3. Que artículo de aseo utiliza con más frecuencia

466 respuestas

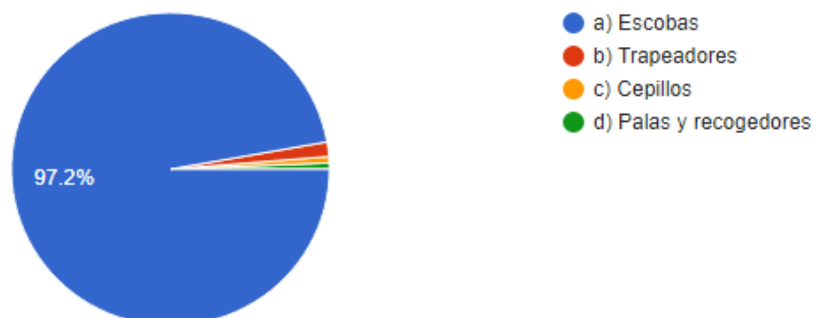


Figura 12 Artículos de aseo más utilizados

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De los 466 encuestados, se visualiza que 453 personas utilizan con más frecuencias escobas y solo 13 personas utilizan otros artículos de aseo, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa de siga ganando mercado en la comercialización de productos de aseo (escobas).

4. Cada que tiempo compra artículos de aseo (escobas)

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Cada 3 meses
- d) Cada 6 meses

4. Cada que tiempo compra artículos de aseo (escobas)

466 respuestas

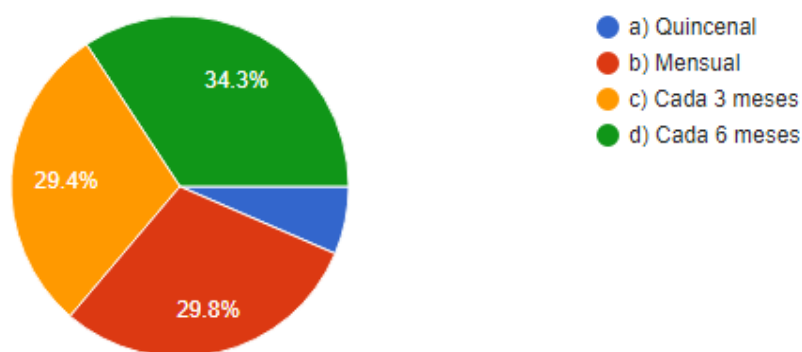


Figura 13 Tiempo de adquisición del producto

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De 466 encuestados: 160 personas mencionan que adquieren escobas cada 6 meses, a diferencia de 139 personas que adquieren el producto cada mes y 167 personas que compran el producto entre cada 15 días y cada tres meses. Dando a notar que la posibilidad de aumentar la producción para así cumplir con la demanda del consumidor.

5. Qué características toma en cuenta a la hora de comprar una escoba

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Promoción
- d) Presentación
- e) Gusto

5. Qué características toma en cuenta a la hora de comprar una escoba

466 respuestas

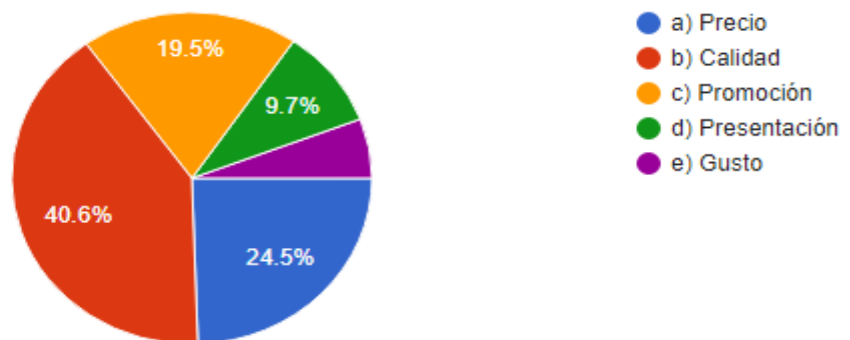


Figura 14 Características para la adquisición de escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De las 466 encuestas, la calidad es lo que ven las personas al momento de adquirir el producto, fundamentado en la opinión de 189 personas, seguido por 114 personas adquieren por el precio. Por otro lado se evidencia que 91 personas adquieren el producto por la promoción, 45 personas adquieren por la presentación y solo 27 personas compran escobas por gusto. Siendo evidente que la calidad del producto es lo que más verifican los compradores.

6. ¿En qué lugar adquiere este producto?

- a) Tiendas
- b) Mercado
- c) Supermercado
- d) Otros

6. ¿En qué lugar adquiere este producto?

466 respuestas

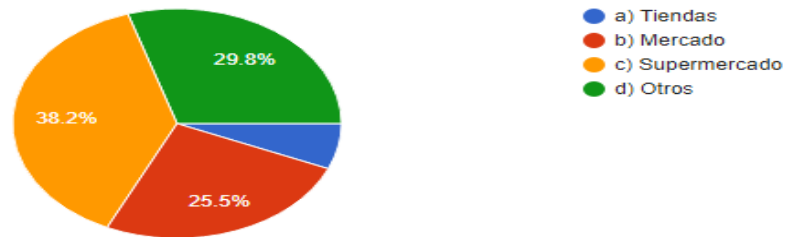


Figura 15 Lugar de adquisición de escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

178 encuestados de los 466, mencionan que prefieren adquirir escobas en los supermercados, 139 personas compran escobas en otros lugares como (carros distribuidores, personas que venden en las calles, etc.) ,119 personas compran sus escobas en el mercado, y solo 30 personas compran en tiendas. Siendo evidente que la empresa tiene competencia directa con los supermercados, cabe indicar que el precio de las escobas en los supermercados es mayor a los que oferta la empresa.

7.Cuál es el periodo de duración del producto

- a) 1 semana
- b) 1 mes
- c) 6 meses
- d) 1 año

7.Cuál es el periodo de duración del producto

466 respuestas

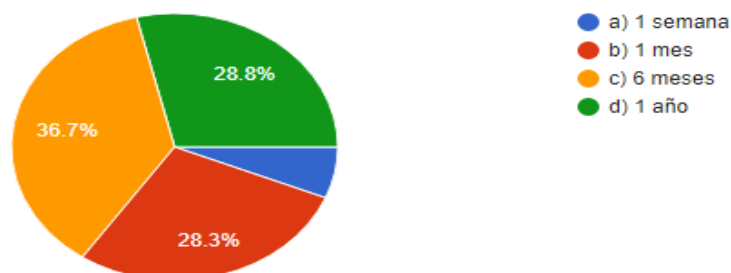


Figura 16 Tiempo de duración del producto

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

171 encuestados indican que el producto que adquieren tiene un periodo de duración de 6 meses, por otro lado 134 encuestados menciona que las escobas duran 1 año, 132 encuestados hacen referencia que las escobas duran un mes y solamente 29 personas compran escobas que les duran un mes. Sin lugar a duda la empresa al implementar tecnología y codificando las escobas podrá aumentar las ventas.

8. Que material es de su preferencia a la hora de adquirir este producto

- a) Fibra de coco
- b) Fibra de plástico

8. Que material es de su preferencia a la hora de adquirir este producto

466 respuestas

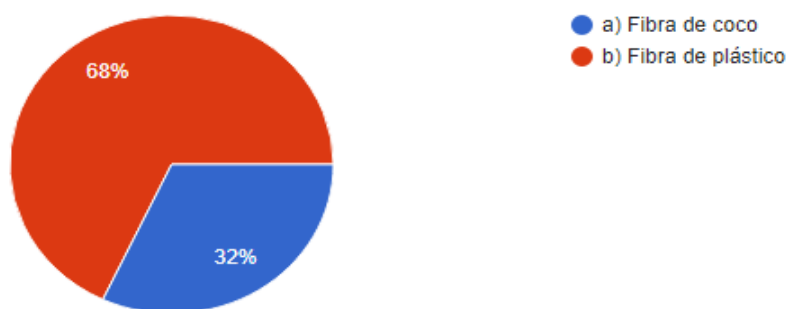


Figura 17 Materiales de preferencia en las escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

Del total de encuestados: 317 personas adquieren escobas de fibra de plástico, a diferencia de 149 personas que adquieren escobas de fibra de coco, por lo que se identifica que el producto de mayor comercialización en la empresa son las escobas de fibra de plástico.

9. De qué tipo prefiere las escobas

- a) Suave
- b) Semidura
- c) Dura
- d) Extra dura

Análisis

9. De qué tipo prefiere las escobas

466 respuestas

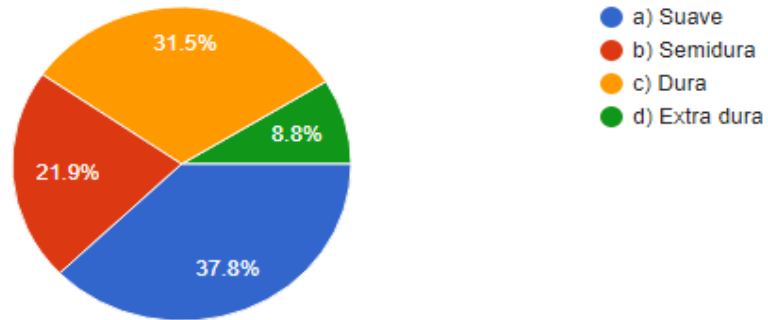


Figura 18 Preferencia tipo de escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

La disponibilidad de compra por parte de los comerciantes es muy variada, en lo que se refleja que 176 encuestados prefieren escobas suaves, 147 personas compran escobas duras, 103 personas compran escobas semiduras y solo 41 encuestados compran escobas extra duras. Es importante tomar en cuenta que la mayoría de encuestados adquieren las principales escobas que tiene la empresa.

10. Cuanto es el valor que paga por las escobas

- a) \$ 1 a \$ 2
- b) \$ 2 a \$ 3
- c) \$ 3 a \$ 4
- d) \$ 4 a \$ 5

10. Cuanto es el valor que paga por las escobas

466 respuestas

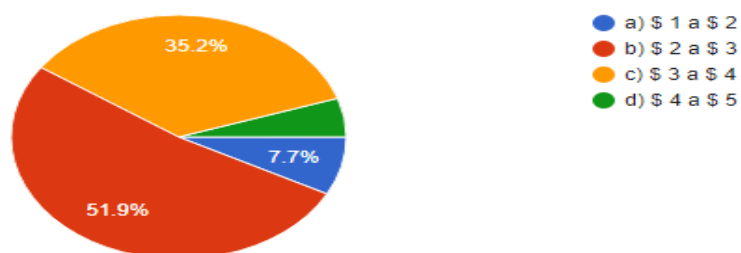


Figura 19 Valor de adquisición de las escobas

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

De los 466 encuestados, se visualiza que: 242 encuestados adquieren escobas por un valor de \$2 a \$3 dólares, 164 personas indicaron que prefieren escobas de un valor de \$3 a \$4 dólares, 36 encuestados compran escobas por un valor de \$1 a \$2 dólares, y solo 24 personas compra escobas de \$ 4 a \$5 dólares. Siendo evidentes que el precio de comercialización de las escobas que oferta la empresa es accesible para los compradores.

11. ¿Porque medio de comunicación le gustaría informarse de las promociones del producto?

- a) Periódico
- b) Redes sociales
- c) Televisión
- d) Radio

11. ¿Porque medio de comunicación le gustaría informarse de las promociones del producto?

466 respuestas

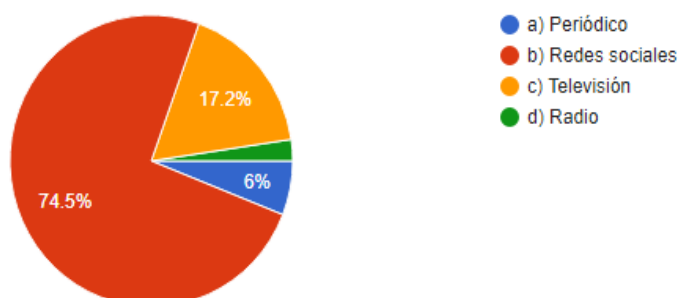


Figura 20 Medios de comunicación de promociones

Fuente: Encuestas a clientes y posibles clientes

Análisis

Según las personas encuestadas, 347 personas consideran que el medio de publicidad adecuado para dar a conocer las escobas, 80 encuestados consideran la televisión como medio de publicidad para escobas, 28 mencionan que preferirían la publicidad mediante el periódico y 11 personas quisieran saber de la publicidad de la empresa por medio de la radio. Por lo que la empresa deberá hacer publicidad mediante redes sociales, dando a conocer más sobre los productos de aseo.

FODA

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	Debilidades
F1. Producto artesanal F2. Ventas personalizadas F3. Eficiencia en los trabajos bajo pedido F4. Experiencia en la elaboración del producto	D1. Carece de elementos de gestión administrativa definidos D2. Artículos que no cuentan con código de barras D3. Empresa no aplica el marketing mix en ningún elemento D4. Carencia de canales de comercialización y distribución

2.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Críticos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. La empresa tiene identificado los resultados deseados.	0,06	3	0,18
2. Tiene identifica las cualidades que la hacen única.	0,05	3	0,15
3. Cuenta con los precios adecuados para los productos.	0,04	4	0,16
4. Tiene identificada la producción mensual	0,05	3	0,15
5. Proveedor fijo de la materia prima	0,05	3	0,15
6. Puntualidad en la materia prima	0,05	4	0,20
7. Tiene identificado las maneras de distribuir	0,05	4	0,20
8. Productos artesanales	0,07	4	0,28
9. Productos de utilidad en el hogar	0,07	4	0,28
SUBTOTAL	0,40		1,60
DEBILIDADES			
1. No tiene definida la misión	0,07	1	0,07
2. No tiene definida la visión	0,07	1	0,07
3. No cuenta con políticas empresariales	0,07	1	0,07
4. No cuenta con un plan de promociones	0,06	2	0,12
5. No cuenta con un sistema de transporte adecuado.	0,06	2	0,12
6. No tiene un sistema de inventario	0,06	2	0,12
7. Carece de elementos de competitividad	0,06	1	0,06
8. No tiene establecida estrategias.	0,06	1	0,06
SUBTOTAL	0,60		0,69
TOTAL	1,00		2,29

Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

En el caso de la Matriz EFI, se puede mencionar que está conformado por 9 Fortalezas y 8 Debilidades, siendo el resultado promedio ponderado de 2,29 de un máximo de 4,00. El resultado refleja que la empresa es tiende a ser fuerte en su parte interna, a pesar de tener una serie de debilidades, para lo cual se ha identificado que es importante tener estrategias, con lo cual se podrá mejorar las debilidades actuales de la empresa.

2.11 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “LA GUADALUPANA”

La empresa La Guadalupana dedicada a la comercialización de escobas y trapeadores, inicio sus actividades el 13/06/2000.

ANÁLISIS EXTERNO

2.12 ANÁLISIS PESTEL

Entorno Político

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se encuentran los objetivos y las políticas que favorecen la productividad y apoyan a la competitividad de las empresas, son los siguientes:

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Política 4.3** Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.

De acuerdo con la investigación realizada por García Saltos, Ollague Valarezo, & Capa Benítez (2018), determinan que en la región Costa utiliza un alto financiamiento

del sector informal (92,6%) en comparación con la Sierra (87,6%) y el Oriente (84,2%). En cuanto al sector económico, las microempresas proveedoras de servicios son las que acceden a un mayor financiamiento formal (7,1%), frente al comercio (4,6%) y la producción (4%).

Según la información de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) (2018), el sector de los emprendimientos fue beneficiario de \$26 millones de dólares. Siendo el sector de la banca privada la principal acreedora del respectivo financiamiento.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Objetivo 8:** Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Políticas 8.1** Impulsar una nueva ética laica, basada en la honestidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, el diálogo, la igualdad, la equidad y la justicia social como valores y virtudes que orientan el comportamiento y accionar de la sociedad y sus diversos sectores.

El Ecuador en los últimos años está viviendo episodios de violencia, ilegalidad y corrupción que demuestran que se han perdido los valores que hacían de la nuestra una sociedad fraterna y tolerante. No podemos limitarnos a la constatación de los hechos. El país debe actuar de inmediato. Así como hace otros gobiernos, Francia por ejemplo propicia estudio serio y objetivo, a fin de tomar medidas para resolver este gravísimo problema. Cabe señalar que el eliminar la violencia, ilegalidad y corrupción, depende el futuro de nuestra patria.

Entorno económico

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Políticas 5.2** Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la

disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

Producir más y con mejor calidad para dar paso a una economía solidaria que integre a más actores en el proceso, donde los ciudadanos sean los principales beneficiarios.

ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL

Países	Puntajes
Singapur	88
Estados Unidos	84
Hong Kong	83
Holanda	82
Suiza	82
Japón	82
Alemania	82
Suecia	81
Reino Unido	81
Dinamarca	81
Ecuador	56
Botswana	56
Venezuela	42
Haití	36

Figura 21 Índices de Competitividad Mundial

Fuente: (Coba, 2019)

Los factores por los cuales se han medido la competitividad del Ecuador, son:

- Institucionalidad
- Infraestructura
- Implementación de tecnologías de la comunicación e información (TIC)
- Estabilidad macroeconómica
- Salud
- Habilidades
- Productos del mercado
- Mercado Laboral
- Sistema financiero
- Tamaño del mercado

- Dinamismo de los negocios Innovación.

En los datos anteriores, se puede mencionar que el Ecuador todavía no está a nivel de los otros países en referencia a la Competitividad, ya que el país todavía no cumple con una serie de requisitos para estar al nivel de los otros países del mundo. Se puede indicar que el país no cumple con los factores de Institucionalidad e innovación.

Entorno social

Según Ruiz Herrera, 2009) (2009) manifiesta que el Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad solo el 0.1% de la tierra.

En el informe Oficina Internacional del Trabajo, (2008) estimo que con el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 1.9” en el 2009, la tasa de desempleo urbano aumentaría a entre 7.9 y 8.3% como promedio anual. La organización señaló además que el desempleo urbano bajo en el 2008 a un 7.4% desde un 8.1% del año previo, en un contexto de crecimiento del 4.6% en la tasa del PIB regional.

Entorno tecnológico

En este entorno se puede mencionar que un referente del uso de tecnologías es la empresa VIKAN con sede en Dinamarca, la cual utiliza la tecnología al punto de realizar escobas de colores enfocándose en la reducción del riesgo de la contaminación, es así que se asigna un color específico para el uso de determinadas tareas, un ejemplo de estos son las escobas de color azul que están determinadas para el uso de superficies que están en contacto con alimentos.

Hay que destacar que la empresa ayuda a otras a la codificación de colores u optimizar un plan.

Figura 22 Ficha técnica Escobas VIKAN



Fuente: (VIKAN ADVANCING HYGIENIC CLEANING, 2020)

Entorno Ecológico

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Objetivo 3:** Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Políticas 3.4** Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Políticas 3.5** Impulsar la economía urbana y rural, basada en el uso sostenible y agregador de valor de recursos renovables, propiciando la corresponsabilidad social y el desarrollo de la bioeconomía.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017) **Políticas 3.7** Incentivar la producción y consumo ambientalmente responsable, con base en los principios de la economía circular y bio-economía, fomentando el reciclaje y combatiendo la obsolescencia programada.

De acuerdo con Hubbard (2020) menciona, los desechos industriales son una de las principales fuentes de contaminación ambiental, estos contaminan el aire, el agua y el suelo dentro y alrededor de los sitios industriales.

Dentro de la empresa se considera que el desperdicio de desecho es mínimo, ya que la materia prima (la fibra) que se utiliza para la elaboración de las escobas, es una que previamente esta escogida para tener mejores resultados

Entorno legal

En el Ecuador las empresas deben cumplir varias leyes, a la vez estas leyes les ampara a las empresas.

Ley de seguridad social, de acuerdo al Libro Primero del Seguro General Obligatorio, (2016) el empleador debe afiliar a sus empleados desde el primer día de trabajo, adicional debe cumplir con las obligaciones patronales. Como lo son: La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro.

Ley de regulación y control del poder del mercado “define una política de precios orientada a proteger la producción nacional y establecer los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privado” (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011), está en énfasis en cumplir la **Política 4.10** del Plan Nacional de Desarrollo Nacional. Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores.

Ley de régimen tributario, “la empresa al tener RUC, debe realizar sus respectivas declaraciones sean mensuales o semestrales, adicional deberá cumplir con el respectivo pago de impuestos”. Ley de Régimen Tributario Interno (2004).

Ordenanzas municipales, la empresa al estar ubicada en el Cantón Otavalo, debe cumplir con las debidas ordenanzas municipales, como lo es el pago de impuesto

predial, pago de tasas de bomberos, pago de patente, renovación de permiso de funcionamiento, uso de suelo. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo (2017)

Todos los trámites se realizan de acuerdo a las respectivas leyes estipuladas y así evitar los inconvenientes por no cumplir con las ordenanzas.

Código de trabajo, “son los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores, enfocado en el ámbito laboral”. Código del Trabajo (2015)

2.13 DIAMANTE DE PORTER

Condiciones de los factores

Materia prima, para cumplir con la elaboración de las escobas, la empresa adquiere la fibra previamente ya tratada, ya que así esta es más resistente para la elaboración de las escobas. La fibra llega en bultos que van desde los 2 kilos.

Infraestructura, el lugar donde se elaboran las escobas cuenta con el espacio adecuado, la empresa realiza el trabajo artesanalmente, considera que si aumentara la venta de las escobas podría adquirir máquinas para la elaboración de los artículos.

Mano de obra especializada, la empresa cuenta con un personal operativo sin una especialización de cómo realizar esta actividad, todo el trabajo lo realizan de una manera artesanal, el dueño de la empresa manifiesta que al momento de ingresar un nuevo trabajador le indica como realiza el trabajo, adicional indica que el adquirió el conocimiento de realizar las escobas de sus padres ya que este es un trabajo heredado.

Condiciones de la demanda

Las amas de casa en la actualidad son más exigentes en la calidad del producto que están adquiriendo por lo cual verifican el precio del producto, el tamaño del producto, adicionalmente también verifican que sea el producto con fibras gruesas y resistentes.

Adicional también existen ferreterías del sector que adquieren el producto, los pequeños minoristas, que adquieren el producto directamente de la empresa. Los clientes que adquieren el producto no necesariamente son las amas de casa, sino también aquellas personas que de una u otra manera realizan el servicio de aseo tanto de domicilios como de oficinas, empresas, etc.

Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas

La empresa tiene más de 10 años en el mercado, el gerente menciona que para la producción mensual tiene identificado cuál es la cantidad necesaria de fibra que se utiliza en cada escoba, tratando así de evitar tener gastos innecesarios, menciona que ha sido una práctica que se maneja ya desde varios años lo cual le ha permitido seguir con el trabajo, considera que no es una buena estrategia por lo que el necesita de una persona que pueda ayudarle con estrategias que generen mayores beneficios para la empresa.

Sectores afines y auxiliares

La empresa tiene su proveedor principal, que durante el tiempo de funcionamiento de la empresa no le ha quedado mal, en la entrega de la materia prima, el proveedor es un productor nacional.

2.14 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos competidores

Al ser una empresa establecida lo más importante es saber reforzar las barreras de entrada así de esta manera poder frenar a los potenciales competidores, es así que una de las ventajas que tiene la empresa es que el trabajo lo realizan de manera manual, y saben cuáles son las necesidades que se deben satisfacer. Adicional menciona que el único canal de distribución de sus productos, es la venta directa, menciona que no ha implementado un nuevo canal de distribución porque no tiene definida cual será la mejor manera para implementar el nuevo canal de distribución.

Amenaza de productos sustitutos

La empresa La Guadalupeana está siendo afectada por el ingreso de productos sustitutos que se están comercializando a menor precio y que incluso son hasta en modelos diferentes a los tradicionales, en este caso los productos hay productos de origen colombianos los que están afectando a los productos nacionales, ya que estos tienden a ser similares, pero la calidad de la fibra es muy simple, adicional a esto al momento de ver las medidas del producto son menores con referencia al producto nacional.

Poder de negociación de los clientes

La organización indica que los precios están de acuerdo con la calidad de la materia prima, hay clientes que conocen la calidad de la materia prima y adquieren el producto sin ningún problema, pero hay ciertas personas que buscan productos de menor calidad y por ende de menor precio por lo cual se menciona que los clientes tienen el poder de compra.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la materia prima tienen poder de negociación, esto se debe a que la fibra que se compra es un producto que es producción nacional y la venta no es de manera habitual.

Rivalidad de los competidores

El dueño de la empresa menciona que la rivalidad entre los competidores es bastante grande, esto se debe a que con es un producto que es necesario en el hogar, cabe recalcar que los diferentes competidores son minoristas por lo cual la ventaja de la empresa es que se tiene identificado cual es la cantidad que se produce en el mes y por ende la venta se realiza de manera personal.

A través del respectivo análisis externo e interno previamente realizado, se han identificado: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta

la empresa. Esto se realizó con la ayuda de la matriz de factores internos y externos, los cuales permitirán establecer el FODA final de la empresa.

2.15 FODA

Tabla 12 FODA Empresa La Guadalupana

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1. Producto artesanal	D1. Carece elemento de gestión administrativa
F2. Ventas personalizadas	D2. Artículos que no cuentan con código de barras
F3. Eficiencia en los trabajos bajo pedido	D3. Empresa no aplica el marketing mix en ningún elemento
F4. Experiencia en la elaboración del producto	D4. Carencia de canales de comercialización y distribución
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1. Mercado Artículos de uso doméstico	A1. Productos sustitutos
O2. Apoyo a microempresarios por financieras	A2. Incremento del valor de la materia prima
O3. Innovación para el producto	A3. Competencia cuenta con más personal para producir más productos
O4. Amplio mercado para comercializar el producto	A4. Tendencias del mercado cambiante

Fuente: Empresa "La Guadalupana"

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tomando la información del FODA, Tabla 12. Se procede a realizar los cruces estratégicos partiendo de la puntuación de incidencia:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 0 Ninguna • 1 Baja • 2 Media • 3Alta • 4Muy Alta |
|---|

2.15.1 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES FO

Tabla 13 Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades FO

		Oportunidades				Suma
		Mercado Artículos de uso domestico	Apoyo a microempresarios por financieras	Innovación para el producto	Amplio mercado para comercializar el producto	
		O1	O2	O3	O4	
Fortalezas						
Producto artesanal	F1	4	3	3	2	12
Venta personalizadas	F2	3	2	3	3	11
Eficiencia en los trabajos bajo pedido	F3	2	3	3	2	10
Experiencia en la elaboración del producto	F4	4	3	3	3	13
Suma		13	12	12	10	

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

2.15.2 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - AMENAZAS FA

Tabla 14 Cruce estratégico Fortalezas - Amenazas FA

		Amenazas				Suma
		Productos sustitutos	Incremento del valor de la materia prima	Competencia cuenta con personal para producir más productos	Tendencias del mercado cambiante	
		A1	A2	A3	A4	
Fortalezas						
Producto artesanal	F1	3	4	3	4	14
Venta personalizadas	F2	4	3	3	2	12
Trabaja bajo pedido	F3	3	3	4	3	13
Experiencia en la elaboración del producto	F4	3	2	3	2	10
Suma		13	12	13	11	

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

2.15.3 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

DO

Tabla 15 Cruce estratégico Debilidades - Oportunidades DO

		Oportunidades				Suma
		Mercado Artículos de uso domestico	Apoyo a microempresarios por financieras	Innovación para el producto	Amplio mercado para comercializar el productos	
		O1	O2	O3	O4	
Debilidades						
Carece de elementos de gestión administrativa	D1	4	3	2	3	12
Artículos que no cuentan con código de barras	D2	4	3	3	3	13
Empresa no aplica el marketing mix en ningún elemento	D3	3	3	3	3	12
Carece de canales de comercialización y distribución	D4	2	3	2	3	10
Suma		13	12	9	12	

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

2.15.4 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - AMENAZAS DA

Tabla 16 Cruce estratégico Debilidades - Amenazas DA

		Amenazas				Suma
		Productos sustitutos	Incremento del valor de la materia prima	Competencia que tienen más personal para producir más productos	Tendencias del mercado cambiante	
		A1	A2	A3	A4	
Debilidades						
Carece de un modelo de gestión administrativa	D1	3	2	2	3	10
Artículos que cuentan con código de barras	D2	3	3	2	2	10
Empresa no reconocida en el mercado	D3	4	3	3	3	13
Espacio reducido para la producción	D4	3	2	3	2	10
Suma		13	10 2	10 4	10 3	

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

2.16 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO SEGÚN PUNTUACIÓN

Tabla 17 Factores críticos FO – FA – DO – DA

FO	FA
ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE DEFENSA
F4-O1 Crear un plus para las escobas que le de ventaja competitiva	F1-A1 Brindar una mejor calidad, brindando un plus a los productos y reducir los costos
F1-O3 Al conocer la calidad del producto, se puede obtener más clientes por la publicidad boca a boca	F3-A3 Contratar uno o dos operarios más, brindándoles capacitaciones sobre la elaboración y cumplimiento de pedidos
F2-O2 Al realizar las ventas personalizadas las empresas financieras tendrán más confiabilidad en el trabajo	F2-A2 Se puede incrementar los costos un porcentaje en el servicio de entrega
F3-O4 Realizar visitas a los clientes dentro del mercado asegurando el cumplimiento de sus pedidos	F4-A4 Promocionar la calidad del producto enfocando en lo artesanal
DO	DA
ESTRATEGIAS DE REFUERZO	ESTRATEGIAS DE RETIRO
D2-O1 Implementar un sistema de código de barras, que permite el manejo adecuado de las existencias dentro del inventario	D3-A1 Implementar publicidad que permitir ser reconocidos en la zona, promocionando las características y beneficios del producto
D1-O4 Al realizar el modelo de gestión se marca los objetivos específico que ayudaran al cumplimiento de metas	D2-A2 Al tener un manejo de codificaciones e inventarios, se optimiza los recursos evitando desperdicios dentro de la producción
D3-O2 Pedir financiamiento para promocionar los productos con el fin de captar más clientes	D1-A4 Un modelo de gestión administrativa permitirá definir la meta deseada en base a estrategias para llegar al cliente
D4-O3 Captar más clientes con promociones y publicidad en base a los clientes ya identificados	D4-A3 Demostrar los beneficios artesanales que brinda el producto con el fin de captar más clientes y obtener más ganancias, permitiendo ampliar el espacio de trabajo

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

CONCLUSIONES CAPITULO II

Se tomó en cuentas las tres áreas funcionales de la empresa, como lo es Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, y Operaciones y Logística, estas áreas funcionales corresponden al AMOFITH

Se ha realizado el respectivo análisis PESTEL, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, los cuales han permitido identificar de una manera correcta los factores externos que afectan a la empresa.

Al realizar la entrevista y la encuesta permitieron obtener información que permitirá ver el desarrollo del modelo ajustándose a las necesidades detectadas.

En el cruce estratégico del FODA, se han determinado las estrategias que se pueden aplicar en la empresa para que sea más competitiva con referencia a otras empresas.

CAPITULO III: PROPUESTA

3. “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA LA GUADALUPANA UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”

En el presente capitulo se propone el modelo de gestión administrativa para la empresa “La Guadalupana”, se realiza con la información obtenida por parte de la gerencia de la empresa.

3.1.1 MISIÓN

Tabla 18 Misión de la empresa La Guadalupana

La empresa no cuenta con una misión por lo que se propone la siguiente metodología: se procedió a realizar las preguntas al gerente propietario

¿Quiénes somos?	Nos consideramos una empresa otavaleña de elaboración de escobas (útiles de aseo)
¿Para que existimos?	Para satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de limpieza de alta calidad y precios accesibles.
¿A quiénes servimos?	A la sociedad en general
¿Qué nos hace diferentes?	Fabricamos productos de manera artesanal, con materia prima nacional y de alta calidad

Fuente: Empresa La Guadalupana - Gerente Propietario

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Misión propuesta

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de escobas de fibra natural, que satisfacen las necesidades de los clientes en el mercado, siendo reconocidos por la calidad y precios de nuestros productos útiles a la sociedad en general.

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.1.2 VISIÓN

Para poder estructurar la visión de la empresa, se obtuvo los de la entrevista realizada al gerente, en la que se determinó que no poseía una visión definida, por lo cual es importante definir la misma con la información obtenida:

Tabla 19 Visión de la empresa La Guadalupana

La empresa no cuenta con la visión por lo que se propone la siguiente metodología: se procedió a realizar las preguntas al gerente propietario

¿Quiénes seremos?	Ser una empresa reconocida a nivel del Cantón Otavalo, por la elaboración de escobas
¿Para qué existiremos?	Para realizar un manejo integral de producción de útiles de aseo con materia prima de calidad
¿A quién serviremos?	A la sociedad en general que busque útiles de aseo de calidad a precios competitivos
¿En qué nos diferenciamos?	En fabricar escobas de calidad y nuevos diseños

Fuente: Empresa La Guadalupana- Gerente propietario

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Visión propuesta

Proyectamos para el año 2025, ser la empresa con mayor reconocimiento del Cantón Otavalo, por el manejo integral de producción de útiles de aseo con materia prima de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y reconocida por el compromiso con sus colaboradores y con la comunidad

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.1.3 POLÍTICAS

Las políticas para una empresa son de suma importancia, estas se consideran la guía para una buena gestión administrativa. Estas políticas serán aceptadas por todos los integrantes de la empresa, para así poder cumplir con una gestión administrativa eficiente. De acuerdo a la pregunta # 6 de la entrevista se identificó que no tiene políticas empresariales, por lo que se propone las siguientes:

Figura 23 Metodología para crear las políticas empresariales



Fuente: (Huaraca, 2015)

Tabla 20 Políticas de la empresa La Guadalupana

La empresa no cuenta con las políticas empresariales por lo que se propone la siguiente metodología:

1. Dar a conocer los objetivos a todos los miembros de la empresa
2. Nuestros productos son elaborados con materia prima de calidad.
3. Mantener el lugar de trabajo de manera limpia y ordenada
4. Cumplir con el horario de trabajo
5. Implementar los procesos que se deben cumplir en la empresa y evaluarlos periódicamente
6. Capacitar al personal nuevo y antiguo, capacitación periódica basada en las necesidades y requerimientos de los clientes.
7. Cumplir con el registro de inventario
8. Los trabajadores no podrán divulgar información interna de la empresa. Acuerdos de confidencialidad.

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.1.4 VALORES

Los valores corporativos en una empresa, son importantes, ya que estos reflejan las creencias y cualidades de la misma. Estos permiten identificar la conducta de los miembros de la organización y a su vez también sirven para tomar decisiones acertadas. De acuerdo con la pregunta # 9, de la entrevista se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con valores corporativos. Por lo que se procede a crear los siguientes valores corporativos para que se difundan y se puedan aplicar dentro del equipo de trabajo.

Tabla 21 Preguntas para determinar los valores empresariales

¿Cómo somos?	Somos responsables y respetuosos con los clientes
¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?	Los empleados de la organización se rigen a los valores católicos y por lo cual mencionan que los empleados deben tener un perfil que sean responsables, puntuales, honestos, comprometidos con el trabajo que realizan, a si también que sean colaboradores en la empresa
¿En que creemos?	Llegar a los éxito enfocándose en realizar un trabajo honrado

Fuente: Empresa La Guadalupeana- Gerente propietario

Figura 24 Valores Corporativos



Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.1.5 OBJETIVOS

El gerente manifiesta que tiene identificadas las siguientes metas:

- Implementar publicidad para dar a conocer sus productos y aumentar las ventas
- Administrar el negocio de una manera más ordenada y adecuada
- Tener un sistema de inventarios adecuado para saber cuánto es el stock de productos que se tiene

A partir de esta información se plantean los objetivos estratégicos en la tabla 22

Tabla 22 Objetivos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el modelo de gestión administrativa en un 80%, basándose en los conocimientos de administración, hasta el mes de diciembre del 2020• Mejorar los procesos logísticos en un 15% aplicando los diferentes instrumentos de control, hasta el mes de diciembre del 2020• Aumentar la cartera de clientes de la empresa hasta en un 6%, desarrollando estrategias de marketing, hasta el mes de diciembre del 2020 |
|---|

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

La misión, visión y objetivos propuestos para la empresa, serán de gran ayuda para el gerente, ya que este podrá identificar si está llevando un control adecuado de las actividades de la empresa, y así poder cumplir las metas propuestas.

En el caso que de no estar cumpliendo con lo propuesto, se deberá realizar las respectivas correcciones. Y encaminar las correcciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2 MARKETING MIX

Para la sección de marketing y ventas es necesario definir las estrategias, por esta razón se procede a desarrollar las 4p de marketing, que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Figura 25 4p de Marketing

<p>PRODUCTO</p> <p>En la actualidad las escobas son de uso diario en todas las familias, sin discriminación de condición social.</p> <p>La mipyme La Guadalupana procesa y produce escobas de alta gama para uso diario y de alta resistencia, con altos estándares de calidad y diversa variedad en modelos.</p>	<p>PRECIO</p> <p>La cadena productiva La Guadalupana actualmente ofrece productos a un precio accesible de adquisición, en base a las excelentes alianzas estratégicas con proveedores productores de materia prima.</p>
<p>PLAZA</p> <p>El mercado objetivo es el Cantón Otavalo, sus habitantes usan diariamente los implementos de aseo los cuales se podrían considerar como uso básico.</p>	<p>PROMOCION</p> <p>La empresa la Guadalupana, desarrollara publicidad visual ubicada en puntos estratégicos como tiendas, micro mercados, ect los cuales ayuden al incremento de ventas de sus productos.</p>

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.2.1 MATRIZ BCG

Para realizar el respetivo desarrollo de la matriz MBG, se ha determinado cuáles son los productos que tienen mayor rentabilidad en la empresa.

Figura 26 Matriz BCG

 Escobas de fibra de plástico	 Mopas
 Escobas de coco	 Escoba cepillo de piso

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

La matriz BCG, permite realizar el análisis de la empresa y estipular cuál es la cartera de productos de la empresa, así la empresa La Guadalupana podrá identificar su respectiva cartera de productos:

Estrella: El producto de la empresa es las escobas de fibra de plástico, porque esta es la que genera mayores ingresos y a su vez tiene oportunidad de crecer en el mercado, es decir que genera rendimiento, esta información coincide con la respuesta de la encuesta realizada en la que la mayoría de los encuestado adquieren escobas de fibra de plástico, de igual manera el gerente de la empresa menciona que el producto que se comercializa mayormente son las escobas de fibra de plástico seguida de las escobas de coco.

Vaca: Con referencia a la sección del producto vaca, son las escobas de coco, estas cuentan con una buena acogida en el mercado, siendo la segunda opción de compra por el consumidor, tienes oportunidad en el mercado, genera ingresos suficiente, es decir que el producto vaca es el segundo ingreso que tiene la empresa, luego del ingreso de las escobas de fibra de plástico.

Perro: en el producto perro están las escobas cepillo de piso, es un producto que cuenta con poca participación en el mercado, esto se evidencia en la poca venta de

los productos, así también se puede visualizar en las encuestas, las diferentes personas encuestadas no adquieren frecuentemente este artículo.

Interrogante: Con referencia a la sección de interrogantes están las mopas, estos productos están recién en su fase de introducción al mercado, es decir que sus ventas no son en gran cantidad, están en forma escasa.

Como se evidencian en la matriz BCG, se tiene varios grupos de escobas que se ofertan en la empresa, así de esta manera se determina que el producto que sobresale más en la empresa es la escoba de fibra de plástico, ya que esta cuenta con una diversidad de diseños e innovación, por lo que este producto se convierte en fácil de adquirirlo en el mercado.

Esta herramienta se utilizó en la empresa, con la finalidad de identificar cuáles son los productos de mayor comercialización en la empresa, y así de esta manera poder buscar alternativas de crecimiento en los artículos que no son tan comerciables, y que todos los productos generen mayores ingresos en la empresa.

3.2.2. MATRIZ ANSOFF

Figura 27 Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados (Escobas de fibra de plástico)	Desarrollo de productos (Mopas)
	Nuevos	Desarrollo de mercados (Escobas de coco)	Diversificación (Escobas cepillo de piso)

Fuente: (Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, pág. 112)

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

En la matriz Ansoff, permite determinar el tipo de estrategia que se va aplicar a casa grupo de productos, así se identificara las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Penetración de mercados.- se pretende conseguir una mayor demanda de consumo de los productos que tiene la empresa, siendo la principal estrategia aumentar las ventas, se aplicara publicidad para que la empresa pueda ser reconocida, a su vez también se realizará ofertas en las que se puedan dar a conocer la diversificación de productos que tiene la empresa.

Desarrollo del mercado.- Vender productos actuales en mercados nuevos. Una de las estrategias que aplicaría la empresa será ofertar en diferentes lugares el producto, aquí se trata de que los productos del grupo C, tenga una mayor acogida por los clientes.

Desarrollo del producto.- Productos nuevos en mercados actuales, esta estrategia se destinara para los productos del grupo B, ya que el mercado es cambiante, la empresa se obliga a innovar los productos, cabe mencionar que los productos deben competir para introducirse en el mercado, estos productos deben satisfacer las necesidades de los clientes.

Diversificación.- Nuevos productos en nuevos mercados, la empresa realiza nuevos productos, pero al no contar con un mercado nuevo ni canales de distribución, esta estrategia no se aplicara.

3.2.3 PRECIO

Para realizar la fijación del precio de venta se utiliza el método basados en los costos, el cual considera los costos fijos unitarios y el promedio de costos variables, según consta en la tabla 22:

Tabla 23 Fórmula para establecer el precio de venta

$\text{Precio} = (1 + \text{Margen de ganancia}) (\text{Costo variable unitario} + \text{Promedio costos fijos})$

Fuente: Córdoba Segovia & Moreno Moncayo (2017)

Existen otros métodos con lo son el método de fijación de precios de costos más margen, y el precio basada en el punto de equilibrio, no son considerados ideales porque depende mucho de los precios de la competencia, es decir que no tiene el precio óptimo. Al plantear un precio basado en el punto de equilibrio se determina el precio cuanto más alto es el precio, así será más bajo el punto de equilibrio de la

empresa, por lo cual el mercado no puede comprar, todo depende de la relación entre el precio y la demanda. Como se menciona en los dos casos no se toma en cuenta la calidad del producto, por lo cual no se puede establecer cuál es la utilidad que se obtiene.

Se plantea un ejemplo para establecer el precio, para lo cual se ha tomado en cuenta el producto estrella de la empresa: escobas de fibra de plástico.

Tabla 24 Costo variable unitario

COSTOS VARIABLES UNITARIO		
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 0,56
MATERIA PRIMA E INSUMOS		\$ 0,34
TOTAL		\$ 0,90

Fuente: Empresa La Guadalupana

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Para poder determinar el promedio de costos fijos se procede a dividir por los productos que se realiza durante el mes.

Tabla 25 Promedio de costos fijos

COSTOS FIJOS		
SERVICIOS BASICOS		\$ 80,00
TOTAL		\$ 80,00
PROMEDIO		\$ 0,27

Fuente: Empresa La Guadalupana

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

El dueño de la empresa manifiesta que la ganancia que se obtiene por cada escoba es de \$1.00 dólar, ya que cada escobas se vende en \$2.10 lo que se establece como

una ganancia para la empresa del 50% obtenido el precio de venta, como me indica en la siguiente tabla.

Tabla 26 Cálculo del precio de venta

CÁLCULO DE PRECIO DE VENTA									
PRECIO= (1+ MARGEN DE GANANCIA)(COSTO VARIABLE UNITARIO + PROMEDIO COSTOS FIJOS)									
PRECIO= (1+ 0,50)(0,89+ 0,27)									
PRECIO=(1,50)*(1,16)									
PRECIO=1,74									

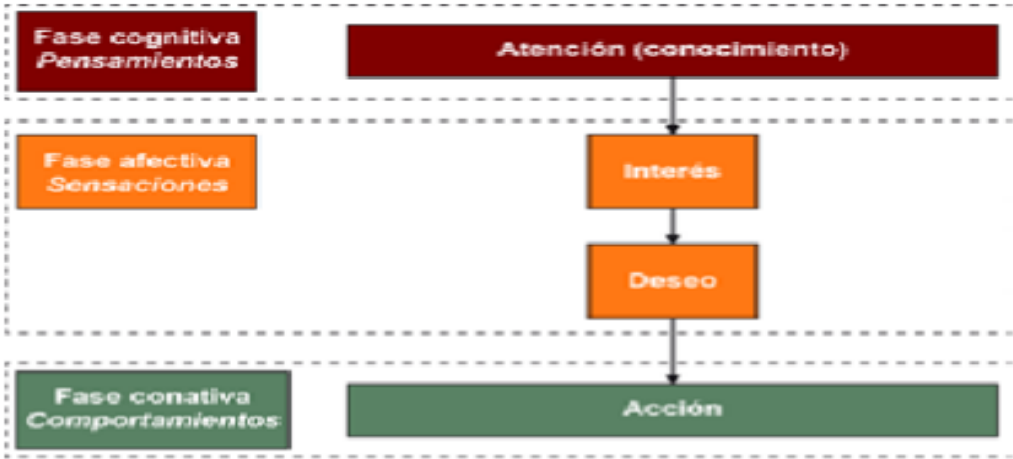
Fuente: Empresa La Guadalupana

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Luego de realizar el respectivo cálculo de precio de venta, se puede establecer que la empresa a pesar de no tener un conocimiento de fijación de precios tiene una ganancia la que ayuda a solventar los costos y por ende a seguir en el mercado.

3.2.4 MATRIZ AIDA

Figura 28 Matriz AIDA



Fuente: (Rodríguez-Ardura, Maraver-Tarifa, Jiménez-Zarco, Martínez-Argüelles, & Ammetller, 2018)

Tabla 27 Matriz AIDA

Atención	Para generar mayor atención se realizará anuncios en medios de comunicación (tv y radio), crear un página en Facebook indicando la cartera de productos de la empresa.
Interés	Se creara promociones Indicar la diversidad de productos que se tiene en la empresa a su vez indicar la calidad de los productos
Deseo	Crear el deseo de los potenciales clientes para que realicen la compra, como es indicar los beneficios que tiene al ser un producto amigable con el medio ambiente, que se realiza con materia prima de calidad.
Acción	Desarrollar capacitaciones de atención al cliente, con este se lograra una buena atención al cliente, brindar soluciones a los inconvenientes que se presente en el proceso de adquisición de los productos. Hacer seguimiento post venta.

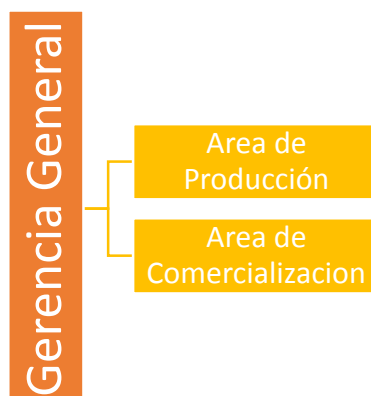
Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.3 LOGÍSTICA Y OPERACIONES

3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

La organización actualmente no cuenta con un organigrama funcional, por lo cual se propone el siguiente organigrama, el cual permite identificar cuáles son las personas responsables de cada área de trabajo

Figura 29 Organigrama Organizacional



Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Fuente: Empresa La Guadalupana- Gerente propietario

Gerencia general actualmente el gerente de la empresa está a cargo del Sr. Segundo German Ambato, propietario de la empresa, en el **área de la producción** está integrada por tres personas entre las cuales está el dueño de la empresa, estas personas tiene conocimiento de la elaboración de las escobas, y en el **área de comercialización** están dos personas que son las encargadas de la venta de los productos de la empresa.

Al momento de realizar el organigrama funcional de la empresa se puede planificar las actividades y cuál será la manera de llevarlas a cabo y de esta manera identificar los resultados, y así poder llegar a cumplir los objetivos.

3.3.2 PROVEEDORES

El proceso de proveedores es de suma importancia ya que el gerente al momento de realizar las adquisiciones de la materia prima tiene que verificar que sea de buena calidad y por ende que cumpla con las políticas de la empresa.

Tabla 28 Selección de proveedores

Evaluación de las necesidades	En este caso el Gerente determina que es lo que va a solicitar, que cantidad de materiales va a solicitar y cuando va a solicitar los materiales
Realización del listado de proveedores	Se realizara el listado de proveedores que puedan cumplir con las necesidades de la empresa, en la información de proveedores deberá contener las siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Razón Social • Domicilio Comercial • Teléfono • Tipos de productos que ofrece • Precios • Políticas de descuento • Condiciones de pago

Análisis de las ofertas de los proveedores	<p>En esta etapa se procede a solicitar la propuesta de proveedores de acuerdo al listado anterior.</p> <p>La presentación de su catálogo de productos y la recepción de las ofertas</p>
Establecer los criterios de selección	<p>En esta fase se verificara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La reputación general del proveedor, el servicio ofrecido • El precio • La confianza en la fecha de entrega
Certificación de proveedores	<p>Es importante identificar al proveedor que pueda cumplir con los objetivos de la empresa, adicional los costos y capacidad de entrega.</p>

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 29 Calificación de rendimiento de proveedores

CRITERIOS	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio	8	8	6
Calidad	7	8	6
Entrega	7	7	7
Flexibilidad	6	7	7
TOTAL	28	30	26

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Con referencia a la matriz de calificación de rendimiento de proveedores y juntamente con el dueño de la empresa La Guadalupana, se identificó que el proveedor B, cuenta con todos los parámetros que la empresa requiere para que forme parte del equipo de trabajo de la empresa.

3.3.3 PRODUCCIÓN

La Guadalupana mantiene una cadena de producción empírica basada en conocimientos históricos de sus propietarios dando un total al mes aproximado de 2000 escobas. De acuerdo al siguiente análisis:

Figura 30 Producción

Escobas	Unidades de producción	Precio Unitario	Precio Total
Escobas de coco	640	\$1,25	\$800
Escobas de fibra de plástico	1000	\$2,10	\$2100
Mopas (Trapeadores industriales)	300	\$3,00	\$900
Escobas cepillo de piso	60	\$ 4,50	270

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.3.4 INVENTARIO

La empresa al ser empírica no cuenta con una herramienta que le facilite los datos reales sobre la cantidad de productos que existe en el almacén, por lo cual se propone el uso del kardex que está diseñado en Excel, el cual permite optimizar el tiempo y dinero para el dueño de la empresa, por lo cual se puede saber con exactitud cuál es la cantidad exacta de productos que cuenta la empresa.

Figura 31 Kardex

Empresa "La Guadalupana"										
Kardex										
Articulos: Escobas de fibra plastica 30 cm								Existencias:		
Codigo: 1								Minimas: 50		
Unidad de medida: Unidades								Maximas: 1000		
Fecha	Descripcion	Entradas			Salidas			Existencias		
		Cantidad	V.Unitario	V. Total	Cantidad	V.Unitario	V. Total	Cantidad	V.Unitario	V. Total
01/02/2020	Compra	100	3,25	325						
03/02/2020	Venta				20	3,25	65	80	3,25	260
Salidos Totales:		100			20			80		

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

El método utilizado será el método Última en entrar, Primera en salir, que consiste en que salga primero la mercadería que ingreso al último y dejar al último la mercadería que ingreso primero al momento de realizar las ventas.

Al elaborar el kardex se registrara todas las actividades correspondiente a la comercialización de los productos, estos permitirán a la final del mes saber la cantidad de productos con los que cuenta la empresa.

3.3.5 DISTRIBUCIÓN

Para poder aplicar algún tipo de estrategia en una empresa que es empírica hay que aplicar los elementos de operaciones y logística, como lo son los canales de distribución, ya que estos ayudan a perfeccionar la distribución con referencias a los compradores del producto.

Se ha desarrollado los canales de distribución con el gerente de la empresa.

1. La venta se realiza por medio del punto de venta es decir en el lugar de la elaboración.
2. Ventas a comerciantes minoristas, esto se dan cuando se deja los productos en las tiendas pequeñas.
3. Ventas a comerciantes mayoristas, esto se realiza cuando se entrega los productos a supermercados y ferreterías.

Figura 32 Canales distribución



Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 30 Procedimiento de distribución

Empresa	La empresa comercializa el producto y este a su vez llega al siguiente canal de comercialización que son los minoristas
Minoristas	Los minoristas son los encargados de contactar a más minoristas que muestren los productos
Consumidor	Son las personas que realizan la adquisición de producto, son el último canal de llegada del producto

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.4 ESTRATEGIAS

Se ha tomado la estrategia genérica de Porter **Diferenciación**, porque esta destaca las características que contiene los productos existentes, así como la innovación constante y por ende la diferenciación de un producto que cumpla las características que solicita las personas que van a adquirir el producto, sean como calidad y diseño.

También se ve adecuado la aplicación de la estrategia **Desarrollo del producto**, así de esta manera se realizarán acabados de calidad en los productos, ya que el personal es capaz de realizar procesos de mejora, nuevos diseños.

Ofertar productos de alta calidad diseñados en el requerimiento acorde al tiempo del cliente.

Ya que esto permitirá la fidelización de los clientes y por ende el aumento de las ventas, así logrando ser una organización competitiva.

Alianzas estratégicas con proveedores productores de materia prima.

3.4.1 PLANES DE ACCIÓN

3.4.1.1 Plan de Acción 1

Tabla 31 Plan de Acción 1

Objetivo 1.	Mejorar el modelo de gestión administrativa en un 80% basándose en los conocimientos de administración, hasta el mes de diciembre del 2020		
Estrategias	Acciones	Tiempo	Responsable
Diferenciación Administración y gerencia	- Redactar la misión, visión, valores, políticas y objetivos. - Publicar en la empresa	1 mes	Autora

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 32 Ejecución del Plan de Acción 1

Acciones	¿Cómo ejecutarlo?
-Redactar la misión visión valores, políticas y objetivos. - Publicar en la empresa.	- Diagnosticar la empresa utilizando encuestas, entrevistas y demás técnicas de investigación metodológicas. - Utilizar las herramientas para realizar el desarrollo correcto. - Solicitar la revisión y aprobación del propietario de la empresa de los modelos propuestos y publicarlos.

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 33 Presupuesto Plan de Acción 1

Ítems	Valor
Crear misión, visión, políticas y valores.	\$100.00
Total	\$100.00

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.4.1.2 Plan de Acción 2

Tabla 34 Plan de Acción 2

Objetivo 2.	Aumentar la cartera de clientes, en un 6%, desarrollando estrategias de marketing hasta el mes de diciembre del 2020.		
Estrategias	Acciones	Tiempo	Responsable
Diferenciación Desarrollo del producto	-Establecer estrategias para incrementar las ventas en los productos de la empresa.	1 mes	Gerente/vendedor
	-Fijar el precio adecuado a los productos.	1 mes	Gerente y Autora
	-Ofrecer una atención personalizada a todos los clientes.	Permanente	Gerente/vendedor

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 35 Ejecución del Plan de Acción 2

Acciones	¿Cómo ejecutarlo?
-Establecer estrategias para incrementar las ventas en los productos de la empresas	- Ejecutar el análisis de cartera de productos por medio de la matriz BCG - Elegir la estrategia aplicada a cada producto a través de la matriz Ansoff.
-Fijar el precio adecuado a los productos	- Determinar los costos fijos y costos variables de la elaboración del producto. - Fijar el margen de ganancia competitivo. - Utilizar la fórmula para el cálculo del precio de venta.
- Ofrecer una atención personalizada a todos los clientes	-Capacitación al personal de la empresa, para que desarrolle destrezas. -Inducción permanente al personal de venta: El gerente informara al personal todas las características con las que goza el producto y el precio de venta.

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 36 Presupuesto Plan de Acción 2

Ítems	Valor
Análisis de la cartera de productos.	\$200.00
Fijar el precio de todos los productos.	\$200.00
Capacitación al personal.	\$300.00
Total	\$700.00

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.4.1.3 Plan De Acción 3

Tabla 37 Plan de Acción 3

Objetivo 3.	Mejorar los procesos logísticos en un 15% aplicando los diferentes instrumentos de control, hasta el mes de diciembre del 2020.		
Estrategias	Acciones	Tiempo	Responsable
Diferenciación <i>logísticas y de operación</i>	-Establecer criterios para la selección de proveedores	1 mes	Gerente y Autora
	-Diseño de kardex para realizar el control de inventarios.	2 meses	Autora y Gerente
	-Establecer canales de distribución adecuados	2 meses	Autora y Gerente

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 38 Ejecución del Plan de Acción 3

Acciones	¿Cómo ejecutarlo?
-Establecer criterios para la selección de proveedores	-El gerente identifica cual es el proveedor que cumple los requisitos para formar parte de la empresa
-Diseño de kardex para realizar el control de inventarios	-Aplicar las herramientas para tener un adecuado control de los productos.
-Establecer canales de distribución adecuados	-El gerente debe identificar el canal de distribución más adecuado para la venta del producto

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 39 Presupuesto Plan de Acción 3

Ítems	Valor
Diseño de órdenes de selección de proveedor	\$100.00
Diseñar Kardex	\$100.00
Realizar un modelo de distribución	\$100.00
Total	\$300.00

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

Tabla 40 Presupuesto Total

Ítems	Valor
Plan de Acción 1	\$ 100.00
Plan de Acción 2	\$ 700.00
Plan de Acción 3	\$ 300.00
Total	\$ 1100.00

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.5 IMPACTOS

Para conocer los posibles impactos del modelo de gestión administrativa en la empresa La Guadalupana, se considera la siguiente escala de valoración:

Tabla 41 Análisis de impactos

Escala de impactos	Nivel de impactos
-3	Impacto alto - negativo
-2	Impacto medio - negativo
-1	Impacto bajo - negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo - positivo
2	Impacto medio - positivo
3	Impacto alto - positivo

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

3.5.1 IMPACTO ADMINISTRATIVO

Tabla 42 Matriz de Impacto Administrativo

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Misión							X	3
Visión							X	3
Valores							X	3
Políticas						X		2
Objetivos						X		2
TOTAL								
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{13}{5} = 2.6$ <p>IMPACTO ALTO POSITIVO</p>								

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

El impacto administrativo que tiene la empresa es alto positivo, permite a los empleados cumplir con los objetivos propuestos, a su vez también se tendrá la ayuda de los valores y políticas que servirán de apoyo en la empresa.

3.5.2 IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS

Tabla 43 Matriz de Impacto de Marketing y Ventas

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Producto							X	3
Precio							X	3
Plaza						X		2
Promoción						X		2
Total								12
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{10}{4} = 2.5$ <p>IMPACTO ALTO POSITIVO</p>								

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

El impacto de marketing y ventas es un impacto alto positivo, que se refiere que con las actividades que realiza la empresa son necesarias de fundamentales para poder darse a conocer, estas a su vez están a la par con el sistema de ventas de la empresa.

3.5.3. IMPACTO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Tabla 44 Matriz de Impacto de Logística y Ventas

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Proveedores							X	3
Inventario							X	3
Distribución						X		2
Total								8
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{3} = 2.67$ <p>IMPACTO ALTO POSITIVO</p>								

Elaborado por: Mayra Elizabeth Lanchimba Farinango

El impacto de logística y operaciones es un impacto alto positivo y que se relaciona directamente con la cadena de valor con las actividades primarias de logística, ya que cumple con las actividades de proceso de selección de proveedores, verificación de inventarios y la debida realización de la distribución, y así de esta manera se cumple con los aspectos para satisfacer las necesidades de los clientes.

CONCLUSIONES CAPITULO III

Las conclusiones del respectivo capitulo son:

Se realizó la misión, visión, valores, políticas y objetivos, los cuales son necesarios para una empresa, también se implementó las 4p's de marketing, las herramientas para la selección de proveedores, la herramienta de control de inventarios, y los canales de distribución.

Se realizó los cruces estratégicos, los cuales han permitido identificar cuáles serían las estrategias para la empresa.

Se realizó la respectiva matriz BCG, la que permitió identificar los productos que tienen mayor aceptabilidad en el mercado.

Al desarrollar el modelo de gestión administrativa y comercial se verifico que ocasiono los impactos positivos en las áreas de administración y gerencia, impacto en el área de marketing y ventas y en logística y operaciones.

CONCLUSIONES

Las diferentes teorías de administración y gerencia, marketing y ventas y logística y operaciones, reconocen los diferentes comportamientos de la competitividad para obtener mejor resultados en las empresas.

Las diferentes metodologías aplicadas en el modelo de gestión administrativa permitieron tener un enfoque del análisis interno y externo, que a su vez permitieron identificar los diferentes cruces estratégicos, para así poder implementar las diferentes mejoras en el modelo de gestión administración y comercial.

Se puede aplicar modelos de gestión administrativa para empresas que estén enfocadas en mejorar la competitividad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa la Guadalupeana, implementar el modelo de gestión administrativa y comercial planteada en el desarrollo del presente proyecto, continuando los lineamientos propuestos.

Se debe realizar las respectivas actualizaciones en el modelo de gestión administrativa y comercial, cumpliendo los planes propuestos.

Confirmar que se está cumpliendo a cabalidad con lo propuesto en el modelo de gestión administrativa y comercial.

Se recomienda a la empresa a guadalupana realizar gestión de control basados en inventarios y cadena productiva de la empresa.

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

1. ¿La empresa actualmente cuenta con una herramienta que le permita fijar una meta a dónde quiere llegar?

Si () No ()

¿Por qué?.....

2. ¿Está de acuerdo en establecer elementos que le permitan guiar su empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Considera que al establecer los factores de la empresa puede determinar cuál es su finalidad?

Si () No ()

¿Por qué?

4. ¿La empresa cuenta con un factor que le permita identificar que desea llegar a ser del negocio?

Si () No ()

¿Por qué?

5. ¿Está de acuerdo en establecer elementos que le permitan determinar el futuro de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

6. ¿La empresa actualmente cuenta con una guía que permita orientar los esfuerzos hacia un fin del negocio?

Si () No ()

¿Por qué?

7. ¿Está de acuerdo en establecer un camino que le permitan orientar a su empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

8. ¿Considera usted que la empresa tiene identificado los resultados que espera lograr?

Si () No ()

¿Por qué?

9. ¿Está de acuerdo en establecer guías que le permitan determinar la ética de su empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

10. ¿La empresa tiene identificado las cualidades que le hacen única?

Si () No ()

¿Por qué?

11. ¿Estaría de acuerdo en establecer los elementos para la toma de decisiones?

Si () No ()

¿Por qué?

ANEXO II

ENTREVISTA SOBRE MARKETING Y VENTAS

1. ¿Considera usted que tiene un precio adecuado para sus productos?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Tiene identificado cual es la producción que realiza mensualmente

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Usted cuenta con un plan de promociones para sus productos?

Si () No ()

¿Por qué?

4. ¿Considera usted que el producto es accesible a la venta?

Si () No ()

¿Por qué?

5. ¿Cree que sus productos tienen una presentación adecuada?

Si () No ()

¿Por qué?

6. ¿Conoce cuáles son los productos más vendidos de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

7. ¿Conoce cuáles son los productos menos vendidos de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?

ANEXO III

ENTREVISTA SOBRE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

- 1. ¿Considera usted que es adecuado tener un sistema de transporte propio?**
Si () No ()
¿Por qué?
- 2. ¿Considera usted que cuenta con un sistema de transporte adecuado?**
Si () No ()
¿Por qué?
- 3. ¿La empresa tiene identificado un sistema de inventario?**
Si () No ()
¿Por qué?.....
¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de inventarios, el cual le permita conocer cuales sus ventas?
Si () No ()
¿Por qué?
- 4. ¿Conoce cuáles son sus principales proveedores?**
Si () No ()
¿Por qué?
- 5. ¿Considera usted que sus proveedores, cumplen con las fechas de entrega?**
Si () No ()
¿Por qué?
- 6. ¿Tiene identificado cuales son las manera de distribuir sus productos?**
Si () No ()
¿Por qué?

ANEXO IV

ENTREVISTA SOBRE DE COMPETITIVIDAD

1. **¿Considera usted que la empresa debe tener un elemento el cual le permita verificar cual es la competitividad de la misma?**

SI () NO ()

¿Por qué?

2. **¿Estaría de acuerdo en implementar elementos que sean de competitividad?**

Si () No ()

¿Por qué?

3. **Considera usted que la empresa tiene establecidos estrategias.**

SI () NO ()

¿Por qué?

Si contesto no responda la siguiente pregunta

4. **Estaría de acuerdo en implementar una estrategia**

Si () No ()

¿Por qué?

5. **¿Considera usted que una tiene una herramienta que le permita verificar las actividades que generan valor en la empresa?**

Si () No ()

¿Por qué?

6. **¿Considera usted que cuenta con una herramienta para realizar el análisis comparativo del negocio?**

Si () No ()

¿Por qué?

7. ¿Considera necesario tener una herramienta que les ayude a mejorar el modelo de negocio de su empresa?

SI () NO ()

¿Por qué?

8. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?

Si () No ()

¿Por qué?

9. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios?

SI () NO ()

¿Por qué?

10. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

SI () NO ()

¿Por qué?

ANEXO V



FORMATO DE ENCUESTA

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

1. La empresa tiene un sistema de inventario

Si ()

No ()

2. La empresa cuenta con normas de conducta diaria

Si ()

No ()

3. Conoce si la empresa tiene un organigrama estructural

Si ()

No ()

4. Conoce cuantos años funciona la empresa

Si ()

No ()

5. Se realiza un control de la producción diaria

Si ()

No ()

6. Conoce al proveedor de la materia prima

Si ()

No ()

7. Conoce cuales son las funciones que desempeña

Si ()

No ()

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manuel Hidalgo P.', written in a cursive style.

Lic. Manuel Hidalgo P. MBA
DOCENTE UPEC

ANEXO VI



ENCUESTA DE CONSUMO DE ESCOBAS

DETERMINAR SI EXISTE DEMANDA EN LA ADQUISICIÓN DE ESCOBAS

1. Usted compra artículos de aseo (escobas)

- Sí
- No

2. Con que frecuencia utiliza productos de aseo (escobas)

- a) A diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual

3. Que artículo de aseo utiliza con más frecuencia

- a) Escobas
- b) Trapeadores
- c) Cepillos
- d) Palas y recogedores

4. Cada que tiempo compra artículos de aseo (escobas)

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Cada 3 meses
- d) Cada 6 meses

5. Qué características toma en cuenta a la hora de comprar una escoba

- a) Precio
- b) Calidad

- c) Promoción
- d) Presentación
- e) Gusto

6. ¿En qué lugar adquiere este producto?

- a) Tiendas
- b) Mercado
- c) Supermercado
- d) Otros

7.Cuál es el periodo de duración del producto

- a) 1 semana
- b) 1 mes
- c) 6 meses
- d) 1 año

8. Que material es de su preferencia a la hora de adquirir este producto

- a) Fibra de coco
- b) Fibra de plástico

9. De qué tipo prefiere las escobas

- a) Suave
- b) Semidura
- c) Dura
- d) Extra dura

10. Cuanto es el valor que paga por las escobas

- a) \$ 1 a \$ 2
- b) \$ 2 a \$ 3
- c) \$ 3 a \$ 4
- d) \$ 4 a \$ 5

11. ¿Porque medio de comunicación le gustaría informarse de las promociones del producto?

- a) Periódico
- b) Redes sociales
- c) Televisión
- d) Radio

ANEXO VII





BIBLIOGRAFÍA

- /www.emprendepyme.net/*. (30 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>
- /www.escobaslanegra.com/*. (s.f.). <http://www.escobaslanegra.com/#!/-bienvenido/>.
- /www.europages.es/*. (s.f.). <https://www.europages.es/WALDKRAFT-GMBH/00000005328382-001.html>.
- Aguilera Enríquez, L. (2015). *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Alvarado Valencia, J. A., & Obagi Araújo, J. J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Bogotá: Printed and made in Colombia.
- Anaya Tejero, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Arriaga Huerta, L. M. (2012). *MARKETING MIX: LA FORTALEZA DE LAS GRANDES EMPRESAS*.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ballou, R. (2011). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Barragán, A. (2019). Las funciones de logística en la distribución de producto. *PPYMERANG*, 1.
- Bigné, J., Bigné Alcañiz, J., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Bolívar Ruano, M. R. (4 de Septiembre de 2009). El precio de marketing. *ISSN : 1998-4023*. Andalucía.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. d., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1606.
- Campoy, D. M. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa*. España: Ideaspropias Editorial.

- Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J., Moreno, Y. M., & López Nava, G. (2014). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *ScienceDirect*, 186.
- Carlos, R. C. (2010). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategias: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Castellanos Ramírez, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de administración/Adriana Margarita Castrillón Ortega*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- CEDEPPA. (21 de Diciembre de 2012). *labrujita*. Obtenido de www.labrujita.ec
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad de cadenas agroalimentarias*. San José: Serie Documentos Técnicos.
- Chávez Hernández, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte*, 2.
- Cleri, C. (2016). *Estrategia Bonsái*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Coba, G. (2019). Ecuador, por debajo de la media mundial en competitividad. *PRIMICIAS*, 1.
- Código del Trabajo. (2015). Codificación del Código del Trabajo. 2.
- Cohen. (14 de Junio de 2018). Productividad y Competitividad Empresarial. 1. Obtenido de <https://medium.com/michel-mizrahi-cohen/productividad-y-competitividad-empresarial-1a27a087e46b>
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 65.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). (2018). Créditos. *CONAFIPS*, 2.
- Cue Mancera, A. (2014). *Economía internacional*. México: Grupo Editorial Patria.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

- Dávila Newman, G. (2006). EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y SOCIALES. *Laurus Revista de Educación redalyc*, 1.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Díaz, M. (2017). El Kardex (La importancia de la integridad y la trazabilidad de los datos). *Linkedin*, 1.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia Para El Futuro (El Decenio De Los 90 Y Mas Alla)*. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*.
- Dueñas Noguerras, J. (2017). *Gestión de proveedores. MF1004_3*. Andalucía: IC Editorial.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. 1ra ed.* Buenos Aires: Printed in Argentina.
- Escobas la Negra. (19 de Octubre de 2010). *Fábrica de Escobas y Traperos La Negra S.A.S*. Obtenido de <https://www.escobaslanegra.com/#!/-inicio/>
- Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y media empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernández, M. C. (2018). Márketing para impulsar las ventas de retail en Alemania. *modaes*, 1.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategias de marketing. Quinta Edición*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Fracchia, E. (2017). *Definición y medición de la competitividad*. Argentina.
- Fridolin-Mueller-Buersten. (29 de Octubre de 2011). *Fabrikation technischer Bursten*. Obtenido de <http://www.fridolin-mueller-buersten.de/en/>
- Galindo Munch, L. (2006). *Fundamento de Administración*. México: Editorial Trillas.
- García Palomo, J., & García Gallego, J. (2016). *Gestión de Fuerza de Ventas y Equipos Comerciales*. Madrid: RA-MA Editorial.
- García Saltos, M. B., Ollague Valarezo, J. K., & Capa Benítez, L. B. (2018). La realidad crediticia para las pequeñas y medianas Empresas Ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*, 1.
- García, L., & Marinzalda, M. (2014). EL DIAMANTE DE PORTER APLICADO AL DESTINO TURÍSTICO, SAN. *Dos Puntas*, 165.

- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR. *IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR*, 1.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo. (22 de 12 de 2017). *Municipio de Otavalo*. Obtenido de <https://www.otavalo.gob.ec/transparencia/ordenanzas.html#ordenanzas>
- González Cancelas, N. (2016). *Presentación: transporte y logística*. Buenos Aires.
- Goñi Avila, N. (2008). *El precio. Variable clave en el marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández Sampieri, R. C. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. <http://www.labrujita.ec/>. (s.f.). <http://www.labrujita.ec/>.
- Huaraca, L. (18 de 11 de 2015). *es.slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/luishuaraca1194/politicas-empresariales-55232562>
- Hubbard, M. (2020). Las Industrias Más Contaminantes Del Mundo. *Ripleybelieves*, 1.
- Hurtado León, I. . (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Caracas, Venezuela: CEC.SA.
- Kaplan Navarro, J. C., González Barajas, M. T., & Cruz Mendivil , C. (2010). APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER EN LA INDUSTRIA DEL CAMARON EN EL ESTADO DE SONORA. *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, 128-129.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Kotler, P. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON Educación.
- Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Laethem, N. V., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227238&query=caja%2Bde%2Bherramientas#>
- Landázuri Espinoza, S. N., & Montenegro Cazares, N. J. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra-Ecuador. *Revista Científica Hallazgos* 21, 3.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 387.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Ley de Régimen Tributario Interno. (2004). Ley de Régimen Tributario Interno. 68.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. 2.
- Libro Primero del Seguro General Obligatorio. (2016). Ley de Seguridad Social. 19.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2010). *Gestión logística y comercial*. España: Macmillan Iberia, S.A.
- Loidi, J. M. (2015). *¿Qué es eso del marketing?: Guía práctica de marketing para pymes*. Buenos Aires: ERREPAR S.A.
- López-Pinto Ruiz, B., Mas Machuca, M., & Viscarri Colomer, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelo: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Matadamas Ramírez, L. S., Morgan Beltrán, J., & Díaz Nieto, E. S. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 817.

- Melgarejo, Z., Vera-Colina, M., & Mora-Riapira, E. (2013). COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME Y DESARROLLO REGIONAL. ESTUDIO DEL CASO COLOMBIAN. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 190.
- Mercado, A. (2015). Indicadores de transporte para un mejor crecimiento. *Revista énfasis en Logística*, 1.
- Merino, M., & Pérez Porto, J. (19 de Abril de 2012). *Definición de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing. ISBN: 978-84-695-7093-7. Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- NEOWIKI. (14 de Octubre de 2018). *Neo Attack*. Obtenido de <https://neoattack.com/neowiki/objetivo-smart/>
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos. *Oficina Internacional del Trabajo*, 3.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2008). Panorama Laboral 2008 América Latina y El Caribe. *Panorama Laboral 2008 América Latina y El Caribe*, 42.
- Osorio Gómez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *SCIELO*, 1.
- Palacios Fierro, A. (2017). *Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en la PYMES de Quito*.
- Pérez Aguilar, F. (2017). *Actitud Emprendedora y Oportunidades de negocio*. Madrid : Editorial CEP S.L.
- Pérez Porto, J. (21 de Octubre de 2013). *Definición de* . Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Senplades*, 76.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México : Grupo Editorial Patria.
- prezi.com*. (s.f.). Obtenido de <https://prezi.com/gbieufxpqkwv/modelo-administrativo-aleman/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 382-383.

- Rivera Camino, J., & De Juan Vigaray, M. D. (2002). *La promoción de ventas, Variables claves del marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Rodríguez Moguel, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Primera Edición en la colección Hector Merino Rodriguez.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México.
- Rodríguez Santoyo, A. R. (2014). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Guanajuato.
- Rodríguez-Ardura, I., Maraver-Tarifa, G., Jiménez-Zarco, A., Martínez-Argüelles, J., & Ammetller, G. (2018). *Principios y estrategias de marketing. Volumen 2*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ruiz Herrera, H. A. (31 de 01 de 2009). *Geografía Humana y Económica*. Obtenido de <http://geomia.blogspot.com/2009/01/economia-de-ecuador-un-billete-de-20.html>
- Ruiz Salvatierra, M. E. (2015). *Preparación de proyectos de diseño gráfico*. España: EDITORIAL ELEARNING S.L.
- Ruiz-Falcó Rojas, A. (2009). *DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN CALIDAD (QFD)*. Madrid: sf.
- Saavedra García, M., Milla Toro, S., & Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro. *Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1.
- Sánchez Gutiérrez, J., Vázquez Ávila, G., & Mejía Trejo, J. (2016). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Revista UNAL*, 2.
- Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. México: Plurilingua Publishing.
- Terry, G. R. (2010). *Principios de administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres , Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227306>
- Torres Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Trenza Ana. (14 de Septiembre de 2019). *at anatrenza Miss Finanzas*. Obtenido de <https://anatrenza.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>
- Urzelai Inza, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). *Sistema de valores en las organizaciones*. Maracaibo.
- Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vázquez Alejandro. (30 de Enero de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>
- Velázquez Velázquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Vergíu Canto, J. (Enero-Junio de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa. *Industrial Data* , 16(1), 17-28. Obtenido de Redalyc.La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 18.
- VIKAN ADVANCING HYGIENIC CLEANING. (29 de 04 de 2020). <https://www.vikan.com/es/acerca-de-vikan/qui%C3%A9nes-somos/>. Obtenido de <https://www.vikan.com/es/acerca-de-vikan/qui%C3%A9nes-somos/>
- Vivar, C., McQueen, A., Whyte, D., & Canga Armayor, N. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. *Index de Enfermería Scielo*, 1.
- Waldkraft GmbH. (28 de Octubre de 2018). *Tecnología de cepillos y plásticos*. Obtenido de <https://www.europages.es/WALDKRAFT-GMBH/00000005328382-001.html>
- www.ekosnegocios.com. (13 de Marzo de 2018). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de www.ekosnegocios.com:

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/competitividad-que-es-y-de-que-depende>

[www.fridolin-mueller-buersten.de.](http://www.fridolin-mueller-buersten.de/) (s.f.). <http://www.fridolin-mueller-buersten.de/en/>.

www.gestiopolis.com. (08 de abril de 2010). www.gestiopolis.com. Obtenido de [www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa](https://www.gestiopolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa)

www.reachcore.com. (s.f.). Obtenido de www.reachcore.com/como-lograr-el-exito-empresarial/

Zuluaga Giraldo, R. A. (2007). *Creación y Consolidación de empresas*. Colombia: Ecoe Ediciones.