

Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial

Coordinadora
Ninfa Moreno Moreno

ISBN: 978-9942-757-85-2



UTEG
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Libro resultado de investigaciones

Coordinadora
Ninfa Moreno Moreno

Modelos de Gestión para potenciar el Crecimiento Empresarial



Libro resultado de investigaciones

Editor: Luis Carlos Mussó

20-11-2020

Coordinadora: Ninfa Moreno Moreno

Autores:

- © Olmedo Farfán González
- © Mercedes Conforme Salazar
- © Ninfa Moreno Moreno
- © Dayse Cevallos Villegas
- © Janet Patricia Pantoja Rodríguez
- © Daniela Mendoza Campos
- © Johanna Tigrero Menéndez
- © Maoli Ronquillo Coello
- © Irina León Checa
- © Ricardo Gómez Morocho

ISBN: 978-9942-757-85-2

Editorial UTEG



Diseño y diagramación: Cranea



Autoridades UTEG

Rectora

Ing. Mara Cabanilla Guerra, Ph.D.

Vicerrectora Académica

Ec. Mercedes Conforme Salazar, Ph.D.

Decano de Posgrado e Investigación

Olmedo Farfán, MSc.

Directora de Investigación

Olga Bravo, PhD.

ÍNDICE

01

Modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.

Olmedo Farfán González, Johanna Tigrero Menéndez

16

Estrategias para el aprovechamiento de residuos sólidos “plumas de pollo” en la parroquia Los Ángeles Cantón Ventanas.

Mercedes Conforme Salazar, Janet Patricia Pantoja Rodríguez.

33

Modelo de alineamiento estratégico como herramienta para maximizar valor en la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

Ninfa Moreno Moreno, Daniela Mendoza Campos.

50

Modelo estratégico de expansión para la empresa Balda Toys.

Ninfa Moreno Moreno, Irina León Checa.

66

Análisis correlacional entre cartera vencida y total del sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria.

Dayse Cevallos Villegas, Maoli Ronquillo Coello.

82

Modelo de gestión gerencial para la reestructuración del departamento comercial de la empresa polylon s.a. de guayaquil.

Ninfa Moreno Moreno, Ricardo Gómez Morocho.



PRESENTACIÓN

A lo largo de su trayectoria, el dominio académico Empresa y sociedad ha sido uno de los principales que la UTEG ha desarrollado y consolidado de manera exitosa, impulsando grupos de investigación constituidos por docentes y estudiantes que realizan la labor investigativa mediante proyectos multidisciplinarios para, de esta manera, cumplir con uno de sus roles dentro de la sociedad, como es, la generación de conocimientos, el emprendimiento y la innovación.

En tal sentido, la universidad contribuye mediante estudios de casos del sector productivo que permitan la formulación de estrategias en entornos competitivos, con énfasis en las micro y pequeñas empresas, a partir de la integración de diversos campos de conocimiento relacionados con el manejo de recursos por parte de organizaciones sociales y empresariales, con miras a la producción de bienes y servicios. De esta manera, se concibe a los sistemas económicos y empresariales en interacción con otros sistemas y factores como la tecnología y formando parte de un sistema mayor, el sistema socio cultural.

El presente libro se inserta en esta epistemología, desde la línea Gestión empresarial, responsabilidad social y competitividad de la empresa ecuatoriana, que direcciona las investigaciones realizadas en el campo de la administración y gestión de empresas. Por lo tanto, recopila estudios diversos sobre modelos de gestión para el desarrollo empresarial, considerando que las organizaciones deben tomar decisiones estratégicas a los fines de alcanzar ventajas competitivas en un marco de excelencia empresarial y procesos flexibles de mejora continua.

Uno de los aspectos importantes que plantea el libro para la

gestión empresarial, es el análisis interno y externo; esta estrategia de identificación de la situación de la empresa permite diagnosticar y tomar las decisiones oportunas que ayudan al crecimiento empresarial, además, identifica tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la propia empresa.



Modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo

Strategic planning model to improve the organizational efficiency level of Comisariato Quevedo

Olmedo Farfán González¹

olmedo.farfan@uteg.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1385-6994>

Johanna Tigrero Menéndez²

joha_20-8@hotmail.com

Resumen

Este trabajo presenta en forma resumida los resultados del estudio para optimizar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, a través de un modelo de planeación estratégica. Para el efecto, se planteó realizar un análisis situacional actual de la empresa y sus perspectivas de crecimiento, a través del FODA. Del mismo modo, se determinaron las necesidades del comisariato en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. La evaluación demostró que en el área administrativa y operativa, existen ciertas necesidades que deben ser solventadas empleando eficientes modelos de planeación estratégica y que no se utilizan herramientas administrativas para direccionar al personal en el desarrollo de funciones por lo que muchos desconocen las políticas empresariales y la estructura organizacional.

Palabras clave: Planificación estratégica, eficiencia y organización.

Abstract

This article presents, in a summarized way, the results obtained through a strategic planning model aimed at optimizing the Comisariato Quevedo's organizational efficiency. A situational analysis was applied to diagnose the present situation of the organization, as well as its perspectives for growth, using a SWOT. Also, it was determined the Comisariato's needs to improve and develop its internal administrative and operating processes. The firm's evaluation evidenced that in such areas there are needs that require the implementation of efficient strategic planning models. Also, there are no administrative tools used to guide the workers, who ignore some internal policies and the company's structure.

Keywords: Strategic planning, efficiency, organization.

¹ PhD, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magíster, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

Introducción

El Comisariato Quevedo, es una distribuidora, “súper tienda” y empresa, que se dedica al comercio de productos de consumo masivo. Actualmente presenta un desarrollo sustentable, siendo evidente su crecimiento empresarial; sin embargo, se ha diagnosticado que existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos, especialmente en la planificación y aplicación de estrategias para el logro de objetivos empresariales. Considerando este contexto y la prognosis del problema, se determina que es necesario diseñar un modelo de planificación estratégica que conlleve al mejoramiento del nivel de eficiencia organizacional de esta empresa. Para ello, es necesario realizar cambios en el modelo de gestión administrativa, utilizando adecuadas herramientas funcionales que mejoren las operaciones comerciales y el desempeño laboral del talento humano.

Existen varias investigaciones realizadas que guardan relación con el objeto de estudio, en las que se detallan los modelos de planeación estratégica diseñados para optimizar el desarrollo organizacional y a su vez alcanzar un nivel de eficiencia, eficacia y calidad organizacional más rentables. Carrión (2017) muestra en sus resultados, que la empresa presenta varios problemas en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, consecuencia de la deficiente administración y carente aplicación de modelos de planeación estratégica, lo cual ha incurrido en el desarrollo de actividades comerciales. Además evidencia que el personal de la empresa, presenta ciertas falencias en aspectos administrativos; es decir, no cuentan con herramientas que direccionen el desarrollo de actividades y/o funciones, lo cual perjudica a la organización y el logro de sus objetivos. Esto se debe a que los procedimientos implementados son inconclusos y limitados, por el escaso direccionamiento y control de las líneas de acción.

Por otra parte, López (2015) indica que el modelo de planeación estratégica es un recurso o medio para trazar objetivos alcanzables, considerando acciones y recursos para los fines establecidos, para efecto se considera un tiempo o plazo determinado para el desarrollo de actividades acordes a los fines propuestos y logro de metas. Como resultado de la planeación se espera mejorar el desarrollo organizacional de la empresa pública, mediante la implementación de mecanismos de acción que fortalezcan los sistemas administrativos y funcionales de los departamentos del municipio de Cajamarca. Cabe destacar que la empresa municipal presentaba

problemas en el desarrollo de los procesos de gestión administrativa y por ende el desarrollo organizacional y desempeño de los colaboradores era insuficiente e ineficiente en aspectos funcionales.

De acuerdo a Erazo (2016) se establece que a través de los objetivos y adecuados medios, se puede lograr un óptimo desempeño laboral, lo cual es positivo para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Dmax de la ciudad de Manta. Según los antecedentes del estudio, se ha determina que la empresa posee inconvenientes en las áreas administrativas y comerciales. Los problemas son generados por la inadecuada gestión administrativa y la deficiente aplicación de modelos de gestión; así mismo, los procesos de planificación, control, dirección y organización son realizados de forma empírica. El administrador no posee la capacidad y los recursos suficientes para encaminar a la empresa por el sendero correcto, esto a su vez ha ocasionado serios problemas en el desempeño laboral del talento humano y ha limitado el desarrollo organizacional de la empresa.

Adicionalmente, Quintero (2015) hace referencia a la implementación de modelos de planificación para el logro de objetivos, con un enfoque prospectivo, es decir, que en un plazo determinado se pueden lograr las metas trazadas por una organización, siempre y cuando se empleen los medios y recursos necesarios para el logro de fines. Actualmente toda organización u empresa para alcanzar sus objetivos y cumplir con la misión empresarial, debe de diseñar modelos de gestión, los mismos que deben contener los subprocesos de planeación, organización, control y dirección, como parte del desarrollo administrativo de la empresa, lo cual conlleva a optimizar las actividades productivas y mercantiles, según el objetivo de la empresa. Se determina que la planeación estratégica es la mejor herramienta para optimizar las actividades empresariales para el logro de objetivos y/o metas que se hayan planteado para obtener un crecimiento acelerado en un determinado sector o segmento.

Modelo de planeación estratégica

Actualmente las empresas desean optimizar el desarrollo de los procesos administrativos, a fin de mejorar los sistemas de control, planeación, organización y direccionamiento, para que eso ocurra se debe implementar y desarrollar eficientes modelos de planeación, el cual, debe contener estrategias apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales. Según Cruz & López (2013) define a la planeación estratégica como “el desarrollo e implementación de acciones netamente operativas,

para lograr objetivos empresariales, mediante una correcta planificación de actividades e implementación de recursos, afirma que estos planes se los puede ejecutar a un corto o largo plazo, según los requerimientos y necesidades de la empresa” (p.87). Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2012) establece que para el logro del plan estratégico se deben plantear objetivos estratégicos alcanzables. Por ello, previo a su ejecución se deben de considerar las metas, fines y los recursos que se necesitan para hacer posible alcanzar dichos objetivos.

Según Erazo (2016) existen varios modelos de planes estratégicos, los mismos que son ejecutados para lograr potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, el autor considera que “los planes estratégicos pueden lograr los objetivos establecidos en un plazo determinado, pero depende de la magnitud de la organización y a la planeación de actividades que se llevarán a cabo en este periodo, por eso es indispensable validar con precisión los fines propuestos, priorizando las necesidades de la organización”. (p. 47)

Un modelo de plan estratégico funciona cuando hay una eficiente planificación de los recursos, materiales, equipos, talento humano, objetivos, fines, propósito y se establece correctamente el tiempo, acorde a las acciones que se llevarán a cabo para el logro de objetivo. Según Armijo (2015), los modelos de plan estratégico deben ser diseñados de forma que sean alcanzados en el tiempo previsto. Se determina que el modelo de planeación estratégica diseñado debe de ser muy estudiado, el cual debe apoyar las acciones con los recursos necesarios para el logro de objetivos de la organización.

Otra variable que conforma el problema de investigación es la eficiencia organizacional, la misma que es conceptualizada por Fernández y Sánchez (2014), quienes afirman que la eficacia organizacional, “es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen” (p.54), mientras que Escalante, afirma que una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados, las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios (Escalante, 2016).

La eficiencia administrativa lleva a la eficiencia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: alcance de objetivos empresariales; mantenimiento del sistema interno y adaptación al ambiente externo, para que se dé la eficiencia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí, para el éxito organizacional entran en juego: “la satisfacción de la comunidad, del gobierno, de los gerentes, de los proveedores, de los acreedores, de los empleados y de los consumidores” (Herrera, 2015), por otro lado, la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles (Cano & Olivera, 2012), asimismo, Herrera manifiesta que la eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios (Herrera, 2015).

Plan estratégico

Al modelo de planeación se lo considera como un plan, el cual se lo define como “el plan de juego de la empresa, así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir” (Ronda, 2014). Según el libro de planeación estratégica para alta dirección, las estrategias “son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos” (Reyes, 2012). Es decir, estas ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a las que tienen sus competidores. Dentro del proceso de planeación estratégica el direccionamiento es un elemento esencial para las organizaciones, ya que, permite “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, por ello, deben tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Mío & Tafur, 2018). El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es un factor elemental en el proceso de planeación y conlleva al logro de las metas trazadas.

Modelo propuesto para optimizar la eficiencia organizacional

Según Maqueda (2016) el modelo fundamentado en el desarrollo de procesos de control, planificación, dirección y organización es transcendental para lograr la eficiencia organizacional. Con el desarrollo de los procesos administrativos, se logra

una mejor administración de los recursos de la empresa, así mismo, se optimiza el desempeño laboral y se logra alcanzar la misión y visión empresarial.

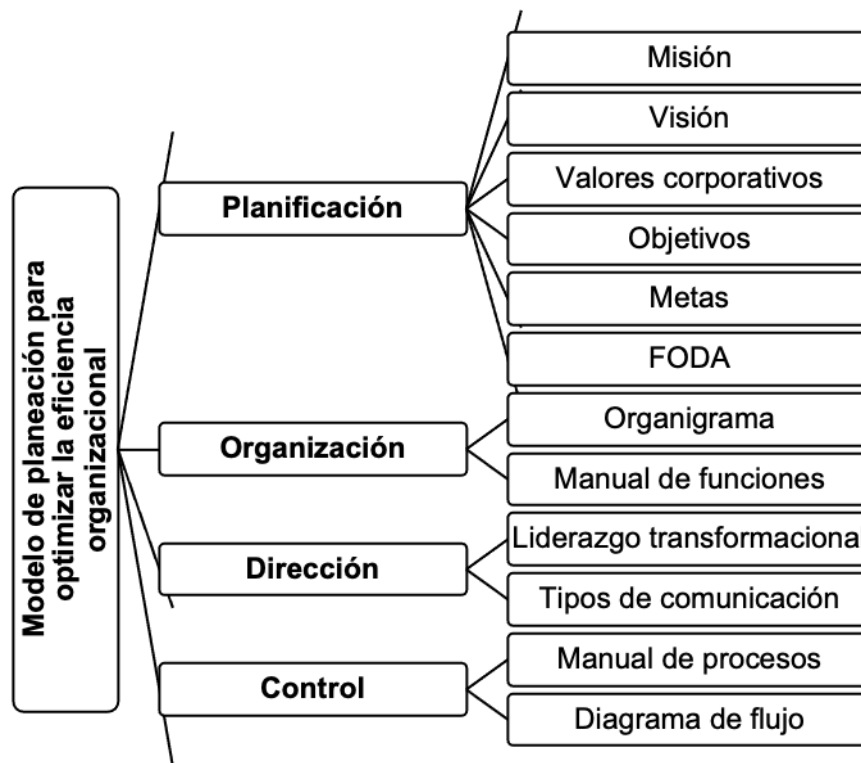


Figura 1: Modelo de planeación para optimizar la eficiencia organizacional

Fuente: Maqueda (2016)

Metodología

Para el desarrollo y logro de objetivos del modelo de planeación estratégica, se emplearon los tipos de investigación: de campo, fundamentado en la recopilación de información primaria, sobre la empresa Comisariato Quevedo y del mercado donde esta compite. También se empleó el tipo de investigación bibliográfico-documental, la cual, muestra información secundaria sobre las variables del objeto de estudio y proporciona datos sobre la aplicación de modelos de planeación estratégica, procesos, fases, etapas y diseño para optimizar el nivel de eficiencia organizacional en la empresa. Mediante el diseño de la investigación, se analizaron y plasmaron varios temas referentes al modelo de planeación estratégica, con el propósito de determinar cuál es el más apropiado para luego implementarlo en la empresa Comisariato Quevedo y de esta forma mejorar el nivel de eficiencia de la organización. Cabe destacar que el modelo seleccionado, brinda las herramientas y

recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la planeación. Además, se consideran las necesidades y requerimientos de la empresa y el talento humano, ya que, la finalidad es también optimizar el desempeño laboral y desarrollo funcional de las actividades empresariales.

Para el estudio de campo y logro de objetivos, se utilizó la población total de la empresa Comisariato Quevedo, la misma que está conformada por 18 colaboradores, es decir, se encuesta a ese grupo de personas para obtener la información primaria, sobre la situación actual de la empresa, necesidades, requerimientos y modelos empleados en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. La presente investigación está sustentada por dos fuentes de información, la primaria, que se fundamenta en el análisis de los resultados del estudio de campo (encuestas y entrevistas aplicadas al talento humano de la empresa Comisariato Quevedo) y la segunda fuente secundaria, es la información bibliográfica-documental, sostenida en la definición de las variables y dimensiones del objeto de estudio. Para determinar la situacional actual de la empresa Comisariato Quevedo y sus perspectivas de crecimiento, se empleó la herramienta y modelo matriz FODA, en la cual se describieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. Este análisis dio las pautas para estructurar el modelo de planeación estratégica con fines de alcanzar un mayor nivel de eficiencia organizacional.

Resultados y discusión

Según los resultados del FODA, actualmente el Comisariato Quevedo, cuenta con adecuadas instalaciones, es decir, su infraestructura es grande, lo cual permite distribuir correctamente los productos por secciones, para comodidad y elección de los clientes, así mismo, oferta productos de consumo masivo que tienen una gran demanda por la población. Otro aspecto que la hace fuerte ante la competencia, es que ofrece precios bajos, los mismos que son asequibles y atraen a la clientela. Otra fortaleza de la empresa, es su posicionamiento, ya que, es muy reconocida en el mercado local y las zonas adyacentes.

La empresa presenta debilidades que afectan el desarrollo de los procesos administrativos, operativos y comerciales, consecuencia de la carente implementación de modelo planeación estratégica, que ayuden a potencializar el desarrollo organizacional, alcanzar la eficiencia, eficacia y óptimo desempeño de

todas las líneas de acción. Así mismo, se evidenció que carece de herramientas para direccionar al personal en sus funciones, lo cual incurren en las actividades labores y genera inconvenientes en los procedimientos y acciones del talento humano. Se observó que existen ocho cajas, pero tres suelen atender, generando congestión de personas y creando desconcierto en la atención.

Se determina que la empresa Comisariato Quevedo, presenta un gran posicionamiento en el mercado local, además tiene una favorable aceptación de clientes, por la calidad de los productos y los precios que ofrece, pero presenta fallas en los sistemas administrativos, consecuencia de la carencia de implementación de modelos administrativos, sistemas de gestión y el escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos. Estos aspectos de no corregirse, van a generar problemas a futuro que van a influir en la atención, desarrollo de procesos administrativos y operativos, y posiblemente va a afectar la estabilidad y desarrollo progresivo del negocio.

En cuanto a la situación externa de la empresa Comisariato Quevedo, se determina, que existe la oportunidad de aprovechar el continuo crecimiento del mercado, por lo tanto, habrá mayor demanda y, por ende, este factor es rentable para la empresa, siempre y cuando se lo acapare. Debido al crecimiento de la empresa, se presenta la oportunidad de crear nuevas sucursales en otros sitios de la ciudad y provincia, lo cual da acceso a nuevos mercados y obtener provecho de aquello. Otro factor que se determina como oportunidad para la empresa, es ofrecer otros productos, como por ejemplo artículos para el hogar, línea blanca, electrodomésticos, entre otros que tengan mayor demanda.

El Comisariato Quevedo, presenta como principal amenaza la competencia, la misma que actualmente se ha incrementado, por ejemplo, este año SUPERMAXI abrió un nuevo local en la ciudad de Quevedo, creando un ambiente más competitivo, ya que, en el mercado del sector existen otras empresas que ofertan productos similares como: Mi Comisariato, Tiendas AKI, TIA, entre otros negocios similares, que son una constante amenaza para la empresa. La elevación de impuestos a los productos, afecta el costo de los mismos, por lo tanto, puede ser un problema para el desarrollo comercial de la empresa, ya que, el estado suele fijar impuestos elevados por importación de algunos productos que tienen una alta demanda. El comercio informal y el decreciente desarrollo socioeconómico, son factores que son

considerados amenazas para la empresa, debido a que los consumidores optan por adquirir productos a bajo costo, por la mala situación en que se encuentran, muchas veces acuden al comercio informal.

Según el análisis de la situación externa del negocio, se determina que, la empresa Comisariato Quevedo, posee mucha clientela, y esto ha generado oportunidades, como: extenderse en el mercado y crecer como empresa, sin embargo, existen amenazas constantes, como: la competencia que se extiende constantemente y el comercio informal, que acapara un segmento importante en el mercado, debido al decreciente desarrollo socioeconómico.

Según los resultados del diagnóstico y el análisis de la situación interna y externa del negocio, se determina que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado de la zona, es decir, esta es muy reconocida por los clientes potenciales y la demanda del sector, además los productos que comercializa, tienen mucha acogida y los precios son asequibles para el consumidor final.

En comparación con otras empresas del medio como: Supermaxi, Mi Comisariato, Supermercados AKI y Almacenes TIA, Comercial Litardo, entre otras, que ofertan productos similares y tienen la misma actividad comercial, Comisariato Quevedo, tiene una gran aceptación, es decir, muchas personas prefieren comprar en esta empresa, porque oferta mejores precios, promociones e incluso regala grandes premios, como viajes y hasta vehículos del año, estrategias que no las emplea en este medio la competencia. En cuanto a infraestructura e imagen, sin duda, Supermaxi y Mi Comisariato, tienen la delantera, acaparado el mercado de la clase social alta, pero el segmento poblacional de clase media y baja es mayor en la ciudad, por lo tanto, la empresa Comisariato Quevedo, tiende a tener mayor acogida.

Actualmente Comisariato Quevedo, ha evolucionado considerablemente, y es evidente, porque ha abierto un gran local en el centro de Quevedo, el cual tiene una gran acogida de clientes, incluso, muchos más que sus adversarios; este factor, le ha permitido desarrollarse y extenderse más, creando oportunidades, que a futuro se convertirán en proyectos viables para crecimiento empresarial.

Analizando el contexto anterior, se determina que la empresa está evolucionando constantemente, por lo tanto, existen muchas posibilidades de expandirse en el mercado, para ello, se debe contar con un plan estratégico, que conlleve alcanzar los objetivos y metas en un periodo determinado, optimizando primero el desarrollo

organizacional y los recursos administrativos, mediante la implementación de herramientas y modelos administrativos apropiados para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.

La presentación de los resultados se detalla a continuación:

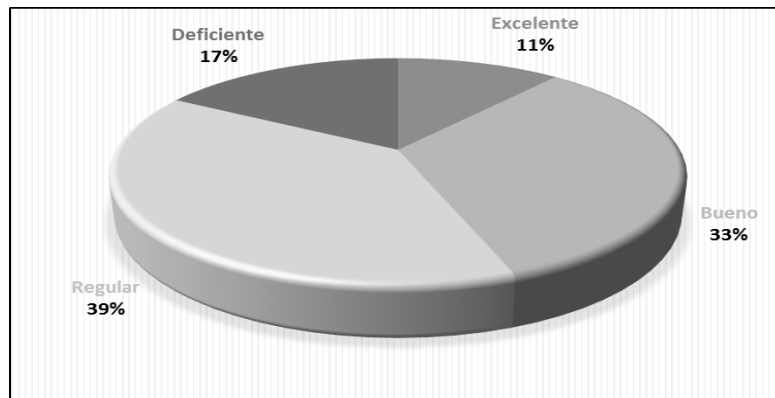


Figura 2: Calificación de la planificación, dirección, control y organización

Fuente: Encuesta a empleados de comisariato

Según la Figura 2, el 39% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, califican la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo como regular, el 33% bueno, 17% deficiente y el 11% excelente. Lo cual revela que en la empresa existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos, debido a que un grupo considerable de personas lo afirman, esto a su vez, afecta el desarrollo de funciones.

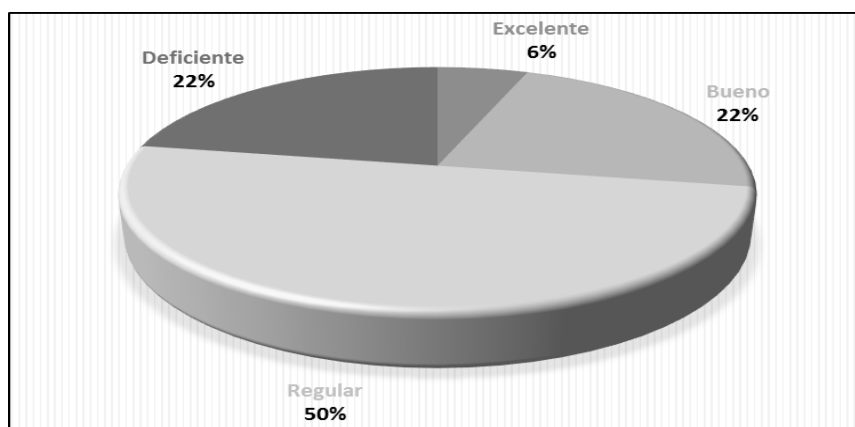


Figura 3: Calificación del nivel de eficiencia organizacional

Fuente: Encuesta a empleados de comisariato

Según la Figura 3, el 50% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, califican el nivel de eficiencia organizacional como regular, el 22% deficiente, el otro 22% bueno y el 6% excelente. Esto indica que la mayoría de los colaboradores de la empresa, no están conformes con el nivel de eficiencia organizacional, esto a su vez genera incertidumbre en el desarrollo de los procesos administrativos-operativos e influye en el desempeño laboral.

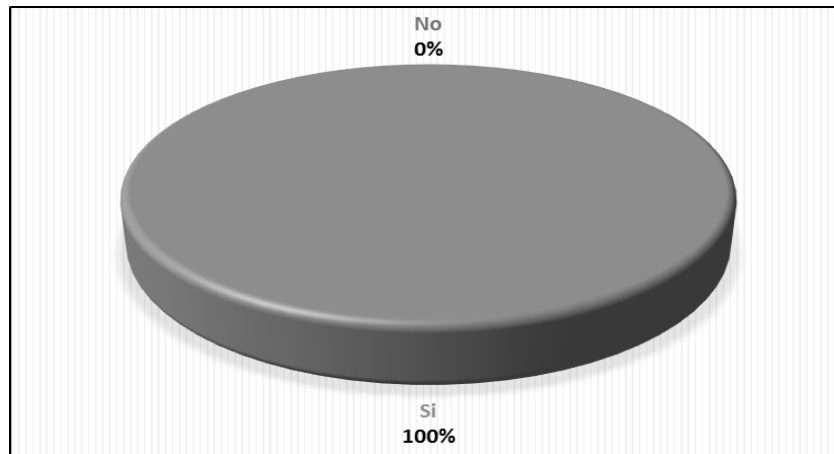


Figura 4: Implementación de estrategias y herramientas administrativas

Fuente: Encuesta a funcionarios de comisariato

De acuerdo a la Figura 4, el 100% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, consideran oportuno implementar estrategias y herramientas administrativas para alcanzar la eficiencia organizacional. Esto demuestra que existe la necesidad de implementar acciones estratégicas para alcanzar la eficiencia organizacional, además se considera indispensable diseñar herramientas administrativas que direccionen el desarrollo de funciones y procesos dentro de la empresa, las mismas que optimizarán el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la empresa Comisariato Quevedo, se determinó que existen inconvenientes en el desarrollo de procesos administrativos y operativos, consecuencia de la carente implementación de herramientas y modelos de gestión que optimicen el desempeño laboral y esto a su vez conlleve alcanzar la eficiencia organizacional. El administrador asevera que muchas de las actividades en la empresa, se las ejecuta de forma empírica sin un conocimiento profesional, esto porque la mayoría de los colaboradores que trabajan

en Comisariato Quevedo, no tienen título de tercer nivel, y por ende poseen escasos conocimientos, lo que ha incidido en la escasa implementación de herramientas, peor aún, la creación de un modelo de plan estratégico que optimice la eficiencia organizacional del negocio.

Discusión

De acuerdo a los resultados del estudio de campo, se determinó que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado local, además tiene una favorable aceptación de clientes, por la calidad de los productos y los precios que ofrece. Pero presenta fallas en los sistemas administrativos, consecuencia de la carente implementación de modelos administrativos, sistemas de gestión y el escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos. Estos aspectos de no corregirse, va a generar problemas a futuros que van a influir en la atención, desarrollo de procesos administrativos y operativos, y posiblemente va a afectar la estabilidad y desarrollo progresivo del negocio. Según la teoría de Jiménez & Castellanos, (2016), las opciones estratégicas son parte de la planeación “son las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y oportunidades” (p.51)

La mayoría de los colaboradores de la empresa, no están conformes con el nivel de eficiencia organizacional. Esto, a su vez, genera incertidumbre en el desarrollo de los procesos administrativos-operativos e influye en el desempeño laboral. También se determinó que no se emplean adecuadas herramientas administrativas, como un manual de funciones-procesos para direccionar e instruir al talento humano en el desarrollo de actividades en los puestos asignados, lo cual, es un problema que incurre en el desarrollo de procesos, eficiencia y desempeño laboral. Para Ronda (2014), tradicionalmente las administraciones de las empresas se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno dado que los factores de rendimiento de las organizaciones están relacionados con su capacidad de dominar el cambio y adaptarse a ellos.

Existe la necesidad de implementar acciones estratégicas para alcanzar la eficiencia organizacional, además se considera indispensable diseñar herramientas

administrativas que direccionen el desarrollo de funciones y procesos dentro de la empresa, las mismas que optimizarán el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. Según la teoría de Mío & Tafur (2018) dentro del proceso de planeación estratégica el direccionamiento es un elemento esencial para las organizaciones, ya que, permite “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, por ello, deben tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”, el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es un factor elemental en el proceso de planeación y conlleva al logro de las metas trazadas.

Analizando los resultados alcanzados se determina que es necesario establecer metas, estrategias y herramientas administrativas para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo. Esto contrasta con la teoría de Lago (2013), que afirma que la implementación estratégica, conlleva a la utilización de herramientas administrativas, para dirigir los recursos al cumplimiento de las metas estratégicas. En la implementación se administra y se ejecuta el plan estratégico, considerando las necesidades de la organización.

Conclusiones

De acuerdo al análisis FODA, se determinó que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado del sector. Tiene una gran acogida y los precios son accesibles para la clientela, siendo estos los más bajos del mercado, a diferencia de la competencia. Estos elementos, considerados fortalezas, hacen que se presenten oportunidades de crecimiento a futuro, como la creación de otras sucursales en el cantón y la provincia. Asimismo, se ha evidenciado que la empresa posee debilidades relacionadas con la administración, es decir, existen carencias que están incurriendo en el desarrollo de los procesos administrativos y la implementación de herramientas para alcanzar la eficiencia organizacional. Esto genera ciertas dificultades en el accionar del talento humano, lo que se considera una desventaja que puede ser aprovechada por la competencia, que es una amenaza constante.

Las encuestas demuestran que, en el área administrativa y operativa, existen ciertas necesidades que deben ser solventadas empleando eficientes modelos de planeación estratégica. Por ejemplo: el 56% de los colaboradores del comisariato indicaron que

no conocen detalladamente sus funciones, falencia que influyen en el desarrollo de las actividades comerciales, atención y servicio. De igual manera, un porcentaje de los encuestados califican la planificación, dirección, control, organización y la eficiencia organizacional de la empresa como deficiente. Otro aspecto notado, es que no se utilizan herramientas administrativas para direccionar al personal en el desarrollo de funciones, muchos desconocen las políticas empresariales y la estructura organizacional del Comisariato Quevedo.

Considerando los resultados del estudio de campo y conociendo las necesidades de la empresa, se determina que es necesario establecer metas, estrategias y herramientas administrativas para optimizar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, para efecto, se debe tomar en cuenta los resultados del estudio, considerando las necesidades del talento humano que labora en las diferentes áreas de la empresa. Según la entrevista realizada al gerente y propietario del comisariato, reveló que es consciente que la administración y los procesos de planeación, control, organización y dirección se los realiza de forma empírica, además existen muchas carencias que deben ser solucionadas a través de la eficiente planificación y la implementación de actividades estratégicas.

Referencias bibliográficas

- Armijo, M. (2015). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. México DF: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Cano, M., & Olivera, D. (23 de Agosto de 2012). Universidad Veracruzana. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Carrión, L. (25 de Agosto de 2017). Repositorio Académico de la Universidad de Chile. Obtenido de Plan estratégico para mejorar la eficiencia organizacional en la empresa comercial Famez S.A.: <http://repositorio.uchile.cl/>
- Cruz, I., & López, M. (2013). Planificación estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 55.

-
- Erazo, G. (2016). Planeación estratégica para optimizar el desempeño laboral y organizacional del Comisariato Dmax, Manta, Manabí, 2016. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Manabí).
- Escalante, H. (26 de Mayo de 2016). *Eficacia organizacional*. El Salvador: Salvador Ed.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2014). *Eficacia Organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2012). *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores.
- Herrera, D. (18 de Abril de 2015). Prezi. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/ockdcaqpumo5/eficiencia-y-eficacia-organizacional/>
- Jiménez, C., & Castellanos, Ó. (2016). Herramientas de planeación estratégica para el direccionamiento de procesos de divulgación científica. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*, 15.
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 14.
- López, A (2015). *Diseño de modelo de planeación estratégica para el desarrollo organizacional del Municipio de Cajamarca*. Tolima, México: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Maqueda, L. (2016). *Modelo de Gestión Administrativa para empresas*. México DF: Editorial Fonsair.
- Mío, L., & Tafur, L. (2018). *Propuesta Innovadora de Gestión Empresarial. Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional y humano*. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Hatun Runa.
- Quintero, J. (2015). Planificación estratégica con enfoque prospectivo. *Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 161.
- Ronda, G. (2014). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 30.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Bloomington: Palibrio USA.

Estrategia de aprovechamiento de residuos sólidos de plumas de pollo en la parroquia Los Ángeles cantón Ventanas

Strategies for harnessing solid waste from chicken feathers in Los Angeles canton Ventanas

Mercedes Conforme Salazar¹

mconforme@uteg.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5726-4520>

Janet Pantoja Rodríguez²

Jppr1969@gmail.com

Resumen

El propósito es educar y sensibilizar a la población sobre los hábitos en el manejo de los desechos sólidos orgánicos; que con el crecimiento poblacional y las nuevas formas de vida la cantidad de residuos se ha multiplicado no existiendo educación ambiental al respecto; el objetivo principal es aprovechar los residuos sólidos orgánicos reciclables de plumas de pollo y su reutilización. Diagnosticando el actual manejo que la comunidad les da a las plumas de pollo, permitirá determinar acciones adecuadas para promover el desarrollo de un modelo estratégico que permita el aprovechamiento de las plumas. Mediante el instrumento de la encuesta y entrevista realizada al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Los Ángeles se evidenció la necesidad de generar un programa de capacitación por parte de los Municipios y del Ministerio del Ambiente relacionados con la selección, manejo y reciclaje de residuos sólidos orgánicos. Se concluye que con el desarrollo de estrategias para el aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos llevará a la población a crear cultura y sensibilización ambiental generando nuevas oportunidades económicas para mejorar su calidad de vida, además será un referente para la comunidad en el manejo y reutilización de los residuos sólidos orgánicos.

Palabras clave: Residuos sólidos orgánicos, plumas de pollo, reciclaje, medio ambiente, estrategia.

Abstract

The purpose is to educate and raise public awareness of habits in the management of organic solid waste; that with population growth and new life forms the amount of waste has multiplied, there is no environmental education in this regard; the main objective is to take advantage of recyclable organic solid waste from chicken feathers and their reuse. By diagnosing the current management that the community gives to chicken feathers, it will allow to determine appropriate actions to promote the development of a strategic model that allows the use of a strategic model that allows the use of feathers. The survey and interview with the President of the Decentralized Self-Government of Los Angeles Parish demonstrated the need to generate a training

¹ Doctora en Gestión Económica Global, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

program by municipalities and the Ministry of the Environment related to the selection, management and recycling of solid organic waste. It is concluded that the development of strategies for the use of organic solid waste will lead the population to create culture and environmental awareness generating new economic opportunities to improve their quality of life, and will also be a benchmark for the community in the management and reuse of organic solid waste.

Keywords: Organic solid waste, chicken feathers, recycling, environment, strategy.

Introducción

La generación de residuos sólidos a nivel mundial crece todos los días, una gran parte de la población se conforma con depositar los residuos en contenedores, y muy rara vez nos preguntamos a ¿dónde van esos residuos? ¿Qué pasará con la acumulación de los mismos? Las respuestas no son fáciles y nos invitan a la reflexión. Se habla de educación ambiental, se reúnen las naciones para trazar estrategias y presentar soluciones que permitan la optimización de los desechos, pero los resultados no son los esperados porque las políticas han sido estructuradas sin considerar la participación e integración de la población de acuerdo a la realidad que se vive.

Surge entonces encontrar acciones no solo direccionadas al desarrollo de estrategias que permitan la optimización de los residuos y su reutilización sino también al involucramiento de la comunidad para que sea partícipe de un cambio de vida, a que desarrolle y experimente una cultura ambiental, a crear sensibilidad ambiental de los residuos que generamos diariamente y que resultan perjudiciales para nuestra salud.

Para establecer un paradigma en el cuidado del medio ambiente y en el manejo de residuos sólidos orgánicos es importante tener una base de conocimiento que permita crear conciencia ecológica. Se propone el desarrollo de un programa de capacitación de manejo de residuos sólidos orgánicos el cual está orientado a mejorar la calidad y el nivel de vida de la comunidad, así como a estimular la disminución de la producción de residuos sólidos orgánicos y fomentar la asociación de personas que involucre el valor económico para que tengan un uso alternativo de los residuos sólidos orgánicos.

El objetivo principal de esta investigación es optimizar el aprovechamiento, en forma controlada de los residuos sólidos orgánicos reciclables de plumas de pollo en la parroquia Los Ángeles y su posterior reutilización. Para lograrlo se realizó una

revisión documental de los reglamentos en cuestión de manejo de residuos sólidos orgánicos, se detectó que la manera como se realiza el manejo de residuos sólidos se encuentra en estado incipiente para que sea considerado integral y sustentable. Se requiere voluntad por parte del gobierno y de los ministerios a cargo, fuertes inversiones y educación continua de la población en el tema de manejo, selección y aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos.

La industria avícola alrededor del mundo ha tenido una respuesta beneficiosa gracias al éxito que ha obtenido en varios países, en el Ecuador las empresas avícolas realizan la crianza y producción de pollos de engorde los cuales tienen un ciclo de crianza de 40 a 50 días, y en base al estudio sectorial presentado al 2017 por la Corporación Financiera Nacional, esta crianza se la realiza de forma artesanal siendo las provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos donde su reproducción es mayor a nivel de campo. Los residuos principales dentro de la industria incluyen viseras, sangre y plumas, los cuales, anteriormente, solían ser incinerados para producir harina y ser incluida como parte de alimentos de aves, generando así enfermedades en las mismas. En Ecuador, mensualmente una empresa avícola libera aproximadamente 72 toneladas de plumas, las cuales no tienen un tratamiento adecuado para su desecho. Durante el año 2006, al finiquitar el proceso de faenamiento, se liberaron un total de 4,5 millones de libras de plumas, las cuales representan el 39% de los residuos (Orellana, 2017).

Desde 1970, la industria avícola ecuatoriana ha crecido de manera sostenida, debido al crecimiento de la población de nuestro país y a los cambios en su alimentación (en promedio, cada habitante consume 23kg de carne de pollo al año). Ahora constituye un sector importante de la economía nacional debido a su relación con otros sectores económicos y ella se consolidó como una gran cadena agroindustrial; en la cual preocupa el problema de la emisión de grandes volúmenes de contaminantes orgánicos mal procesados y que se están desperdiciando.

Los desechos generados por las plumas de aves de corral representan un componente importante en términos de contaminación de medio ambiente. En la actualidad existe una permanente preocupación por el cuidado y preservación del mismo, en nuestro país la preocupación está latente, tanto así que los organismos tanto públicos como privados realizan campañas de concientización en la población sobre el reúso de residuos y porque no de residuos sólidos orgánicos, mediante la promulgación de

decretos, leyes, programas de gobierno orientados a la gestión y educación ambiental, políticas públicas y estrategias a largo plazo que demuestren preocupación por el desarrollo de un país con conciencia social.

En la parroquia Los Ángeles, es importante considerar este tipo de residuos de plumas de pollo como materia prima mediante su reutilización evitando la contaminación de ríos y vertientes y para la elaboración de compost rico en nutrientes. En la agricultura convencional existe el uso indiscriminado de productos químicos el cual trae consecuencias tales como desgaste del suelo y el desequilibrio ecológico. La utilización de los residuos sólidos busca que se dé una recuperación de los nutrientes del suelo agrícola, a fin de que sea factible. El reúso que se le puede dar a los residuos orgánicos, será aplicable a insumos útiles para los sectores productivos. En la medida que las alternativas surjan como consecuencia de un diagnóstico previo de la problemática ambiental existente.

Tabla 1. Criaderos de pollos y producción de aves de corral

AÑO	Cría de animales (Millones de dólares de 2007)	PIB Total (Millones de dólares de 2007)	Participación PIB
2013	557,09	67.546,13	0,82 %
2014	560,18	70.243,05	0,80%
2015	571,38	70.353,85	0,81%
2016	583,60	69.321,41	0,84%

Fuente: Ficha sectorial explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (CFN, 2017)

Gestión integral de los residuos sólidos orgánicos

Jaramillo & Zapata (2008) definen al residuo como “cualquier objeto, material, sustancia o elemento sólido resultante del consumo o uso de un bien en actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales o de servicios, que el generador abandona, rechaza o entrega y que es susceptible de aprovechamiento o transformación en un nuevo bien, con valor económico o de disposición final.

En el acuerdo Ministerial No. 061, Reforma del libro VI del texto unificado de la Legislación Secundaria (TULSMA), conforme al artículo 47 sobre las políticas

Nacionales de Residuos Sólidos señala que el Estado Ecuatoriano declara como prioridad nacional de gestión integral de los residuos sólidos en el país, como una responsabilidad compartida por toda la sociedad, que contribuya al desarrollo sustentable a través de un conjunto de políticas intersectoriales nacional. (Registro oficial, mayo 2015).

Es importante el manejo integral y sustentable de los mismos combinando el flujo de residuos, métodos de recolección y procesamiento, que pueden moldearse y ser reutilizados mediante su granulación y su posterior proceso de remoldeo.

Esta reutilización está limitada por la degradación que los materiales sufren durante su procesamiento y también por la falta de conocimiento de los pobladores sobre los beneficios que generan las plumas de pollo de ahí que es importante la capacitación por parte de los organismos encargados a fin de que la población esté consciente de los beneficios que se desprenden de reciclar las plumas de pollo, es una materia prima desperdiciada, mal manipulada y mal utilizada al momento de desecharla lo cual produce contaminación en el ambiente.

Proceso de aprovechamiento y minimización de los residuos sólidos orgánicos

Es común que los residuos sólidos orgánicos como tal no tengan ningún valor, hoy en día son arrojados en diferentes lugares como rellenos sanitarios ocasionando contaminación ambiental. Es así que, la mejor manera de aprovecharlos y minimizarlos, es mediante técnicas de transformación física, química y biológica, que sean económicamente viables, sostenibles y posibles. Según Rodríguez Herrera (2012), el aprovechamiento de los residuos en general, debe orientarse hacia normas y acciones directas o como resultado de procesos de tratamiento, reutilización, reciclaje, producción de bio-abono, compostaje, incineración con producción de energía, entre otros.

¿Cómo convertir plumas de pollo en un producto rentable y sostenible?

En todo el mundo, la industria de procesamiento avícola genera gran cantidad de subproductos de plumas anualmente, estas son consideradas desechos, aunque a menudo se procesan pequeñas cantidades en productos valiosos como harina de plumas, fertilizantes, biodiesel, gracias a su contenido proteico cercano al 90%, siendo una fuente de proteína rica y renovable (avícola, 2015).

El cuidado del ambiente, en las economías débiles y el creciente interés en el uso de materias primas innovadoras, renovables y sostenibles genera la necesidad de la independencia de los recursos petroleros no renovables y permite a los innovadores encontrar mejores formas de lidiar con las plumas de desecho. Tal como se menciona en el Proyecto Karma (2016) que tiene como objetivo la fabricación industrial y la explotación de materias primas sostenibles a partir de residuos de plumas para desarrollar ideas innovadoras. Productos ecológicos para mercados intersectoriales de alto impacto.

Una mirada más cerca de la estructura y composición de las plumas nos indica que la parte completa de una pluma de pollo (raquis y barba) se puede usar como fuente de una proteína estructural pura llamada queratina que se puede explotar para convertirla en una variedad de bioproductos de alto valor y atractiva para la producción ante la mirada de los empresarios (Gutiérrez, 2018).

Desarrollo sustentable

A fin de siglo la sustentabilidad del ambiente se encuentra en una posición desventajosa con relación al legado de las futuras generaciones, como lo es la calidad de vida. Es una acción conjunta de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social (León, 2019).

El término desarrollo sustentable reúne dos líneas de pensamiento en torno a la gestión de las actividades humanas: una de ellas concentrada en las metas de desarrollo y la otra en el control de los impactos dañinos de las actividades humanas sobre el ambiente. En el marco de estas dos líneas Ecuador a través del Ministerio del Ambiente fue reconocido por las Naciones Unidas como Modelo de Desarrollo Sostenible, potenciando la utilización responsable de los recursos naturales, enfatizando el equilibrio entre la naturaleza y sociedad, creando mecanismos para fomentar la conciencia ambiental, tanto a nivel social, industrial y empresarial, con el objetivo de garantizar la menor afectación ambiental, por medio de la aplicación de buenas prácticas ambientales, procesos de producción más limpios, gestión integral de residuos e implementación de iniciativas conjuntas para la ejecución de diferentes proyectos (Ministerio del Ambiente, 2018).

Parte del mejoramiento de las condiciones de vida del ser humano es lograr un mayor nivel de seguridad y supervivencia en relación con las acciones y reacciones del entorno, lo cual se logra a través de la comprensión de la interacción del mismo con el medio ambiente (Duque, 1990).



Figura 1: Mapa de los actores que participan en el manejo de los residuos sólidos

Fuente: elaboración propia

Metodología

En cuanto al diseño de la investigación, el presente estudio es descriptivo no experimental, puesto que al tener la necesidad de recabar datos se requiere tomar la información tal como la proporcionan las fuentes de información consideradas, siendo así que, definido los aspectos más relevantes que intervienen en el estudio, a continuación, se expondrán los procesos que se cumplieron para el levantamiento de la información.

Se justifica que la presente investigación tiene un alcance de tipo exploratorio, así como descriptivo, producto de ello, las fuentes de información serán primarias y secundarias. Por otro lado, el tipo de investigación a desarrollar será de campo. La unidad de análisis es la siguiente:

La población a considerar es de 2151 personas entre hombres y mujeres según la encuesta realizada en el 2012 (GAD Parroquial) de los cuales 1098 son hombres, representa el 51% y 1053 son mujeres que representa el 49%, siendo en total 37,99

habitantes x km. Para efectos de este estudio se ha considerado un rango de edades que oscila entre 37 a 79 años.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula para población finita, debido a que el tamaño de la población considerada no excede de los 100.000 individuos. Una vez aplicada la fórmula de la muestra da como resultado 428 personas a ser encuestadas en la parroquia Los Ángeles.

Para el levantamiento de la información se utilizó la técnica de la entrevista al presidente del GAD parroquial y las encuestas a los habitantes de la parroquia rural Los Ángeles según la muestra. El objetivo es evaluar el conocimiento de la población sobre el manejo de los desechos sólidos, una vez que la información se la haya recolectado será tabulada y presentada en gráficos y tablas de frecuencias.

Resultados y discusión

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas se puede determinar que la población desconoce la importancia de reciclar los residuos orgánicos de ahí la necesidad de inculcar en la comunidad los beneficios de reciclar y reutilizar los residuos como parte de la generación de posibles ingresos y sobre todo por la protección ambiental, además permitirá mejorar la capacidad productiva de los cultivos. El aporte del GAD parroquial como ente gubernamental es fundamental para desarrollar objetivos estratégicos coherentes para preparar a la población hacia el cambio de hábitos mediante campañas de sensibilización y educación que incentiven el cuidado del ecosistema para que sus habitantes realicen la separación de sus residuos sólidos orgánicos.

El GAD parroquial es un ente público que fue creado con el fin de velar por la seguridad, salubridad y producción de sus parroquias, y Los Ángeles no es la excepción por eso al encuestar a sus habitantes indicaron que están de acuerdo con un 74,30% en recibir capacitaciones relacionadas con el manejo de los residuos sólidos orgánicos y sus beneficios para la comunidad y sus cultivos. A continuación, se presentan los principales resultados producto del levantamiento de la información:

Tabla 2. Resultados del levantamiento de información sobre importancia de reciclar los residuos orgánicos

Preguntas	Resultados	
	Si	No
Cultura sobre reciclar	39,49%	60,51%
Conocimiento sobre los residuos sólidos orgánicos	44,63%	55,37%
Practica reciclaje de residuos solidos	16,12%	83,88%
Conoce los beneficios de reciclar residuos sólidos	5,37%	94,63%
Participación en cursos de capacitación sobre el aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos	74,30%	25,70%
Conocimiento sobre el reciclaje de plumas de pollo	4,4%	95,6%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se hace necesario iniciar un programa de sensibilización ambiental haciendo énfasis en el manejo de los desechos sólidos orgánicos, dirigido a las familias que habitan en la parroquia Los Ángeles, establecimientos educativos del sector, y otras entidades públicas.

La participación ciudadana en el manejo de los desechos solidos

Uno de los pasos más importantes para ser parte de un proyecto, propuesta o cualquier otra actividad relacionada con la comunidad, recinto, parroquia, y a fin de lograr los resultados esperados en la investigación, es que la comunidad este empoderada de los cambios en su estilo de vida, sobre todo en el manejo de los desechos orgánicos. Para mantener una población libre de contaminación y enfermedades, es necesario lograr que sus habitantes estén organizados, para lo cual se plantean diversas alternativas.

El objetivo principal es el manejo integral de residuos sólidos, encontrar los medios económicos y ambientales más apropiados para desviar una cantidad óptima de residuos. El siguiente gráfico hace hincapié en la interrelación de las partes del sistema y no intenta predecir cuál es el mejor sistema.



Figura 2: Diagrama del manejo integral y sustentable de residuos sólidos

Fuente: Instituto Nacional de Ecología y cambio climático

La participación ciudadana se la considera como los actores los cuales deben comprometerse como comunidad a mejorar sus condiciones de vida.

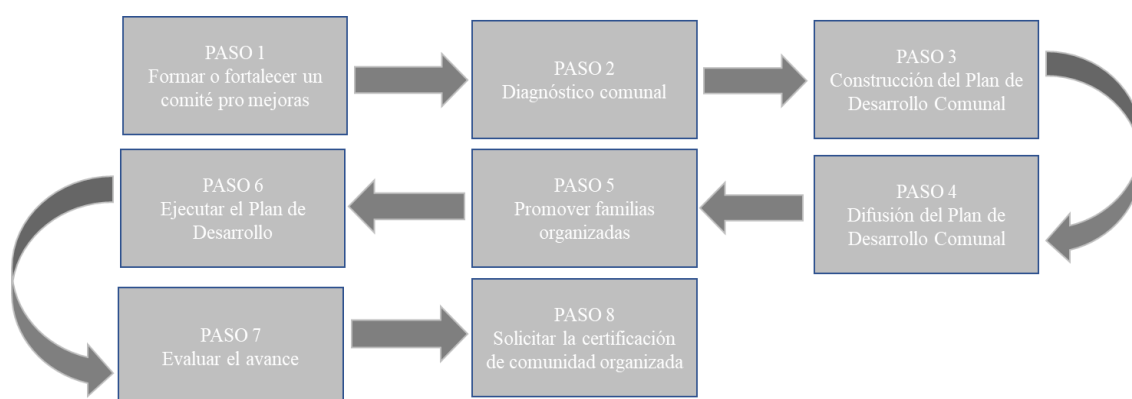


Figura 3: Ocho pasos que ayudarán a llevar bienestar y progreso a la comunidad

Fuente: Guía práctica para hacer de tu comunidad una comunidad saludable

Paso 1: Formar o fortalecer el comité pro mejoras

Este comité pro mejoras estará integrada por personas democráticamente elegidas por la comunidad, quienes lideraran el proceso de convertir a la comunidad en un sector organizado.

Paso 2: Elaborar el diagnostico comunal

¿Por qué es importante que la comunidad realice su diagnóstico?

Mediante este diagnóstico se conoce con qué recursos cuenta, que potencialidades y que problemas se han presentado, es decir, nos permitirá saber con exactitud que está sucediendo en la comunidad.

Paso 3: Elaboración del plan de desarrollo comunal

Este plan ayudara a definir todo lo que debe hacerse para lograr que la comunidad mejore y se convierta en una comunidad sostenible y sustentable en el tiempo, con recursos naturales protegidos y en un ambiente menos contaminado.

Paso 4: Difundir el plan de desarrollo

Luego de haber terminado de formular el plan, es necesario dar a conocer a la comunidad rural, para eso se hace una convocatoria a reunión de presentación de los resultados del Plan de Desarrollo Comunal. En esta reunión, los integrantes del comité presentan el plan a la comunidad y explican cuál es el objetivo de cada una de las actividades con la finalidad de que las personas que forman parte de la misma ratifiquen su compromiso en la implementación del mismo y así tener el respaldo de todos para su cumplimiento.

Paso 5: Promover que las familias de la comunidad se conviertan en familias con iniciativas del cuidado y protección de un ambiente sano libre de contaminación.

La comunidad está formada por familias agrupadas en un territorio, que está integrado por los terrenos, animales, bosques, ríos, en fin, todo lo que se encuentra dentro de los límites de la comunidad, para lo cual es necesario cuidar y conservar, esto es obligación de los habitantes.

Paso 6: Ejecutar plan de desarrollo comunal

Una vez elaborado el plan de desarrollo, este se debe ejecutar, por eso es necesario que cada una de las actividades este bajo la responsabilidad de un miembro del comité, quien se encargara de supervisar su avance y motivar a la población para que participe.

Paso 7: Evaluar el avance

Significa revisar los objetivos y metas planteadas y analizar si se han cumplido o no y cuál fue su causa, porque de otra manera no se conocerá si lo que se viene haciendo realmente ayuda al desarrollo de la comunidad, además sirve para saber que se ha hecho bien y que cosas hay que mejorar.

Paso 8: Solicitar la certificación de comunidad organizada

Después de autoevaluar y de acuerdo a los avances, solicitar al GAD parroquial que certifique a la comunidad y le otorgue el reconocimiento, como comunidad organizada o que trabaja por el desarrollo de su pueblo.

Una vez presentado el esquema de la participación ciudadana del plan de desarrollo comunitario para la protección del medio ambiente, se presenta entonces una propuesta que permita la sensibilización por parte de la comunidad de la parroquia Los Ángeles en el manejo de los residuos sólidos proveniente de las plumas de pollo. El objetivo es concientizar a la población de la parroquia Los Ángeles en el proceso de gestión integral de residuos sólidos orgánicos generado de las “plumas de pollo” mediante el manejo adecuado de los mismos para evitar el problema de contaminación.

El propiciar un cambio de actitud para una relación armónica con el medio ambiente y una producción más limpia a través del reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos que se generan.

Tabla 3. Programa de sensibilidad ambiental

Objetivo	Indicador	Medio de Verificación
Promover la difusión de información relacionada con la gestión integral de los desechos sólidos orgánicos.	70% de la población estarán informados sobre la gestión integral de los residuos sólidos orgánicos y valorarán positivamente lo expuesto.	Afiches, Trípticos, Cartillas educativas, Sondeo de opinión ciudadana, Cuñas radiales.
Desarrollar la guía de capacitación en temas de conservación ambiental, dirigida a Docentes, representantes del GAD de la parroquia, instituciones educativas, instituciones públicas y privadas asentadas en el sector.	El 70% de las organizaciones, centros educativos, GAD parroquial, instituciones privadas del sector estarán capacitados y recibida formación en temas de gestión y manejo de residuos sólidos orgánicos	Registro de entrega de material impreso de los temas tratados en la capacitación. Registro de asistencia

Propiciar un cambio de actitud para una relación armónica con el medio ambiente y una producción más limpia a través del reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos	El 70% de la población se encontrará motivada con respecto a la conservación del medio ambiente y al manejo adecuado de residuos sólidos orgánicos como un medio alternativo de producción.	Monitoreo de la aplicación del proceso de clasificación de residuos sólidos. Encuestas de percepción de ciudadana.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

De las diversas actividades a desarrollarse en relación a la estrategia que se plantea en la propuesta, se espera lograr la participación activa de toda la población motivando a la reflexión sobre el manejo de los residuos sólidos orgánicos, dirigido a los diferentes actores que conforman la comunidad, fincas y barrios de la parroquia Los Ángeles.

El plan de capacitación tiene como finalidad lograr que en mediano plazo se desarrollen los talleres relacionados al cuidado del ambiente con respecto al manejo de los residuos sólidos orgánicos, el mismo que queda expresado en el cuadro a continuación.

Tabla 4: Guía para la capacitación

No .	Ejes Temáticos	Subtema	Contenidos	Responsables	Publico participante
1	Fomentar la cultura ambiental y empoderamiento social	1.1. Fortalecer cultura y empoderamiento social	a) Valorarse como seres humanos. b) Importancia de los seres vivos en la tierra. c) Efectos del mal manejo de desechos sólidos orgánicos.	GAD Parroquial	*Familias de la comunidad. *Instituciones Educativas *Otras organizaciones
		1.2. Políticas institucionales	Plan de sensibilización ambiental	Ministerio del ambiente	*Centros de Salud *Establecimientos Educativos

1.3. Manejo de desechos	a) Clasificación de residuos sólidos orgánicos, inorgánicos, desechos biopeligrosos	MAE-GAD	*Familias de la comunidad *Instituciones educativas *Otras organizaciones
1.4. Aplicar buenas practicas	Reducir, reutilizar, rechazar, reciclar	MAE-GAD Ministerio del Ambiente	*Familias de la comunidad *Instituciones educativas *Otras

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el mejorar las políticas institucionales sobre el cuidado del medio ambiente es primordial, tal como lo contempla el Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos – PNGIDS Ecuador, tiene como meta enfocarse en la reducción y aprovechamiento de residuos en cada etapa de la cadena de valor de manera que la situación actual cambie, por ello es necesario generar políticas de reducción de residuos, en cuanto a la recolección y barrido la meta es llegar a un 60% en la zona rural frente a un 40% en lo rural en la actualidad, ya que estos residuos sólidos orgánicos están dispuestos en botaderos en un 80%. (Ambiente, 2017).

Tabla 5: La agregación de valor:

Componente del servicio	Alternativa
Disposición Final	Disminuir la generación de residuos en un 20%
Presentación de los residuos	Estandarización de recipientes que permita la identificación de los residuos sólidos orgánicos
Recolección de los residuos	Diseñar rutas selectivas de recolección de residuos
Aprovechamiento	Convenio con empresas publicas y privadas
Capacitaciones y sensibilización	Desarrollar capacitación continua a través de alianzas con entes públicos del área ambiental para incentivar en la población acerca de la importancia de separar los residuos sólidos orgánicos
Administrativo y comercial	Aportará beneficios económicos y ambientales en la parroquia Los Ángeles

Fuente: Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos

Según el PNGIDS se pretende impulsar procesos de agregación de valor de los residuos sólidos tanto urbanos como rurales que se generan en el país. El programa pretende implementar procesos de agregación de valor en base a los siguientes lineamientos:

Waste to energy: Aprovechamiento energético mediante la implementación de procesos de transformación del potencial calorífico de los residuos. Debido a la gran cantidad de residuos orgánicos generados diariamente, se pretende impulsar el aprovechamiento calorífico de los mismos, mediante la transformación en energía. En relación al tema de investigación, las plumas de pollo contienen cantidades sustanciales de grasa que se podrían procesar para la producción de biodiesel a partir de harina de plumas.

A partir de la enorme cantidad de plumas de pollo de desecho que se generan a nivel mundial, se puede estimar que pueden generar cientos de millones de litros de biodiesel. Esta energía de los desechos podría reducir las emisiones de carbono en un gran porcentaje al mismo tiempo que reemplaza la necesidad de grandes cantidades de petróleo (Gutierrez, 2018).

Mediante la implementación de procesos de clasificación en la fuente y separación mecánica en estaciones de transferencia, se pretende fortalecer la recolección de residuos sólidos reciclables con potencial comercial para reciclaje (Ministerio del Ambiente, 2018).

Conclusiones

De la investigación realizada se determina que un 61% de la población desconoce sobre el reciclaje, el 55,37% ignora que es un residuo sólido orgánico, el 4,44% desconoce que las plumas de pollo se las puede reciclar. Lo que demuestra que no existe cultura en el manejo de residuos sólidos orgánicos provocando un impacto directo en el ambiente. De lo expuesto se puede afirmar que la problemática está relacionada con la carencia de educación ambiental.

Si estos comportamientos negativos se redireccionan a través de acciones puntuales y positivas, se podrán generar prácticas que mejorarán el medio ambiente.

Existe una gran producción de residuos sólidos orgánicos que están siendo desaprovechados y podrían representar una oportunidad de desarrollo socioeconómico para toda la población.

El proceso educativo debe ser integral puesto que es el eje fundamental para un cambio de actitud ambiental que permitirá mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Referencias bibliográficas

- Avicola, E. S. (agosto de 2015). *Preventioon Works. Diseñando futuro de la salud avicola*. Obtenido de La valorizacion de un subproducto avicola: las plumas: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2749/la-valorizacian-de-un-subproducto-avacola-las-plumas/>
- Caceres, J. (2013). *Conceptos basicos de estadistica para Ciencias Sociales*. Madrid: Delta.
- CONAVE. (2019). Corporacion Nacional de Avicultores del Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Revista web.
- Duque, G., "Desarrollo Sostenido en la Prospectiva de la Problemática Ambiental y la Supervivencia", Sociedad de Mejoras Públicas de Manizales, 1990.
- EKOS, R. (10 de febrero de 2019). El sector agrícola en Ecuador, en crecimiento. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=6344>
- GAD Parroquial, L. A. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural Los Angeles*.
- Gutierrez, M. d. (7 de mayo de 2018). *Avicultura.info*. Recuperado el 2019, de <https://avicultura.info/como-convertir-plumas-de-pollo-en-un-producto-rentable-y-sostenible/>
- Gutierrez, M. d. (2018). *aviNews, la revista global de avicultura*. Obtenido de www.avicultura-info.cdn.ampproject.org
- INEC. (2014). *Origen para la estratificación de pequeñas, medianas y grandes empresas DIEE 2014*. Quito.
- Jaramillo, H., & Zapata, L. (2008). *Aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos en Colombia* Ç(Tesis de especialización Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia). Antioquía: Repositorio Universidad de Medellín.
- León, U. A. (2019). *Secretaria de sustentabilidad*. Obtenido de <http://sds.uanl.mx/el-concepto-desarrollo-sustentable/>

- Ministerio del Ambiente (2017). *Programa Pngids-Ecuador*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/#>
- Ministerio del Ambiente, N. U. (2018). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/naciones-unidas-reconoce-a-ecuador-como-modelo-de-desarrollo-sostenible/>
- Orellana, G. (2017). *Estudio del efecto de irradiación de plumas de pollo*.
- Pardave, W. (2007). Estrategias ambientales de las 3R a las 10R. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Patiño, N. (mayo de 2008). Manejo de Desechos. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Proyecto Karma, 2. (marzo de 2016). *Horizon 2020 Topic Spire*. Obtenido de <http://www.karma2020.eu/#>
- Registro oficial, e. e. (mayo 2015). *Ministerio del Ambiente, acuerdo No. 061*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Roberto Carro, G. (2013). *Logística empresarial*. Mar del Plata.
- Rodriguez Herrera, H. (2012). *Fundación universitaria del área andina* . (C. d. distancia, Ed.) doi:<http://www.areandina.edu.co>
- Sampiere Hernández, F. C. (2010). *Metodología de la investigación*. México.

Modelo de alineamiento estratégico como herramienta para maximizar valor en la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

Model of strategic alignment as a tool to maximize value in the company Construcciones y Proyectos MAC.

Ninfa Moreno Moreno¹

ninfacdj@mail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3257-4378>

Daniela Mendoza Campos²

mercedesmendoz@outlook.es

Resumen

El presente estudio tiene como propósito optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico; la empresa forma parte de la construcción y carece de un sistema que le permita manejar sus competencias de forma estructurada y alineada a una herramienta de planificación estratégica. Este estudio se realizó bajo la metodología de investigación con diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, empleando además el recurso de la técnica documental, lo cual permitió recabar información del fenómeno de análisis, medir variables, definir conceptos en torno al mismo, así como plantear la propuesta de implementación del modelo de alineamiento estratégico en la empresa Construcciones y Proyectos MAC.” Mediante esta investigación se plantea un modelo de alineamiento estratégico para la empresa MAC, el cual le permitirá garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el sector de la construcción. Esta propuesta se basa en la simulación del modelo de alineamiento estratégico en esta empresa a fin de lograr identificar planes y estrategias que deben incorporarse a sus procesos para fortalecerlos constituyéndose así en una herramienta maximizadora de valor que le permitirá también pasar de ser Pyme a convertirse en una empresa grande.

Palabras Clave: Modelos de negocio, administración estratégica, rentabilidad, capital humano, capital organizacional.

Abstract

The purpose of this study is to optimize the productivity and profitability of the company Construcciones y Proyectos MAC through the implementation of a strategic alignment model; The company is part of construction and aligned with a strategic planning tool. This study was carried out under the research methodology with non-experimental design, descriptive scope and quantitative approach, also using the resource of the documentary technique, which allowed gathering

¹ PhD en Ciencias de la Educación, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Administración de empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

information on the analysis phenomenon, measuring variables, defining concepts around it, as well how to propose the implementation proposal of the strategic alignment model in the company Construcciones y Proyectos MAC. " Through this research, a strategic alignment model is proposed for the MAC company, which will allow it to guarantee its sustainability and growth in the construction sector. This proposal is based on the simulation of the strategic alignment model in this company in order to identify plans and strategies that must be incorporated into its processes to strengthen them, thus becoming a value-maximizing tool that will also allow it to go from being an SME to becoming a big company

Keywords: Business models, strategic management, cost effectiveness, human capital, organizational capital.

Introducción

El presente estudio, supone un mundo de evolución constante que viene dado por dinamismo del entorno lo cual implica avances tecnológicos, nuevas tendencias sociales y sobre todo el incremento de los mercados a nivel mundial, esto incide directamente en el comportamiento de los individuos, así como de las organizaciones provocando en éstas últimas la aplicación de nuevas prácticas empresariales.

Generalmente las empresas se encuentran expuestas a condiciones que no sólo pueden ser de impacto positivo sino también negativo, así como altos niveles de incertidumbre, por ello, dedicar mayor esfuerzo administrativo en la búsqueda alternativas que les permitan a shocks y externalidades que se presentan día a día.

En el mundo de los negocios la administración estratégica es la clave para la aplicación de instrumentos que permiten a las organizaciones establecer objetivos a corto o a largo plazo, promoviendo cambios significativos mediante los cuales logren alcanzar un desempeño superior en sus operaciones.

Asimismo, el realizar una evaluación y buen control de los procesos técnica y metodológicamente establecidos, permitirá identificar avances de las empresas y verificar en qué medida están cumpliéndose sus objetivos, a lo que De Zuani (2003) agrega que esto permitirá también a las organizaciones a obtener información útil para ajustar acciones que muestran debilidades en los procesos funcionales.

Un factor crítico en el éxito de una empresa u organización dependerá de la aplicación de un buen modelo de negocio, y la innovación del mismo. Mediante un modelo de negocio, según Osterwalder y Pigneur (2012), una empresa establece

cómo crear, desarrollar y capturar valor lo cual la orientará a aumentar su productividad y competitividad.

Es importante destacar que la eficiencia de las organizaciones depende exclusivamente de los sistemas con los que cuente, así como de la aplicación de sus procesos. Miño (2013), explica que un gran número de organizaciones están tomando conciencia de esto, de hecho, se están planteando cómo formularlos y mejorarlos

Es primordial que empresas y organizaciones trabajen en el diseño de modelos de negocio de alineamiento estratégico ya que mediante éstos se innovan procesos y se crea un liderazgo eficaz en la preparación de estrategias que al combinarse en forma congruente les permitirán tener mayor competitividad, lograr rentabilidad y el crecimiento de sus ganancias.

El modelo permite manejar competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera cuatro niveles de competencias laborales las que a su vez tienen como subniveles: competencias de nivel productivo o etapa reproductiva, competencias de nivel transferencial o etapa de aplicación, competencias de nivel crítico o etapa estratégica y competencias de nivel creativo o etapa creativa-innovativa (Córdova & Peñaherrera, 2010).

La aplicación de modelos administrativos estratégicos sin duda conlleva a incrementar valor en las compañías que llevan a cabo su aplicación y seguimiento, contribuyendo también al crecimiento del sector en el que se encuentran y como resultado al crecimiento de la economía en general.

Este estudio destaca el comportamiento del sector de la construcción, mismo en el que se desenvuelve y actúa la empresa Construcciones y Proyectos MAC. Es importante destacar que la construcción se constituye es uno de los sectores más importantes de la economía nacional ya que en promedio, durante los últimos años, ha llegado a contribuir 8,93% al PIB (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

Entre los años 2007 al 2013 el sector tuvo un crecimiento constante, siendo su boom en el año 2014, en donde llegó a crecer a 9,83%, posteriormente con la caída del petróleo, la disminución del gasto público, las restricciones crediticias del Biess, además de las regulaciones implementadas como la Ley de Plusvalía, y el terremoto ocurrido en abril del 2016, se vio afectada la demanda y oferta de bienes y servicios de este sector anclando el mismo (Banco Central del Ecuador, 2018).

Actualmente, aunque el sector está tratándose de recuperar de la crisis es necesario recalcar que tiene como sostén principal aquellas empresas que, dedicadas a dicha actividad, mismas que buscan sumar valor a la economía y mejorar el rendimiento del sector, una de aquellas empresas es Construcciones y Proyectos MAC, la cual requiere adoptar e incorporar procesos administrativos que le permitan maximizar su valor en el mercado.

Estos procesos vienen incluidos en la propuesta planteada, esto es, en un modelo de alineamiento estratégico que le permitan llevar a cabo un plan de gestión y dirección estratégica integral, gestión financiera, gestión comercial y mercadeo, gestión de procesos internos, productividad y calidad; y, gestión de sistemas de información y tecnología con la finalidad de alcanzar un mayor desempeño de sus actividades que garanticen su sostenibilidad y desarrollo económico.

El modelo de alineamiento estratégico propuesto para la Empresa Construcciones y Proyectos MAC comprende una metodología de investigación exploratoria con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, mediante el cual se realizará una revisión de literatura especializada respecto al problema de estudio, identificar conceptos y variables promisorias, establecer información para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones.

Asimismo, esta metodología emplea para el planteamiento del modelo un análisis DOFA -análisis de factores internos y externos que inciden sobre las empresas-; establecimiento del balance Scorecard - cuadro de mando integral que permite vincular estrategias y objetivos a través del desempeño-; y, la articulación de un plan de acción como guía de las acciones más importantes que permiten cumplir los objetivos planteados.

Con la simulación de un modelo de alineamiento estratégico a la empresa Construcciones y Proyectos MAC, se busca identificar planes y estrategias que deben incorporarse a sus procesos para fortalecerlos y maximizar su valor en el mercado, esto es, hacer un seguimiento financiero y establecer perspectivas; publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de proyectos; reconocer clientes potenciales y mejorar la calidad de procesos en los proyectos; y, mejorar las competencias de sus colaboradores a través de políticas de incentivos, capacitación y buen clima laboral.

Pequeñas y Medianas Empresas

Según indica el SRI (2012), las PYMES es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas

Mientras que Sansur (2012) manifiesta que la creación de pequeñas y medianas empresas constituye una herramienta eficaz, para combatir la pobreza y forjar el pleno empleo, con la finalidad de que se pueda plasmar un verdadero desarrollo nacional.

Administración estratégica

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana (David, 2013).

Modelo de Alineamiento Estratégico

De acuerdo a Córdova & Estay (2002), el modelo de alineamiento estratégico es una derivación de un esquema pedagógico, el mismo que desarrolla competencias en el ámbito educativo. En tanto que para Córdova & Peñaherrera (2010), este modelo se estructura con la coherencia lógica y secuencial de pensamiento lineal al estructurar niveles de competencias laborales y/o profesionales que al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias, permitan a la organización, definir políticas de empresa en el área de recursos humanos que generen efectos positivos en los procesos internos de las organizaciones.

El modelo permite manejar estas competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera cuatro niveles de competencias laborales las que a su vez tienen como subniveles: competencias de nivel productivo o etapa reproductiva, competencias de nivel transferencial o etapa de aplicación, competencias de nivel crítico o etapa estratégica y competencias de nivel creativo o etapa creativa-innovativa (Córdova & Peñaherrera, 2010).

Peñaherrera, Moreno & Flores (2018) manifiestan que, de acuerdo con el modelo de alineamiento estratégico, el desarrollo de un alto nivel de competencias profesionales distintivas (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, utilizados en la práctica profesional para resolver problemas de gestión) permitirán que un ejecutivo pueda visualizar tres factores críticos de éxito para el logro de estrategias empresariales exitosas.

Estos factores sustentan una metodología orientada al desarrollo de un enfoque de consultoría estratégico fundamentado en el alineamiento de estos elementos claves de una organización (Peñaherrera, Moreno, & Flores, 2018):

Los grandes objetivos estratégicos definidos por una organización: representan los objetivos y metas que reflejan la visión, misión, valores, y la estrategia adoptada por la empresa y se fundamentan en relaciones de causa y efecto entre las áreas.

El desarrollo de una eficiente estructura organizacional y el nivel de capital organizacional con el que cuenta una organización: representan la estructura organizacional, el clima y cultura laboral, las políticas de incentivos, la infraestructura, recursos, capacidades y demás soportes con el que cuenta una organización para el desarrollo de su estrategia.

El nivel interno de talento humano y aprendizaje interno con el que cuenta una organización: representa el desarrollo de competencias y aprendizaje con el que cuenta una organización, la formalización de las actividades de soporte para el aprendizaje interno, una gestión estratégica basada en el desarrollo de competencias laborales, la formación profesional, la adquisición y el desarrollo de competencias estratégicas en los miembros y talentos de las organizaciones.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es de diseño no experimental, alcance descriptivo y enfoque cuantitativo. Mediante el diseño de

investigación no experimental se busca realizar un análisis del fenómeno de estudio, observando el mismo en su estado natural sin manipular deliberadamente las variables que lo definen (Hernández, 2003).

Asimismo, a través del alcance descriptivo se tiene como objetivo considerar todos los componentes del fenómeno estudiado, medir conceptos y definir variables que contribuirá a su vez a darle el enfoque cuantitativo al análisis, esto es, recolectar datos tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico para comprobar teorías permitiendo de esta forma realizar un razonamiento deductivo del análisis del fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Con dicha metodología se pretende la búsqueda de directrices y datos necesarios que luego de su análisis respectivo permitan orientar el diseño de un modelo de alineamiento estratégico como herramienta maximizadora de valor para la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

La metodología de la presente investigación se asimila a la aplicada por Barra (2015) en su estudio sobre alineamiento estratégico sectorial aplicado a una universidad chilena, debido a que presenta un enfoque de carácter exploratorio, es decir, de tipo cualitativo permitiendo la adopción de criterios del tema. También posee un carácter descriptivo debido a que detalla componentes principales: alineamiento estratégico, planificación estratégica y la estrategia. Al igual que el estudio de variables para describir lo investigado.

A lo largo de esta investigación se emplearon métodos de investigación documental a través del cual se recabó información respecto a la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad como escritos (revistas, publicaciones, libros), audiovisuales, numéricos (estadísticas medias confiables), entre otros; con la finalidad de acreditar las interpretaciones que se realizaron en el análisis de este fenómeno.

Con la metodología y métodos mencionados y empleados en esta investigación se busca abordar el tema de estudio y se pretende, a través del razonamiento deductivo, presentar una visión general respecto de la realidad empresarial en materia de alineamiento estratégico y los factores críticos de éxito en la implementación de dicho modelo administrativo.

Para la ejecución del presente estudio, se toma de referencia a la empresa “Construcciones y Proyectos MAC”. Esta compañía fue fundada el 15 de abril del

año 1986 por el Arq. Miguel Ángel Auad, se especializa en servicios profesionales de arquitectura e ingeniería, cuenta con centenares de proyectos culminados, siendo uno de los más sofisticados Plaza Lago Town Center. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador y se centra en mostrar al mercado su inigualable experiencia, capacidad y profesionalismo.

Construcciones y Proyectos MAC se constituye en contribuyente especial - Pyme tipo B. Es generadora de empleo pues su personal afiliado actualmente es de 400 empleados y cuando aumenta el número de obras llega a contratar hasta 1000 empleados. El monto anual de sus ingresos es de USD 5'000.000. Cabe destacar que ha sido considerada por el Banco Central del Ecuador (BCE) como parte del grupo de las 100 empresas más grandes en el ámbito de la construcción.

Por otro lado, es importante mencionar que la Empresa MAC con 32 años de experiencia, se ha desempeñado tanto en el sector público como privado siendo su prioridad la excelencia en la construcción, además del diseño y decoración de obras nuevas o remodelación de edificios, casas, oficinas, hospitales y establecimientos comerciales.

Dentro del aspecto legal la Empresa MAC entrega información a entes reguladores como el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Superintendencia de Compañías. Además, se rige por las normas de la construcción.

Para el presente trabajo investigativo y propuesta se hizo uso de información de la Superintendencia de Compañías, de la Cámara de la Construcción, Banco Central del Ecuador, revistas especializadas, artículos relacionados a este estudio, así como de diferentes repositorios de investigación de universidades. Se empleó la técnica de investigación documental, la cual permitió la revisión de la literatura especializada, conceptos promisorios, definición y análisis de variables de estudio con el fin de otorgar a la gerencia actual de la empresa Construcciones y Proyectos MAC, resultados evolutivos y factores críticos de éxito en la implementación del Modelo de alineamiento estratégico cuyo fin está orientado a lograr el desempeño superior de sus operaciones y maximizar su valor.

Resultados y discusión

Toda organización es afectada por factores demográficos, políticos, ambientales, macroeconómicos, sociales y por supuesto la tendencia en los consumidores. Estos hechos no pueden ser controlados por las empresas, pero permiten implementar planes de acción para enfrentar amenazas y las oportunidades que se presentan en el mercado.

Por lo tanto, de acuerdo a la evaluación de resultados de la compañía, el análisis DOFA de Compañías y proyectos MAC es la siguiente:

Tabla 1. Análisis DOFA

Diagnóstico de situación actual	
Análisis interno	Análisis Externo
Debilidad	Amenaza
Desconocimiento de la visión y misión de la empresa	Pérdidas de proyectos por empresas más grandes
Dirección estratégica no definida	Mejores procesos operativos de la competencia
Baja liquidez	Bajas tarifas de otras empresas
Endeudamiento	Empresas con mayor capital financiero
Falta de plan de marketing (publicidad)	Aumento en el precio de productos importados y equipos caros
Falta de expansión de mercado	Cambio de políticas que inciden negativamente en el sector
Fortaleza	Oportunidad
Servicios profesionales de arquitectura e ingeniería	Establecer alianzas para satisfacer necesidades del mercado
Personal capacitado	Mejora de procesos con respecto a la competencia
Buen ambiente laboral	Establecer alianzas con clientes
Eficiente utilización de recursos	Mejora en los precios para adquisición de equipos
Empresa con experiencia en el mercado	Incursión en otros proyectos de infraestructura y diseño
Buen nivel de margen de servicios	Construcción de proyectos públicos
Fiscalización, estrategias en desarrollo de proyectos	Dinamización económica en el sector.
Estudio de inversión previa a adquisición de bienes inmuebles o construcción	
Coordinación de proyectos y consultoría	
Aumento de las utilidades	
Conocimiento del mercado (sector construcción)	
Buena calidad del servicio final	

Fuente: elaboración propia

Alineación estratégica

El balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral permite vincular estrategias y objetivos a través del desempeño. Esto a través de cuatro perspectivas, teniendo en cuenta una estructura interconectada: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Para esto se realizará una vinculación de perspectivas con la misión, visión, política de calidad y directriz estratégica:

Tabla 2. Vinculación de perspectivas

Perspectiva	Misión	Visión	Política de calidad	Directriz estratégica
Financiera				Rentabilidad
Cliente	Contribuir al desarrollo de soluciones residenciales e infraestructura pública y privada.	Para el 2021 Construcciones y proyectos MAC, alcanzará un crecimiento rentable mediante el crecimiento en sus utilidades	Construcciones y proyectos MAC construye obras de infraestructura que generan valor a clientes.	servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes.
Procesos internos	Mediante el desarrollo de proyectos con prioridad a la excelencia en la construcción de diseño y decoración de obras nuevas o remodelación de edificios, casas, oficinas, hospitales, establecimientos comerciales.	A través de su reconocimiento por la experiencia en el sector basada en la fiscalización de proyectos, asesoría de inversión y gerencia de proyectos.	Con experiencia, excelencia, calidad basadas en normativa legal y requisitos y especificaciones de clientes.	Basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.
Aprendizaje y conocimiento			Esto es conjunto a la capacidad laboral y competitiva del equipo de la empresa.	Competitividad laboral

Fuente: elaboración propia

Con base a la vinculación de perspectivas se determinan los objetivos estratégicos que formaran parte del Balance Scorecard. También es analizada de acuerdo a las cuatro perspectivas anteriores.

De acuerdo a la perspectiva financiera, cuya directriz es la rentabilidad, el objetivo a alcanzar es incrementar los ingresos por utilidades de la empresa. Objetivo que está

vinculado al de maximizar el valor de la empresa, el cual es el interés de análisis de esta investigación.

A partir de esto se relacionan dichos objetivos estratégicos planteados con las unidades determinadas en el diseño de cargos y en la cadena de valor. Esto relacionará dichos objetivos a seguir con el área o departamento al cual estaría vinculado y medir con mayor precisión cuál es la función de cada una de ellas.

De acuerdo a esto se tiene el siguiente análisis:

Tabla 3. Objetivos de las unidades

Unidad	Objetivo del proceso
Estratégica	Controlar y supervisar los objetivos operacionales de la empresa e integrar los procesos organizacionales de la misma en cumplimiento de las directrices planteadas y la correcta funcionalidad de las unidades.
Operativa	Asegurar el correcto proceso de los proyectos en cumplimiento de las normativas legales y deseo de los clientes. Garantizar la entrega del proyecto.
Apoyo	Asegurar el uso necesario de los recursos de la empresa. Controla que los resultados sean los oportunos.

Fuente: elaboración propia

Con base a este análisis se relaciona los objetivos de unidades con los objetivos estratégicos.

Tabla 4. Objetivos por unidades

Objetivo estratégico	Unidad
Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa	Estratégica
Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.	Operacional
Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.	Operacional
Incrementar las competencias del personal de la empresa.	Apoyo

Fuente: elaboración propia.

Operatividad de la estrategia

En relación a los temas analizados anteriormente se establece un proceso donde se vincula la organización con los lineamientos estratégicos determinados. Por lo cual se procede a establecer iniciativas estratégicas vinculadas a las perspectivas, directrices y objetivos estratégicos. De esta forma se tendrá el plan de acción a seguir.

Tabla 5. Operatividad de la estrategia

Perspectivas	Directriz	Objetivos	Iniciativas estratégicas
Financiera	Rentabilidad	Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa	Incrementar el portafolio de servicios de proyectos de la empresa.
Cliente	Servicios que generen beneficios no solo a la empresa sino también a los clientes.	Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.	Publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de los proyectos
Procesos internos	Basados en experiencia, calidad y buena funcionalidad de los proyectos.	Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.	Reconocer clientes potenciales y mejorar calidad de procesos en los proyectos.
Aprendizaje y conocimiento	Competitividad laboral	Incrementar las competencias del personal de la empresa.	Mejorar la competencia con políticas de incentivo, capacitación y buen clima laboral.

Fuente: elaboración propia

Con base al análisis realizado anteriormente se describe un plan de acción detallado de las actividades específicas a realizar:

Tabla 6. Plan estratégico

Objetivo: Incrementar los ingresos por utilidades de la empresa			
Estrategia: Incrementar el portafolio de servicios de proyectos de la empresa.			
Perspectiva: Financiera			
Unidad responsable	Acciones		Tiempo
Unidad estratégica (Gerente)	Plantear alianzas o propuestas a empresas: Buscar empresas afines con servicios complementarios para los clientes y establecer colaboraciones basadas en comisiones o traspaso de clientes, etc.		6 meses
	Integrar a asociaciones o agrupaciones sectoriales: Estar		6 meses

presente en agrupaciones del sector, asociaciones, eventos y ferias para obtener más oportunidades de negocio, conseguir contactos, etc.

Ampliar ofertas de servicios: Ofrecer valor añadido a los servicios. Aunque ya posee decoración de interiores puede ofrecer además limpieza de fin de obra. 6 meses

Objetivo: Aumentar la entrega de proyectos a clientes y al mismo tiempo acrecentar la satisfacción de los mismos.

Estrategia: Publicitar su experiencia, responsabilidad, calidad y entrega de los proyectos.

Perspectiva: Clientes

Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad operativa	Establecer tabla de calidades en el contrato: Detallar recursos, plazos y precios para evitar inconvenientes futuros. Esto aportará confianza del cliente y la empresa trabajará acorde a las exigencias fijadas por los mismos.	Por contrato
	Coordinar y organizar la ejecución del proyecto: Vinculada a la acción anterior calcula los plazos de mano de obra, entrega de materiales y proyecto.	Por contrato
	Buena atención al cliente: Ofrecer servicios que generen confianza. Además del respaldo de la experiencia y calidad que preside la empresa.	Por contrato

Objetivo: Reducir inconformidades e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso del proyecto.

Estrategia: Reconocer clientes potenciales y mejorar calidad de procesos en los proyectos.

Perspectiva: Procesos internos

Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad operativa	Establecer una planificación de calidad: se determinan los estándares de calidad aplicables al proyecto en conjunto con los tiempos.	Por contrato
	Delegar responsabilidades: identificar qué subárea es la encargada de diseño, presupuesto, mano de obra, contratación y entrega. Esto está relacionada a la competitividad de las mismas.	Por contrato
	Identificar riesgos: Determinar cada uno de los riesgos que pudieran afectar en el proceso y culminación del proyecto. Éstos se analizarán de forma cualitativa y cuantitativa. Implementar planes preventivos para reducir las amenazas, así como los costes.	Por contrato

Objetivo: Incrementar las competencias del personal de la empresa.

Estrategia: Mejorar la competencia con políticas de incentivo, capacitación y buen clima laboral.		
Perspectiva: Aprendizaje y conocimiento		
Unidad responsable	Acciones	Tiempo estimado
Unidad de apoyo	Integrar áreas y personal: Vinculación de las áreas a través de un objetivo en común en conjunto con un objetivo específico.	6 meses
	Capacitación de personal: preparar al personal de la empresa de acuerdo a cada función. Informales las innovaciones, medidas de seguridad, etc. Es decir, aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades. Esto aprovechará al máximo las capacidades de cada uno de ellos.	6 meses
	Incentivación y buen ambiente laboral: Que cada uno de los integrantes formen vínculos para proporcionar un buen ambiente laboral y crear interés en común y alianzas internas. Esto puede ser maximizado con la creación de eventos internos.	6 meses

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el plan de acción se detalla cada objetivo y cada estrategia planeada específica, la función de cada área e indica la unidad responsable de cada una de ellas. Además, muestra que cada una ellas, está relacionada con las demás con el fin de alcanzar cada objetivo estratégico en específico y por ende el objetivo general de la empresa. Lo cual evidencia qué implica la alineación estratégica como planeación y ejecución de un objetivo.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados y el análisis obtenido; y considerando que el objetivo principal de este estudio es Optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa Construcciones y Proyectos MAC mediante la implementación de un modelo de alineamiento estratégico, se puede concluir que:

Un modelo de alineamiento estratégico debe ser integral y vinculador de todas las áreas (integración vertical), lo que permite conocer dónde está, como llegar a la consecución de objetivos y metas, cuál es el futuro de la compañía.

Para plantear el dónde se encuentra la empresa es necesario realizar el análisis de la misión, visión; aunque esta no es clara como en este caso. Así como de su análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades), DOFA.

La formulación de cargos de cada uno de los departamentos de la empresa ayuda a registrar cuáles de ellos son los que afectan directamente al cumplimiento del

objetivo de este análisis. Es decir, cual departamento o área ayuda a maximizar el valor de la empresa Construcciones y Proyectos MAC.

El análisis también se hizo teniendo en cuenta una estructura interconectada. A través de perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y conocimiento. En base a esto se determinan los objetivos estratégicos.

El diseño y análisis de cargos se realizó en base a la clasificación de unidades que incidan directa o indirectamente en la consecución de objetivos: estrategias, operativas y de apoyo.

Cada estrategia planeada especifica la función de cada área e indica la unidad responsable de cada una de ellas. Además, muestra que cada una ellas, está relacionada con las demás con el fin de alcanzar cada objetivo estratégico en específico y por ende el objetivo general de la empresa. Lo cual evidencia qué implica la alineación estratégica como planeación y ejecución de un objetivo.

Estudios que se asimilan al de Construcciones y Proyectos, tal es el caso del estudio denominado Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio de (Comas, Nogueira, Romero, & Lumpuy, 2015). En el mismo se realiza un estudio experimental cuya base es la estructuración de un cuadro de mando integral que integra la gestión por procesos a partir de la planeación estratégica y evaluación.

A partir de esto se definieron los factores claves de la empresa relacionados con las perspectivas de dicho cuadro; las mismas que están unidas a través de las relaciones causa-efecto. Esto permitió establecer el mapa estratégico de la empresa, así como los indicadores. Por lo tanto, la implementación de dicho procedimiento de una empresa comercializadora, proporcionó como resultado la planificación estratégica, alineamiento, indicadores de eficiencia y eficacia.

Otro estudio de caso es el Alineamiento estratégico en la Ruta Romántica-Brasil Maines, Rosing, & Langoski (2016), en este trabajo se analizó las estrategias individuales y colectivas de los actores de dicha ruta, con esto se identificó la existencia de un alineamiento estratégico entre los municipios y la OSCIP.

El estudio del alineamiento estratégico se da para analizar no solo sectores empresariales y organizacionales sino también sectores educativos como lo son las universidades; tal es el caso del artículo denominado Alineamiento estratégico sectorial: caso de estudio aplicado a una universidad chilena (Barra, 2015).

Como resultado de este estudio de caso se evidenció el avance de procesos de planificación estratégica, pero con un desnivel que afecta la rapidez del alcance del alineamiento sectorial de la universidad.

Otro caso similar es el Alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades es el de Villa, Pons, & Bermúdez (2014), este trabajo analiza el procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión de procesos con estrategias que marcan las universidades por medio del control de gestión y con un enfoque de mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Banco Central del Ecuador (BCE). (2018). Boletín - Información Estadística Mensual - Producto Interno Bruto por Industria. Guayaquil, Ecuador.
- Barra, A. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Formación Universitaria Vol 8 N° 3 2015*, 7.
- Códova R. & Peñaherrera D. . (2010). Alineación Estratégica: Una visión desde la creatividad y la innovación . *Ponencia realizada en el Congreso Internacional de Estrategia SLADE 2010*. Guayaquil - Ecuador.
- Comas, R., Nogueira, D., Romero, F., & Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 4-5.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- De Zuani, R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.
- Hernández R., Fernández C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Maines da Silva, P., Rosing, M., & Langoski, L. (2016). Alineamiento estratégico Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 7-9.
- Miño, R. (2013). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una agencia en la ciudad de Cuenca , de la Empresa "Constructora Naranjo Ordóñez S.A."* dedicada al sector de la construcción. Quito.
- Osterwalder y Pigneur (2012) *Diseño Estratégico y Modelos de Negocio*.

-
- Peñaherrera D., Moreno F. & Flores J. (2018). Modelos de negocios con enfoque en competencias profesionales. Propuesta teórica de un esquema de alineamiento estratégico. *III Congreso Científico Internacional. Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas*. Universidad Ecotec & Universidad de Córdova.
- Sansur, J. P. (2012). La Gaceta. *Diario Independiente*.
- SRI. (20 de 11 de 2012). SRI. Obtenido de PYMES: <http://www.sri.gob.ec>
- Villa, E., Pons, R., & Bermúdez, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect*. Vol. 12, No. 1, Enero - Junio de 2014, 22-23.

Modelo estratégico de expansión para la empresa Balda Toys

Strategic expansion model for the company Balda Toys

Ninfa Moreno Moreno¹

ninfacdj@mail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3257-4378>

Irina León Checa²

irinaleon@hotmail.com

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar un modelo estratégico para impactar en la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado nacional, con proyección para el periodo 2020 – 2025. Se aplicó la metodología descriptiva, de campo, con uso de la encuesta a los padres de los niños en edad escolar y los directores de las unidades educativas de la provincia del Guayas. Se obtuvo como resultados que: las principales oportunidades identificadas en el entorno, fueron la legislación del art. 89 y 92 de la Ley del Deporte y Recreación, favorece el uso de juegos tradicionales en el sistema educativo, alta propensión al consumo de estos productos y crecimiento del mercado, mientras que, los riesgos más relevantes fueron la existencia de un solo canal de distribución cliente, los juegos electrónicos y los competidores; Balda Toys se encuentra en el tercer lugar del ranking de empresas que producen juegos tradicionales. Se diseñó un modelo estratégico que incluyó la estrategia de distribución, de comunicación publicitaria, penetración en nuevos mercados de provincia del Guayas, comercialización en almacenes TÍAS y formación de alianzas con autoridades de unidades educativas, estrategia de marca y precios accesibles.

Palabras clave: Modelo, estratégico, expansión, mercado nacional, juegos tradicionales.

Abstract

The present investigation had the objective of determining the strategic model that can impact on the expansion of the Balda Toys company in the national market, with projection for the period 2020 - 2025. The descriptive methodology was applied, with the use of the survey. to the parents of school-age children and the directors of the educational units of the province of Guayas. It was obtained as more relevant results that: the main opportunities identified in the environment were the legislation of art. 89 and 92 of the Sports and Recreation Law, favors the use of traditional games in the education system, high propensity to consume these products and market growth, while the most relevant risks were the existence of a single distribution channel customer, electronic games and competitors; Balda Toys is in the third place in the ranking of companies that produce traditional games, calculating an unsatisfied demand of 800,402 units and demand to capture 200,100

¹PhD en ciencias de la Educación, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Gestión de Empresas Turísticas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

units. A strategic model was designed that included the distribution strategy, advertising communication, penetration into new markets in the province of Guayas, commercialization in TÍAS stores and formation of alliances with authorities of educational units, brand strategy and accessible prices.

Keywords: Model, strategic, expansion, national market, traditional games.

Introducción

Balda Toys es una empresa de reciente creación que se dedica a la fabricación y comercialización de juegos lúdicos tradicionales como: Trompo, yoyo, elástico, taca taca, hula hula, balero, caballito de palo, paleta pelota, macatetas, balero de vasito, cuerda, carrera de ensacados, disco chino, pepo, carrera de huevo con cuchara, rayuela, maracas, resortera, chantón, entre otros. Desde su fundación esta organización ha tratado de fomentar la toma de conciencia en la población para que regresen este tipo de actividades recreativas, especialmente en los niños, enfrentándose a la problemática de la tecnología y de la limitada discusión gubernamental al respecto.

El mercado nacional de juegos lúdicos tradicionales es limitado. A pesar que, existen empresas que manufacturan este tipo de objetos, sin embargo, no se ha logrado captar a la mayor porción del mercado representado por la población infantil, a quienes se dirigen estos artículos. De allí que la decisión de los emprendedores consiste en comercializar estos productos a grandes almacenes, quienes se encargan de su distribución al por menor.

Esta problemática es la que ha motivado el desarrollo de la presente investigación, con el objetivo de diseñar un modelo estratégico de expansión que logre la potenciación de la competitividad en el mercado nacional, en el corto, mediano y largo plazo, a través de la búsqueda de nuevos mercados que faciliten la penetración de Balda Toys en segmentos que apoyan la utilización de estos juegos lúdicos tradicionales.

La importancia que reviste la investigación consiste en contribuir con la población infantil que requiere un sistema recreativo acorde con sus necesidades de desarrollo físico e intelectual, porque si bien es cierto la tecnología actual ofrece diferentes novedades en materia de juegos electrónicos, no obstante, puede ser perjudicial en otros ámbitos, por ejemplo, puede ocasionar sedentarismo, estrés infantil y adicciones (Asamblea Nacional, 2010).

Con base en lo mencionado en los párrafos anteriores, se establece una conexión con el modelo estratégico de expansión propuesto, el cual será analizado desde un punto de vista teórico y empírico, fundamentado en resultados veraces y confiables que permitan contar con un diagnóstico para establecer este modelo estratégico viable que pueda contribuir con la solución del problema.

Modelo

En este contexto, se hace referencia a que el modelo se considera como un instrumento de uso básico que implica en el estudio de sistemas de todo tipo. A pesar de que, los modelos son esenciales, así mismo, facilitan la comprensión y el estudio sobre el funcionamiento de los sistemas a lo que son empleados, en especial cuando se refiere a conjuntos muy complejos y de gran magnitud.

De acuerdo al aporte de Carvajal (2017), se pone de manifiesto que el modelo es un esquema que figura a un conjunto real y concreto, con un cierto nivel de exactitud, y que se estructura de una forma más completa. Sin embargo, es importante destacar que no pretenden atribuir una imitación de los arquetipos ya existentes. Es por ello, que, para elaborar un buen modelo, se debe tomar en cuenta todos los factores principales y evitar por completo los detalles superficiales.

Expansión

Mediante el siguiente contexto, se toma en consideración el criterio de Varela (2015), quien expone que la expansión es un modo de crecimiento empresarial que se fundamenta en aumentar cada vez el esfuerzo con respecto a las actividades existentes dentro de la empresa. Por lo que, de acuerdo o no a la función del mantenimiento del mercado actual e incluso al mejoramiento de los productos o bienes que ofrecen, se puede determinar lo que implica básicamente entre las estrategias de expansión, como son; la penetración en el mercado, la cual se refiere al incremento de las ventas, a través de diferentes técnicas que permitan buscar y atraer a nuevos clientes. El desarrollo de mercado que se relaciona directamente a la búsqueda de nuevos mercados, en la cual el producto será el protagonista para la evolución de la empresa dentro de un mercado que incluso puede llegar a nivel internacional y el desarrollo de productos el cual permite la mejora de un

determinado producto, por lo general a los tradicionales, permitiendo que evolucionen o hasta convertirse en innovadores (Mariz y Calvo, 2016).

De otra manera, la expansión se debe realizar por medio de una decisión que significativa, puesto que, se encamina a la saturación de los mercados existentes, las oportunidades en otros mercados, explotación de recursos, o a la reacción frente a la competitividad, con el objetivo de producir y adquirir otros negocios.

Modelo estratégico de expansión

Dentro de los modelos estratégicos expansionistas de las organizaciones para lograr una mejor competitividad, se encuentran inmersos diferentes aspectos en los que las empresas pueden maximizar su crecimiento, dichas estrategias empleadas están enfocadas en alcanzar una posición ventajosa, en comparación con sus similares, generando una rentabilidad superior.

El modelo estratégico de expansión supone que la aplicación de acciones permite obtener beneficios y costes en la puesta en práctica, entre los principales beneficios se encuentran creación de mercados capitales que permite una asignación más eficiente de los recursos entre los negocios, es decir, la diversificación es una necesidad de la organización en busca de mayor competitividad y dominio de mercado (Hidalgo y Lozano, 2016).

La expansión ofrece diferentes ventajas, entre las principales:

- Disminución de riesgo global ya que con la diversificación corre con menor riesgo, aunque alguna de las actividades fracase.
- La saturación del mercado que ofrece escasas perspectivas de crecimiento es mejorada pues se refresca.
- Oportunidades de inversión puede ser conducido a nuevas actividades productivas.
- El reforzamiento de la competitividad mediante la sinergia de ventas, operativas, financieras.
- Aumento del potencial de mercado.
- Las ventajas maximizadas se traducen en poder, prestigio y status de la empresa y su dirección (Martinicorena, 2018).

La expansión es el proceso de ingresar a nuevas industrias, distintas a la actividad tradicional de una empresa, orientada a desarrollar nuevos productos que se puedan

vender de forma rentable. También se considera diversificación la incursión en nuevos mercados potenciales, los cuales pueden generar nuevas oportunidades de demanda.

Análisis FODA

Dentro del factor externo de la empresa, se compone por los factores externos que son importantes para la organización, en ellos se considera: la competencia, cambios constantes en el mercado, economía, avances tecnológicos, entre otros. Se hace referencia, en que estos factores deben ser manejados con cautela debido a que son muy complejos en ser gestionados por la empresa y que afectan directamente en su desarrollo. Esta matriz se conforma por:

- **Oportunidades:** se identifica como una ocasión o situación que se presenta en determinadas circunstancias. Los factores de oportunidades son denominados como factores positivos y que cuenta con la probabilidad de ser aprovechados por parte de la organización. Para ello, al detectar las oportunidades se puede determinar las variables como si existen nuevas tendencias en el mercado, tipo de cambios tecnológicos, si los clientes se sienten realmente satisfechos y demás variables que se pueden adquirir para el crecimiento o desarrollo de la empresa (Ponce, 2017).

Su objetivo es mejorar ante las debilidades que pueden ocurrir dentro de la empresa, siempre y cuando se aproveche beneficiosamente de las oportunidades externas que ofrece el mercado, además muchas veces recurre a la destinación de recursos para que se desarrollen estos factores de manera eficiente.

- **Amenazas:** este punto, se refiere a situaciones perjudiciales o todo lo que involucre a las amenazas, que expone directamente en peligro a la organización o menor incidencia afecta al mercado. Cuando se detecta a tiempo una amenaza, se puede evitar el problema e incluso se podría llegar a convertirlo en una oportunidad (Pursell, 2016).

Por lo general, las amenazas se basan en los obstáculos que pueden aparecer mediante el desarrollo de la empresa, por problemas de financiamiento, por la innovación o nuevas tendencias que surgen en el mercado frecuentemente. En otras palabras, se requiere de un plan estratégico ajustable para que ayude a prevenir los efectos que puede generar estos tipos de amenazas hacia la empresa.

Para el análisis interno que se van a realizar en la empresa es relevante observar solo los factores internos de la misma que sean herramientas de gran utilidad para la empresa, un ejemplo de aquello puede ser los que se los relacionan con las finanzas, la coordinación, etc.

- **Fortalezas:** Según lo manifestado por Ponce (2017) las fortalezas dentro FODA son “aquellos talentos y recursos que se encuentran dentro de la empresa, que le ayuda a en el desarrollo de oportunidades para poder competir en el mercado”.

Por lo general, pueden ser identificadas mediante la formulación de preguntas como mecanismo por ejemplo ¿Qué ventajas llevamos en relación a las competencias? Así como también ¿Cuáles son nuestros productos más fuertes? Entre otros que pueden determinar las fortalezas.

- **Debilidades:** las debilidades que determinan la FODA son todos aquellos puntos de debilidad que se presentan dentro de una empresa, Lo que no genera competitividad con otras empresas.

Este tipo de análisis, se sugiere que se lo elabore cada semestre o año para no perder el hilo o noción de saber si la empresa se encuentra estable, o en que se puede mejorar y cuáles son los factores que están perjudicando para buscar una solución o cambiarlos. Además, se hace énfasis que al momento de que la empresa obtenga los resultados de un análisis FODA, no sola deben tratar al respecto y estipularlos en una reunión laboral, sino también a que sean ejecutados mediante un plan de acción por cada departamento, mediante objetivos propuestos y en fechas limitadas para así asegurar el cumplimiento de las mismas.

Competitividad

Otra de las variables presentes en el estudio está compuesto por la competitividad como una medida de ventaja que tiene la empresa para obtener mayores beneficios en la rentabilidad de sus ingresos. Para el autor, Koontz y Donnell (2016) la competitividad conforma la capacidad que posee la empresa para generar rentabilidad del mercado con relación a sus competidores, lo cual tiene relación con el valor y cantidad de producto ofertado y los recursos utilizados para su obtención o producción en comparación con otros ofrecidos en el mercado.

La competitividad es un componente de la economía, de gran utilización con los administradores de empresas, para proceder a la medición de la evolución y del

crecimiento de una organización, la cual es una relación directa entre la satisfacción del cliente y la minimización de costos de productos de bienes y servicios que satisfacen requerimientos de los demandantes. (Álvarez, 2017).

Metodología

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2016), hacen referencia a la investigación no experimental, expresan que es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables hacen parte de un estudio, considerado de manera sistemática y empírica”. En este estudio se consideró la investigación no experimental ya que se hace relación entre las variables del estudio que permiten determinar la contribución del modelo estratégico de expansión en la potenciación de la competitividad en la Empresa Balda Toy's.

Sobre el alcance de la investigación, se ha tomado en consideración la investigación descriptiva que de acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2016), permite la “caracterización de una situación problema con el propósito de establecer un determinado comportamiento” (p. 29). A través de la investigación descriptiva es posible identificar la situación o hecho conflictivo que se presenta en la empresa, que actualmente puede afectar en la competitividad de la empresa que impide su expansión en el mercado actual.

La investigación cuantitativa tiene por finalidad recopilar información numérica y porcentual de la situación considerada un problema dentro del estudio, de modo que se pueda identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la aplicación del modelo estratégico de expansión de la empresa Balda Toys, así como la situación actual de la competitividad de la misma con relación al mercado en que incursiona (Cook y Reichardt, 2015).

Según Dávila (2016) “la deducción es el proceso a través del cual se analizan los criterios generales, para llegar a los hechos particulares, mientras que la inducción analiza criterios particulares para acercarse a las conclusiones generales” (p. 58). Para el desarrollo del estudio se consideró la problemática de manera general, para posteriormente llegar a los hechos particulares a través del uso del instrumento de recolección de información, para su interpretación, luego mediante los aspectos identificados de los hallazgos obtenidos se puede identificar las conclusiones generales del estudio.

Referente a la muestra, Arias (2015) indica que “es una parte de la población total de un estudio” (p. 36). Debido a que la población supera los 100 elementos es preciso que se aplique la fórmula de la muestra, como se presenta a continuación:

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

Significando cada uno de los elementos de la fórmula, lo siguiente

- n = Tamaño muestral
 - p = probabilidad de éxito = 0,5
 - q = probabilidad de fracaso = 0,5
 - N = tamaño poblacional = 860.543 estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol
 - d = error de la medición (5%)
 - Z = Grado de confianza (1,96)
- $$n = \frac{860.543 \times 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (860.543 - 1) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$
- $n = 384$ encuestas.

Considerando los resultados obtenidos se identifica que la muestra de estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol, es igual a 384 encuestas. A ello se añaden los 61 directores de las unidades educativas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.

Resultados y discusión

En este apartado se tiene como objetivo exponer y describir los datos obtenidos de la presente investigación, para posteriormente interpretarlos y contrastarlos con la propuesta.

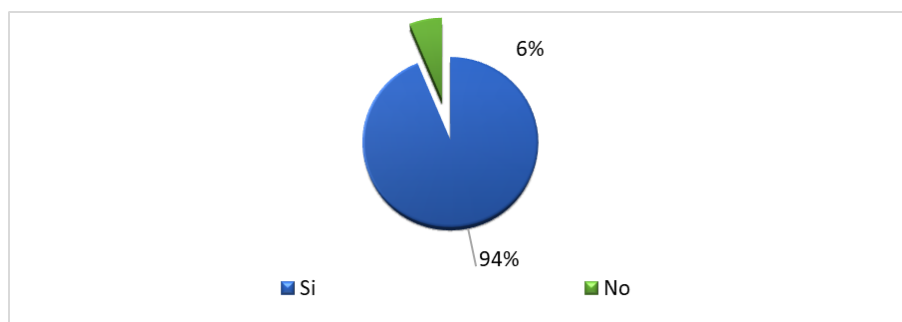


Figura 1. Compraría usted juegos tradicionales para la recreación de sus hijos

Fuente: elaboración propia

Acorde a los datos obtenidos, se reconoce que en su mayoría los padres de familias, si estarían dispuestos adquirir estos juegos, la cual ha sido representada por el 94% de la población seleccionada. Esto se debe, a que ellos consideran estos juegos como tradicionales y entretenidos para sus niños.

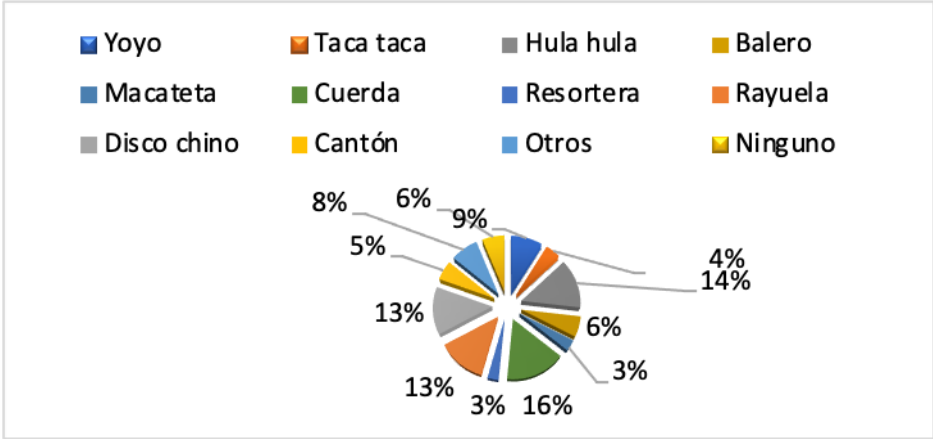


Figura 2. Juegos que le gustaría comprar para la recreación de sus hijos

Fuente: elaboración propia

Con relación a la muestra escogida, se logra establecer que el 16% de los padres de familias, les gustaría más comprar la cuerda, pues consideran que es más divertida y se pueden jugar con más niños, en cambio, el 14% de ellos les parece más interesante el juego del hula hula, mientras que, el 13% están decididos a comprar rayuela y disco chino. En efecto, se evidencia que la mayoría de los padres de familias creen que estos juegos serían los más atractivos para sus hijos, además pueden jugar entre hermanos y amigos.

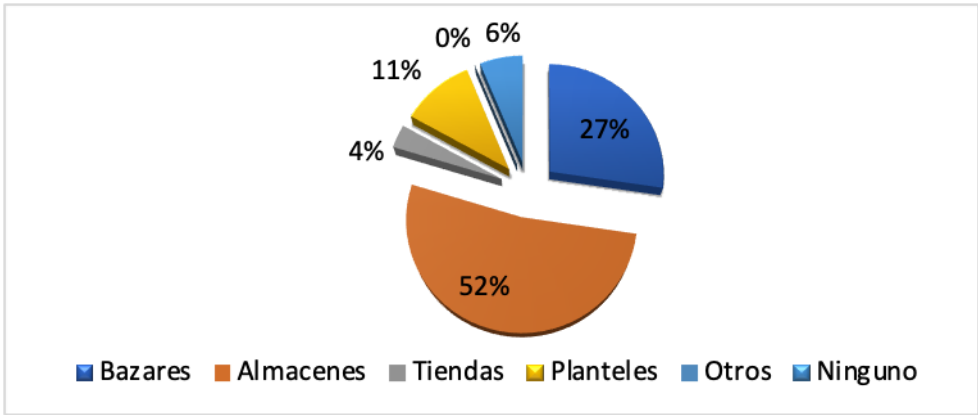


Figura 3. En dónde compraría los juegos arriba mencionados

Fuente: elaboración propia

Mediante el siguiente gráfico, se establece que alrededor del 52% los padres de familia, comprarían estos juegos en almacenes, el 27% en bazares, mientras que, el 11% en planteles educativos los comprarían. Por consiguiente, los padres harían este tipo de compras tanto en almacenes como bazares, porque creen que son sitios más novedosos, surtidos y se encuentran cerca de su sector.

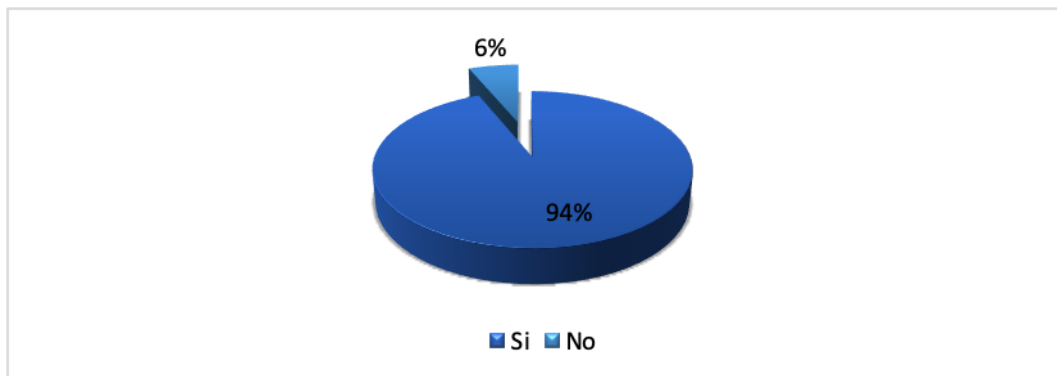


Figura 4. Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados

Fuente: elaboración propia

Según los datos obtenidos a través de la tabulación de encuestas, se evidenció si existiría o no un apoyo por parte de los padres de familias al plantel educativo para que realicen actividades físicas en base a estos juegos, por lo que, el 94% indicaron que si apoyarían, mientras que el 6% no lo harían. Por consiguiente, la mayor parte de la población seleccionada consideran que sería una buena opción para los niños, ya que los ayudaría a recrearse y realizar a su vez, actividades físicas.

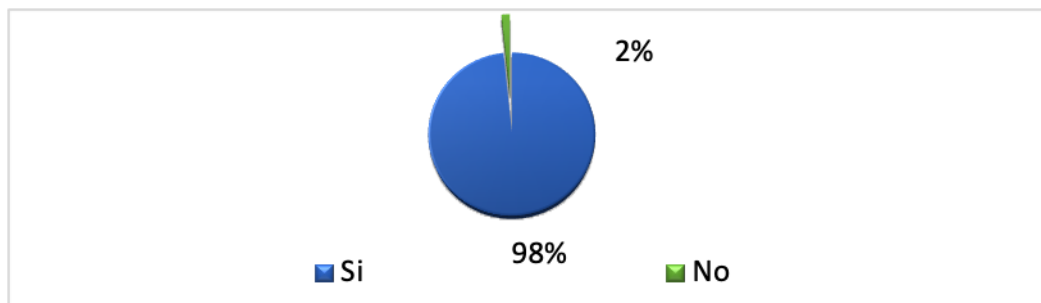


Figura 5. Invertiría en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes

Fuente: elaboración propia

Los directores de las escuelas en su mayoría (98%) indican que estarían dispuestos a invertir en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, mientras que el 2% restante menciona que no estaría dispuesto a invertir en este tipo de juegos para la distracción de los niños. Los hallazgos reflejan que los directores de los planteles educativos se encuentran interesados en la adquisición de juegos tradiciones que permitan la recreación de los menores de manera sana y que a su vez se utilicen como un medio que benefician al desarrollo psicomotor.

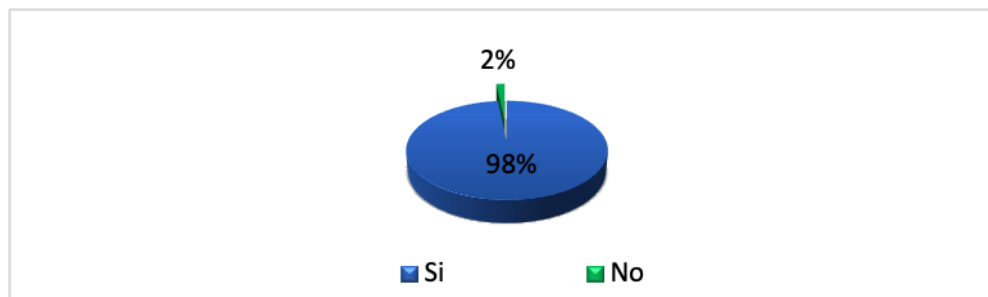


Figura 6. Disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel

Fuente: elaboración propia

Referente a la disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel se obtiene que en el 98% de los involucrados están dispuestos a adquirir los juegos tradicionales, mientras que en el 2% restante no los directivos de los planteles indica lo contrario, considerando estos resultados se puede identificar la aceptación de los juegos tradicionales que se pretenden comercializar en los planteles educativos como una opción de sana distracción para los estudiantes.

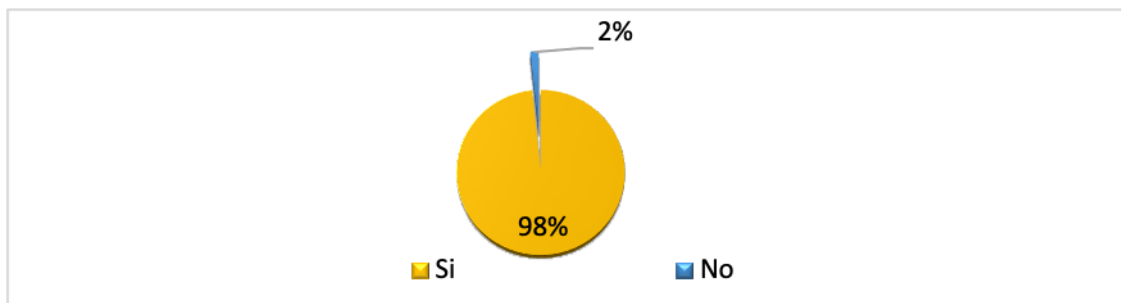


Figura 7. Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo tome la decisión de realizar actividades de educación física con juegos tradicionales

Fuente: elaboración propia

El 98% de los encuestados manifiestan que están dispuestos a contribuir para que el Consejo Directivo de su plantel tome la decisión de realizar actividades de educación física con base en el uso de juegos tradicionales, mientras que el 98% de los involucrados menciona lo contrario, por lo tanto, se puede rescatar que mediante el modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual se presenta como una alternativa de viabilidad económica.

Para llevar a cabo el análisis comparativo entre la situación actual y propuesta de las ventas en la empresa Balda Toys, se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis comparativo entre rentabilidad (margen neto) actual y propuesta.

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Actual	4,00 %	3,80 %	2,73 %	2,30 %					
Propuesto					14,97 %	15,70 %	16,46 %	16,99 %	17,18 %

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados descritos se puede identificar que al inicio de la actividad comercial de la empresa Balda Toy's se generó una rentabilidad de 4%, sin embargo en el siguiente año se presentó una leve reducción de la rentabilidad en 0.20 puntos, lo que se atribuye a la falta de estrategias de publicidad de los juegos tradicionales, tendencia que se continuo presentado en el año 2019 con una rentabilidad de 2,73% y de 2,30% pronosticada para el año en curso, debido a las condiciones en las que se presenta la economía en el país con la reactivación comercial. Por lo tanto, considerando estos valores se considera beneficioso la aplicación de la propuesta para la reactivación económica a través de estrategias que se orientan a la promoción y publicidad con lo que se espera generar una rentabilidad de 14,97% en el primer año de implementada la propuesta, es decir, un incremento de 12,26% en el primer año, pero como se ha pronosticado 17,18%, entonces, en el quinto año se espera un incremento de 14,45% en el margen de rentabilidad.

Esto significa que, el margen de rentabilidad se incrementará más de seis veces hasta el quinto año de ejecutada la propuesta, con la aplicación de la solución planteada en este estudio.

Conclusiones

Se identificó como principal oportunidad existente en el mercado de los juegos tradicionales, la obligatoriedad que tienen las unidades educativas de utilizar juegos tradicionales que promuevan el sano esparcimiento y actividad física en los niños en edad escolar, al tenor de lo que manifiestan los art. 89 y 92 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; a esto se añade que, según la investigación de campo, la población de la provincia del Guayas tiene una alta propensión al consumo, con un mercado infantil en franco crecimiento, situaciones que representan oportunidades para la expansión de Balda Toy's en el mercado provincial en el corto y mediano plazo. El principal riesgo que atraviesa esta organización, está referido a que la empresa solo comercializa su producto a través de un solo canal de distribución, en referencia a Mi Juguetería, mientras que, los juegos electrónicos (productos sustitutos) y la competencia, son los restantes riesgos de gran relevancia para el establecimiento económico.

Se examinó la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona, observándose que actualmente este establecimiento económico se encuentra en el tercer lugar del ranking de productores de juegos tradicionales, después de Pasencia Toys, Ecuatoys. También se pudo calcular una demanda insatisfecha de 800.402 unidades de juegos tradicionales para el 2021, cuyo pronóstico de la demanda a captar fue igual a 200.100 unidades.

Se diseñó un modelo estratégico que incluyó una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos cinco años, entre las que se citaron, la estrategia de distribución con la compra de un camión, contratación de un chofer y un ayudante, estrategia de comunicación publicitaria, penetración en nuevos mercados, como es el caso de los diversos cantones de la provincia del Guayas, a través de su comercialización en los almacenes TÍAS y por medio de la formación de alianzas con las autoridades de las unidades educativas, para que adquieran juegos tradicionales para apoyar las

actividades de las clases de educación física, basada en una estrategia de marca y de precios accesibles.

Se evaluó la viabilidad del modelo estratégico propuesto, en el aspecto económico, identificándose que la inversión de \$72.658,63 se recuperará en 2 años y 8 meses, con una tasa TIR de 47,90%, un VAN de \$153.189,08 y un coeficiente beneficio / costo de 2,10, que contribuye a sugerir a la alta dirección de Balda Toys, la aplicación de la estrategia de expansión, por su factibilidad, observándose además que, con la aplicación de la solución en referencia, el margen de la rentabilidad ascenderá desde 2,73% hasta 14,97% en el primer año de su implementación, es decir, un incremento de 12,26% en el primer año, pero como se ha pronosticado 17,18%, entonces, en el quinto año se espera un incremento de 14,45% en el margen de rentabilidad, reforzando la viabilidad de la propuesta.

Referencias bibliográficas

- Álvarez , O. (2017). La competitividad en las actuales condiciones de la economía internacional. *scielo*, 5-10.
- Arias, F. (2015). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 056.
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 255.
- Asamblea Nacional. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Montecristi, Ecuador: Registrro Oficial 449.
- Carvajal, Á. (2017). Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad . *Revista Comunicación vol. 12*, 19.
- Cook, T., & Reichardt, C. (2015). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Morata S.L.
- Dávila, G. (2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(1), 15.

- Galeano, A. (2016). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Isidro Ayora. (2016). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Isidro Ayora: GAD Isidro Ayora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora. (2014). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Isidro Ayora: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo. (2014). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Lomas de Sargentillo: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol. (2016). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Nobol: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas. (2017). *Población de Lomas de Sargentillo*. Lomas de Sargentillo: SUPERGOLD.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, A., & Lozano, B. R. (2016). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español*. España: Universidad de Salamanca.
- Huerta, P. (2017). *Factores determinante de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población del Cantón Isidro Ayora*. Quito, Ecuador: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población del Cantón Lomas de Sargentillo*. Quito, Ecuador: INEC.
- Koontz, H., & Donnell, C. (2016). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.

-
- Landázuri, L., & Ferrer, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2(81), 21.
- Leal, R., & Navarro, V. (2017). *La investigación de campo como base para la reflexión docente*. Bloomington: Copyright.
- Mariz, R., & Calvo, A. (2016). *La estrategia de crecimiento o expansión empresarial: una visión desde la teoría de los costes de transacción*. Valencia: Alianza Económica.
- Martinicorena, P. (2018). Apuntes de diversificación empresarial. *Estrategia y Gestión de Negocios*, pp. 78-96.
- Nicolau, J., & Ruíz, F. (2017). *Impacto de la estrategia de diversificación en la expansión a mercados exteriores sobre los resultados*. España: Universidad de Alicante.
- Pardinas, F. (2015). *Métodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI editores S.A.
- Peiró, R. (2017). Modelo de negocio. *Economipedia*, 62.
- Ponce, H. (2017). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México: EWnseñanzas e investigaciones en Psicología.
- Pursell, S. (2016). Análisis FODA: qué es y cómo implementarlo en tu empresa. *Marketing Hubspot*, 52.
- Sánchez, J. (2016). Plan estratégico. *Economipedia*, 39.
- Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Varela, E. (2015). *Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín*. Medellín-Colombia: Universidad de Antioqui

Análisis correlacional entre cartera vencida y total del sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria

Correlational analysis between past due and total portafolio of the financial system of the Popular and Solidarity Economy

Dayse Cevallos Villegas¹
coordinacionposgrado@uteg.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6206-3598>
Maoli Ronquillo Coello²
macoello1989@outlook.com

Resumen

El sector financiero de la economía solidaria ha concitado el interés del Estado y de la sociedad en general, por ello, es necesario el análisis del problema referido a la cartera vencida que afecta a estas instituciones. En base a ello, se formuló como objetivo general determinar la relación existente entre la evolución de la cartera total de crédito y la morosidad representada por la cartera vencida, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, durante los años 2015 al 2017. Se aplicó la metodología cuantitativa, descriptiva y documental, considerando los registros de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, cuyos resultados manifestaron una tendencia creciente en la cartera total y vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el plano nacional, siendo mayor el incremento de la cartera total en el 2017 (20 puntos porcentuales), pero mayor fue en el 2016 la cartera vencida (16 puntos porcentuales). En conclusión, si existe correlación entre ambas variables, causando preocupación en los grupos de interés, porque a mayor cartera de crédito otorgada por estas entidades, mayor fue la morosidad, por consiguiente, es necesario fortalecer los mecanismos de control en estas instituciones, para identificar y minimizar el riesgo en los créditos otorgados a socios y usuarios.

Palabras clave: Cartera, Vencida, Crédito, Cooperativa, Financiera.

Abstract

The financial sector of the solidarity economy has attracted the interest of the State and society in general, therefore, it is necessary to analyze the problem related to the past due portfolio that affects these institutions. Based on this, it was formulated as a general objective to determine the relationship between the evolution of the total loan portfolio and the delinquency represented by the past-due portfolio, in the Savings and Credit Cooperatives nationwide, during the years 2015 to 2017. The quantitative, descriptive and documentary methodology was applied, considering the records of the Superintendency of the Popular and Solidarity Economy, whose results showed a growing trend in the total and expired portfolio of the Savings and Credit

¹ Magister en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

Cooperatives at the national level, being greater the increase in total portfolio in 2017 (20 percentage points), but in 2016, the past-due portfolio (16 percentage points) was higher. In conclusion, if there is a correlation between both variables, causing concern in the interest groups, because the greater the loan portfolio granted by these entities, the higher the delinquency, therefore, it is necessary to strengthen the control mechanisms in these institutions, to identify and minimize the risk in loans granted to partners and users.

Keywords: Portfolio, Past Due, Credit, Cooperative, Financial.

Introducción

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan diferentes procesos en la atención de los usuarios, su desarrollo estuvo asociado al fortalecimiento de la legislación de la economía popular y solidaria, que actualmente se encuentran controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mientras que su regulación está sujeta a la Ley Orgánica de la materia.

El problema de la investigación está asociado a las limitaciones en los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, cuyos síntomas enfatizaron en el cumplimiento parcial de las metas de socios, así como las elevadas tasas de morosidad, por lo que es necesario analizar los recursos para identificar la vinculación que tiene con los procesos en mención.

El objetivo de la investigación es diseñar la gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, describiendo estas actividades y realizando el diagnóstico de la situación actual de los indicadores de gestión, proponiendo la mejora continua y evaluándola con criterios financieros.

Cabe destacar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecen al sector más relevante de las organizaciones de la economía popular y solidaria, las cuales permiten que los microempresarios y pequeños emprendedores, que pueden impulsar sus negocios, mediante los créditos que les otorgan, así como mediante el incremento de la confianza de este sector, que también recibe los ahorros de socios y usuarios.

El sector de la economía popular y solidaria no es de reciente creación, porque sus raíces se encuentran en el continente europeo, en donde surgió la lucha de proletariado en contra de los burgueses, durante el siglo XVIII, sin embargo, fue casi en la mitad del siglo XIX cuando se fundaron las primeras cooperativas de consumo en Inglaterra (Cracogna, 2015).

La Revolución Francesa y los principios que dejó como legado este acontecimiento histórico, fueron suficientes para que el modelo cooperativista tomara mayor fuerza en el continente europeo, perfeccionándose en Francia y Alemania, más aún con la semilla socialista regada en los siglos XVII y XVIII, así como con las luchas del movimiento obrero (Gromoslav, 2014).

Latinoamérica no fue ajena a este suceso histórico, por esta razón, los pueblos de esta región acogen con beneplácito la incorporación de cooperativas y asociaciones en sus territorios, siendo Argentina la primera nación en implementar este sistema, en el año 1882, inclusive, las legalizó en el Código de Comercio argentino, para que tenga mayor solidez su funcionamiento (Pastorino, 2014).

México fue otro de los países latinoamericanos que adoptó el sistema cooperativista en su territorio, basado en las experiencias europeas, introduciendo la primera cooperativa en 1889. Mientras que, en el inicio del siglo XX, El Salvador, Panamá, Colombia, entre los más relevantes, también implementaron estas instituciones en sus sistemas financieros, productivos y sociales (Sánchez & Rendón, 2016). Paraguay, allá por la década de los 40, fue uno de los últimos países en adoptar este sistema de la economía solidaria (Vargas & Nacimiento, 2015). Aun así, durante la primera década del siglo XX, tuvo lugar el mayor apogeo del sistema cooperativo en esta región del continente americano (Coque, 2016).

En el plano nacional, los investigadores Pareja y Da Ross, dan cuenta que no fue la Cooperativa del Pichincha la primera organización de la economía solidaria en el Ecuador, la cual fue fundada en 1913, sino más bien, la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, fue pionera en este tipo de instituciones en la nación, en 1886, tan solo 4 años más tarde que la primera asentada en Argentina, sin embargo, son pocos los hallazgos que avalan este criterio (Grijalva, 2016).

Se destaca, además que, en el Ecuador, recién en el año 2010 se creó un documento legal para crear una entidad que incluya a todas las organizaciones sin fines de lucro que operan en el país, denominándolas como organizaciones de la economía popular y solidaria, dentro de las cuales se encuentran clasificadas las cooperativas, asociaciones y organizaciones comunitarias (Asamblea Nacional, 2011).

Los principios de solidaridad, cooperación y distribución equitativa de las riquezas, que pertenecen al sistema cooperativo desde sus orígenes, también forman parte de los principios en que se asiente la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria,

como se encuentra tácticamente estipulado en el Art. 5 de este cuerpo de leyes. Se destaca en este contexto que, el desarrollo de actividades bajo la denominación de cualquiera de las organizaciones de la economía popular y solidaria, debe propiciar el comercio justo y equitativo entre las partes interesadas, para generar satisfacción en toda la sociedad (Lara & Rico, 2014).

Es necesario definir el término economía popular y solidaria, para establecer su nexo con el sistema cooperativa, por este motivo, se tomó la concepción del Movimiento Cooperativo por la Esperanza (2014), organización que la define como un “modelo económico alternativo cuya finalidad es distribuir equitativamente los recursos para el desarrollo y la superación de las comunidades de bajos recursos, con énfasis en los sectores rurales y/o urbano-marginales”. (p. 67)

Esto significa que, el sistema cooperativista y la economía popular y solidaria se fundamentan en los mismos principios, donde la finalidad es propiciar el desarrollo a través de la repartición equitativa de las riquezas (Pardo & Huertas, 2017). De esta manera, estas organizaciones tienen socios que participan y obtienen los ingresos justos según su participación, propiamente dicho (Molina, 2014). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecen al sector financiero de la economía solidaria, donde los clientes son tratados como socios y se busca su progreso mediante créditos programados para el emprendimiento y la inversión (Izquierdo, 2015).

Debido a que el sector de la economía popular y solidaria es de amplio alcance, la presente investigación se delimitó en el sector financiero conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que según Jiménez (2014) “es el sector más fuerte de este tipo de organizaciones”. (p. 85)

Se resalta que el principal problema que suelen atravesar las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se refiere a la cartera vencida, que según Otálora, Borda y Escobar (2016) guarda relación con “la morosidad, es decir, la no cancelación de las cuotas del crédito solicitado a la institución, por parte de los socios o clientes que solicitaron y se beneficiaron de los préstamos otorgados por estas organizaciones financieras de la economía solidaria”. (p. 93)

Si bien es cierto, existen diversas causas para que los socios no puedan cancelar sus deudas, el presente artículo pretende analizar la relación existente entre la cartera vencida y la evolución cartera total de los créditos (Murillo, 2016), para determinar si la variación de ambas variables es o no simétrica, debido a que una reducción de la

morosidad es lo que se espera, sino podemos lograr este objetivo, por lo menos, no se debería elevar la tasa de morosidad a niveles muy altos.

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, surge la siguiente interrogante: ¿cuál es la relación existente entre la evolución de la cartera total de crédito y la morosidad representada por la cartera vencida, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, durante los años 2015 al 2017?

Se formuló el objetivo general de determinar la relación existente entre la evolución de la cartera total de crédito y la morosidad representada por la cartera vencida, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, durante los años 2015 al 2017, para el efecto, como primer objetivo tenemos que identificar la evolución de la cartera total de crédito de estas instituciones financieras, como segundo objetivo tenemos identificar la variación de la morosidad en estas entidades, para finalmente realizar el análisis correlacional entre ambas variables, esto nos lleva a responder al objetivo general y la pregunta de investigación.

El análisis de estos indicadores es de gran relevancia para conocer la situación actual de la morosidad en el sector financiero de la economía solidaria, que tiene un impacto muy importante en el desarrollo del país, por lo que es conveniente su tratamiento mediante un análisis correlacional, que contribuya a manifestar como se encuentra la situación actual de la morosidad y su evolución conforme aumenta y/o disminuye la cartera total de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el plano nacional.

Por otra parte, mediante el desarrollo de la correlación en mención, se podrá cumplir con mayor eficiencia las normativas de los Art. 285 al 288 de la Carta Magna Asamblea Constituyente (2008), así como el cuerpo normativo de este sector, plasmado en la Ley Orgánica de Economía Solidaria Asamblea Nacional (2011), que a su vez tiene nexos importantes para el cumplimiento de quinto objetivo establecido tácitamente en el Plan Nacional del Desarrollo “Toda una Vida” (Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo, 2017).

Metodología

La metodología empleada para el desarrollo del artículo científico es la documental que permite la revisión de los registros de la evolución y tendencia de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria en el año 2015 al 2017,

considerando los registros de las cooperativas de ahorro y crédito por regiones, identificando sus niveles (Poole, 2014).

Se consideró la metodología cuantitativa para la descripción de los montos y porcentajes obtenidos de las fuentes primarias de investigación, permitiendo la descripción de estos resultados mediante las tablas y figura estadística respectiva (Hernández, 2013).

Se tomó el análisis documental considerando las cifras que reposan en el portal de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, cuyo instrumento son los registros digitales que constan en esta web site, en donde se encuentran reportes de la variación de la cartera vencida y total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a nivel nacional, durante los años 2015 al 2017.

Para determinar la variación anual de los resultados de las cooperativas de ahorro y crédito, considerados por tipo de segmento (1), región y tipos de cartera: comercial, consumo, microempresa, vivienda, aplicándose un modelo de regresión lineal simple a través de la ecuación $Y = a + bx$ (Levine & Rubin, 2014), para conocer la evolución y tendencia del microcrédito en el sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria.

Resultados y discusión

Para obtener la información se realizó la revisión del portal de internet de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, obteniendo los siguientes resultados:

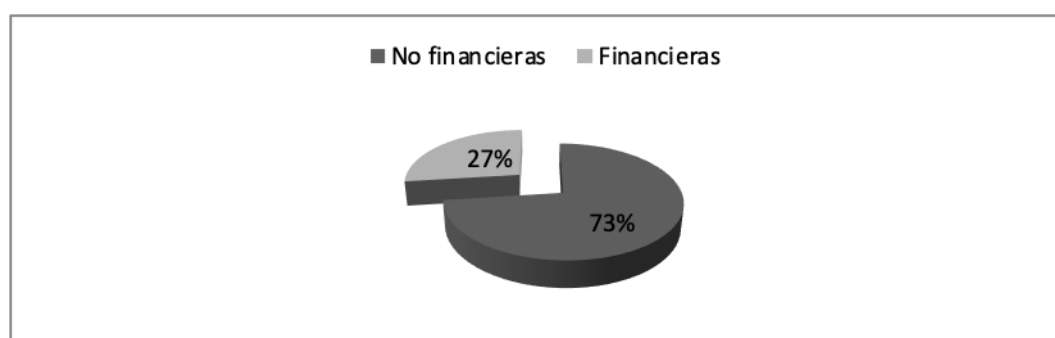


Figura 1. Clasificación general de cooperativas a nivel nacional

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018

De acuerdo a este informe se evidenció que las cooperativas no financieras participan con 73%, tres cuartas partes del total de entidades que hacen parte de la economía

popular y solidaria, por otro lado, las entidades financieras representan un 27%, lo que representa también una contribución para este sector.

Tabla 1. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2015. En dólares.

Tipo de cartera	Montos
Cartera comercial	\$146.994.530,31
Cartera de consumo	\$2.200.963.795,47
Cartera de créditos	\$278.080.912,66
Cartera de vivienda	\$1.397.711.606,75
Cartera total	\$ 4.023.750.845,19
Morosidad	3,46%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2018).



Figura 2. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2015. En dólares

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

Respecto a la participación de la cartera de las Cooperativas Ahorro y Créditos en el año 2015, se presentó mayor composición de la cartera de consumo con el 55%, seguido de la cartera de vivienda con el 35%, en tercer lugar, se ubica la cartera de microempresa, mientras que la cartera comercial fue la de menor participación con el 3%, lo que evidencia que más de la mitad de personas a nivel nacional han realizado créditos para consumo.

Tabla 2. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2016. En dólares.

Tipo de cartera	Montos
Cartera comercial	\$158.909.101,07
Cartera de consumo	\$2.637.888.210,06
Cartera de créditos	\$344.992.113,11
Cartera de vivienda	\$1.415.921.523,61
Cartera total	\$4.557.710.947,85
Morosidad	3,55%

Fuente: Tomado de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

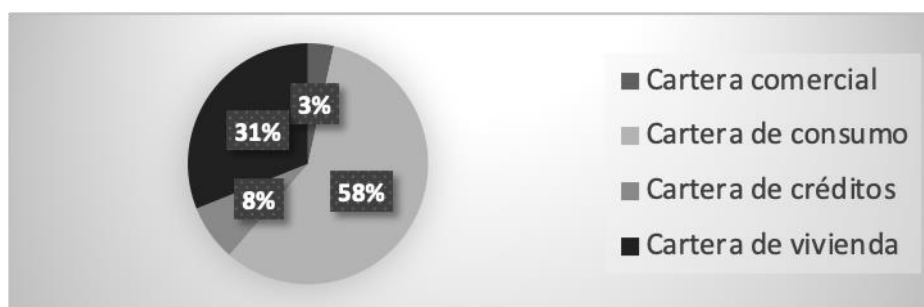


Figura 3. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2016. En dólares

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

En el año 2016 se realizó similar análisis al presentado anteriormente, evidencian que en este año la principal cartera fue de consumo con el 58% de participación, seguido de la cartera de vivienda con el 31%, en tercer lugar se ubicó la cartera de créditos con el 8% y en cuarto lugar la cartera comercial con el 3%, reflejando que los usuarios realizaron créditos para consumo, uno de cada diez usuarios son microempresarios, existiendo una tendencia similar al año anterior, pero en menos proporción, ocasionada por la crisis del terremoto de ese año.

Tabla 3. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2017. En dólares.

Tipo de crédito específico	Cartera total	Cartera por vencer	Cartera que no devenga intereses	Cartera vencida
Comercial	326.272.795,05	317.719.991,75	5.116.375,34	3.436.427,96
Consumo	3.021.929.677,21	2.934.430.376,17	50.411.760,92	37.087.540,12
Educativo	97.652,36	97.652,36		
Microcrédito	1.756.334.243,32	1.638.921.026,42	54.542.901,79	62.870.315,11
Vivienda	373.069.218,16	366.435.064,21	4.766.203,96	1.867.949,99
Total	5.477.703.586,10	5.257.604.110,91	114.837.242,01	176.381.233,18

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

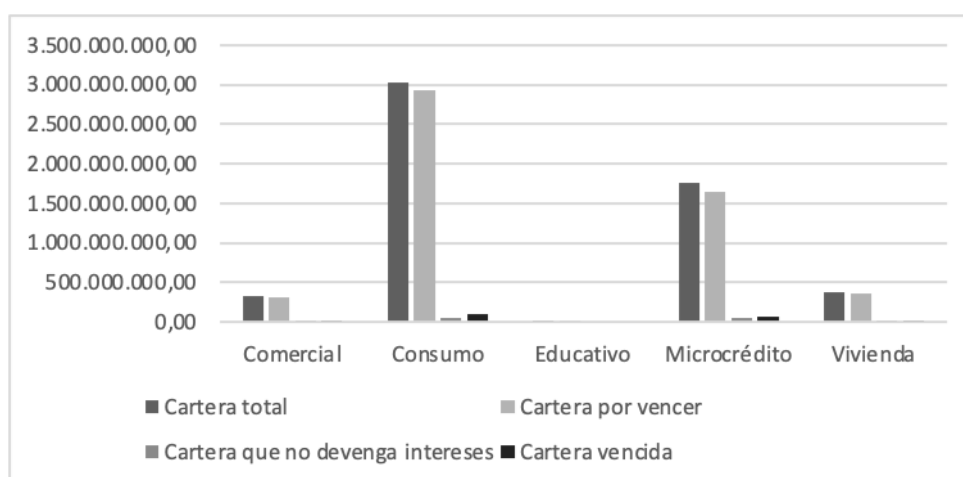


Figura 4. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional. Segmento I. 2017. En millones de dólares

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

Para el año 2017 se registró una composición de la cartera de crédito de consumo diferente, evidenciando una participación del microcrédito con el 32,06%, la vivienda y crédito comercial representó el 6,81% y 5,96%, con relación a la composición de la cartera por vencer y la cartera que no devenga intereses se evidenció participación similar, considerando una leve diferencia en el caso de la cartera vencida que reflejó un 53,41% por crédito de consumo y el 39,05% por microcrédito, de acuerdo a estos resultados se presenta que el sector de consumo y microcrédito representan mayor participación en la cartera por vencer.

Tabla 4. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por regiones, a nivel nacional. Segmento I. 2017. En dólares.

Región	Cartera total
Amazonía	369.626.829,99
Costa	946.751.657,84
Insular	2.206.897,92
Sierra	4.159.118.200,35
Total	5.477.703.586,10

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

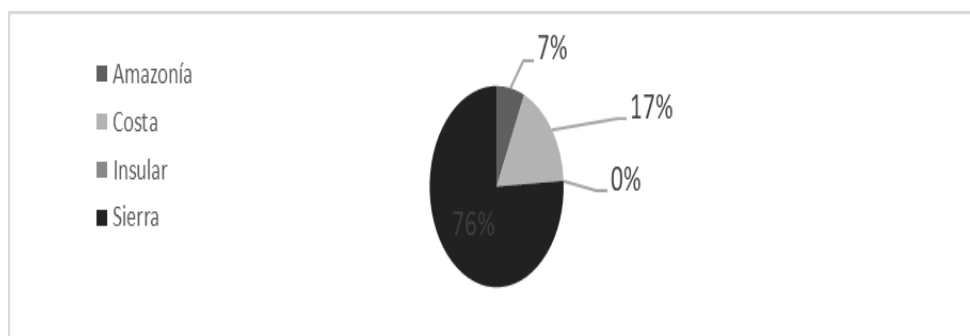


Figura 5. Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por regiones, a nivel nacional. Segmento I. 2017

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

Considerando la composición de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito, por regiones del país, obteniendo que en primer nivel se ubica la Región Interandina con una participación del 76%, seguido de la región Costa con un 17%, mientras que la región Amazónica participó con el 7% de participación total. Estos hallazgos reflejan que la Sierra ecuatoriana representa la mayor cantidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito, reflejando que la problemática del estudio se centra en la inequidad de la distribución de estas entidades y que a su vez las limitan por no mantener la información correspondiente a la evolución y tendencias del microcrédito en el sistema financiero de la economía popular y solidaria.

Modelo de regresión lineal

En el presente artículo se aplicó el modelo matemático de regresión lineal, para conocer la correlación entre las variables del estudio que, en este caso, hacen referencia a la cartera vencida y la cartera total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.

Las hipótesis del presente artículo Levine & Berenson (2016), las cuales se extraen del presente ejercicio, se presentan seguido:

- Hipótesis nula (H_0): No existió correlación entre la tendencia de variación de la cartera vencida y la cartera total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, durante los años 2015 al 2017.

- Hipótesis alternativa (H_1): Si existió correlación entre la tendencia de variación de la cartera vencida y la cartera total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, durante los años 2015 al 2017.

Es necesario plantear restricciones a este modelo Barón (2015), con el afán de aprobar y/o rechazar cualquier de las dos hipótesis en mención:

- Si $X^2 > 90\%$: Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.
- Si $X^2 < 90\%$: Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa.

Planteadas las hipótesis se presenta el detalle de la composición de la cartera total y vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el plano nacional en el segmento I, desde los años 2015 al 2017.

Tabla 5. Composición de cartera total y vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a nivel nacional. Segmento I. Años 2015, 2016 y 2017. En millones de dólares.

Años	2015	2016	2017
Cartera Total	\$ 4.023,75	\$4.557,71	\$ 5.477,70
Tasa de variación (%)		13,27%	20,19%
Cartera vencida	\$139,22	161,80	\$176,38
Tasa de variación (%)		16,22%	9,01%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

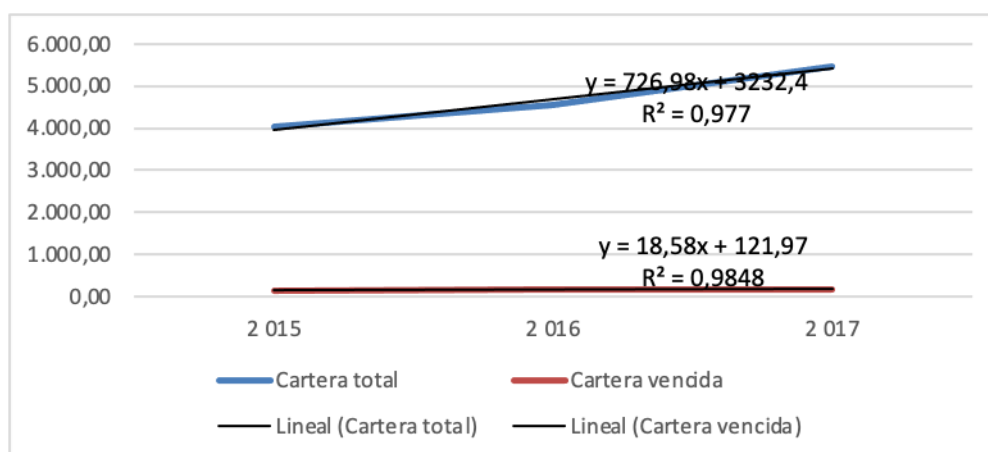


Figura 6. Composición de cartera total y vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a nivel nacional. Segmento I. Años 2015, 2016 y 2017

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018.

La variación de las carteras vencidas y total del sector financiero de la economía solidaria, describe en ambos casos, tendencias lineales de crecimiento. Por ello, el

desarrollo del ejercicio implica el uso del método de la regresión lineal, para la obtención del coeficiente R^2 , como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Aplicación de regresión lineal: cartera vencida vs total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Datos en millones de dólares. Periodo 2015 – 2017

Años	Cartera total	Cartera vencida	YM	XM	(X-XM)	(Y-YM)	(X-XM)	YPRIMA	(Y-YPRIMA)	(YPRIMA-YMEDIA)
2015	4,023.75	139.22	159.13	4,686.39	439,088.61	396.49	13,194.53	142.9	13.55	263.46
2016	4,557.71	161.80	159.13	4,686.39	16,557.90	7.10	-342.90	155.98	33.84	9.94
2017	5,477.70	176.38	159.13	4,686.39	626,179.63	297.47	13,648.06	178.52	4.56	375.72
					1,081,826.14	701.06	26,499.69	159.13	51.95	649.12
								R		96.22%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018

El resultado obtenido, por situarse el coeficiente R^2 por arriba del 90%, indica que se debe aprobar la hipótesis alternativa en rechazo de la nula, esto significa que: sí existió correlación entre la tendencia de variación de la cartera vencida y la cartera total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, durante los años 2015 al 2017.

Discusión

El sistema de la economía solidaria en el país, ha tenido una evolución positiva desde que, en el año 2010, el Estado ecuatoriano creará una regulación exclusiva para este sistema económico, de manera que se organizaron estas entidades en financieras y no financieras, siendo las de mayor potencia en este andamiaje, las primeras en mención.

Los resultados explican que, la tendencia de variación anual de la cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, fue creciente, observándose una mayor morosidad (16 puntos porcentuales) en el año 2016, la cual se redujo (a 9 puntos porcentuales) en el 2017, lo que se explica por el desastre natural ocurrido en el mes de abril del 2016, que ocasionó una crisis en los ecuatorianos y que impactó en todos los sectores, tanto económico, como social y político, por consiguiente, pudo tener un efecto negativo en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, contribuyendo al atraso de las cuotas de los créditos obtenidos en las entidades del sector financiero de la economía solidaria.

Asimismo, se pudo conocer que, la tendencia de variación anual de la cartera total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, fue creciente, observándose un menor incremento (13 puntos porcentuales) en el año 2016, la cual aumentó (a 20 puntos porcentuales) en el 2017, fenómeno que también se explica por el desastre natural acaecido en el 2016, que impidió cumplir las proyecciones en ese año, pero que ya en el 2017, se cumplieron a cabalidad.

Sin embargo, la correlación existente entre la cartera vencida y total del sector financiero de la economía solidaria, encontrada como resultado con la aplicación del modelo de regresión lineal, evidenció que mientras mayor crédito otorgan a sus socios las Cooperativas de Ahorro y Crédito, mayor tasa de morosidad existe, es decir, que no se está controlando adecuadamente a los sujetos de crédito para el otorgamiento de los mismos.

Esta situación genera una preocupación para los directivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes deben planificar estrategias para evaluar e identificar adecuadamente los riesgos que se encuentran inmersos en el análisis del sujeto del crédito y en el otorgamiento de los préstamos a los socios y clientes que los solicitan en un periodo determinado de tiempo.

Conclusiones

La cartera total de las organizaciones pertenecientes al ramo de la economía solidaria, fue creciente durante el periodo comprendido entre el 2015 al 2017; el mayor incremento se produjo en el año 2017, porque en el 2016 fue menor debido a la crisis que atravesó el país, debido a la ocurrencia del fenómeno natural de abril de ese periodo anual.

La cartera vencida de las organizaciones pertenecientes al ramo de la economía solidaria, fue creciente durante el periodo comprendido entre el 2015 al 2017; no obstante, a diferencia de la cartera total, el mayor crecimiento lo experimentó en el 2016, reduciéndose el mismo en el 2017, debido a que fenómeno natural de abril de ese periodo anual, impidió que muchos ecuatorianos se pongan al día en sus cuotas y en el 2017 algunos si lo hicieron, reduciéndose la morosidad del sistema de la economía solidaria y popular.

La prueba de hipótesis identificó asociación entre las variables, por consiguiente, sí existió correlación entre la tendencia de variación de la cartera vencida y la cartera

total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, durante los años 2015 al 2017, lo que es preocupante, porque a pesar de incrementarse los niveles de cartera en el sector financiero solidario, sin embargo, también aumentó la cartera vencida, es decir, que a mayor cartera mayor morosidad.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi – Ecuador: Registro Oficial 449, 20 Octubre 2008.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 444 .
- Asamblea Nacional. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 648.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 332 .
- Barón, F. (2015). *Regresión Lineal*. Guatemala: http://www.dmae.upm.es/WebpersonalBartolo/Probabilidad/15_RegresionLineal.pdf.
- Coque, J. (2016). *Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo*. Oviedo, España: ECONLIT.
- Cracogna, D. (2015). *Las cooperativas y su dimensión social*. Buenos Aires: UBA.
- Gómez, J. (2015). *El método de mínimos cuadrados*. España: <http://benasque.org/benasque/2005tae/2005tae-talks/232s5.pdf>.
- Grijalva, W. (2016). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Edición Milton Maya.
- Gromoslav, M. (2014). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Buenos Aires: Carmelo Tumino, Intercoop.
- Hernández, J. (2013). *Metodología de la Investigación*. Barcelona – España: Quinta Edición. Editorial Norma.
- Izquierdo, M. (2015). Cooperativas de ahorro y crédito en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 3(49), 16.
- Jiménez, J. (2014). *Circuitos Económicos Solidarios Interculturales*. Quito, Ecuador: Movimiento de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

- Lara, G., & Rico, A. (2014). La contribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al desarrollo local. *REVESCO*, 11(106), 20.
- Levine, D., & Berenson, M. (2016). *Estadística para administración*. México: Prentice Hall.
- Levine, R., & Rubin, D. (2014). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson Education: Prentice Hall.
- Molina, C. (2014). *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*. Caracas, Venezuela: Centro de Estudios de Participación, Autogestión y Cooperativismo (CEPAC).
- Movimiento Cooperativista por la Esperanza. (2014). *Cooperativismo y Economía Solidaria*. México: Movimiento Cooperativista por la Esperanza.
- Murillo, A. (2016). *Una mirada a la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito - empresas de economía solidaria - subsector financiero, desde la teoría de la agencia*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias y Administración.
- Otálora, J., Borda, J., & Escobar, A. (2016). Sistemas de gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. *Javeriana*, 17(44), 18. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n44/v17n44a02.pdf>
- Pardo, L., & Huertas, M. (2017). Modelos influyentes en las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia. *REVESCO*, 12(125), 18.
- Pastorino, R. (2014). *Teoría general del acto cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Poole, B. (2014). *Metodología de la Investigación*. Barcelona – España: Editorial Alfaomega.
- Sánchez, X., & Rendón, B. (2016). Caracterización del sector cooperativo de ahorro y crédito en el Valle del Cauca. *Entramado*, 4(1), 15.
- Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida"*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de 07 de 2018). *Catastro de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 09 de 08 de 2018, de Catastro de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria: <https://servicios.seps.gob.ec/gosnf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

Vargas, A., & Nacimiento, Z. (2015). El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 11(34), 16.

Modelo de gestión gerencial para la reestructuración del departamento comercial de la empresa Polylon S.A. de Guayaquil

Managerial management model for the restructuring of the commercial department of the company Polylon S.A. from Guayaquil.

Ninfa Moreno Moreno¹

ninfacdj@mail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3257-4378>

Ricardo Gómez Morocho²

ricardogomezmoroch@gmail.com

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad elaborar un modelo de gestión gerencial para reestructurar el departamento comercial de POLYLON S.A., se sustenta bajo la importancia de determinar el funcionamiento actual del departamento comercial de la empresa Polylon S.A. La metodología que se desarrolló fue bajo el enfoque mixto, por cuanto en su ejecución se obtuvo información cuali-cuantitativa. Fue transversal con un alcance descriptivo – explicativo. Los resultados más relevantes tienen relación con la necesidad de establecer mecanismos que permitan realizar un análisis de inventarios. El modelo investigativo es de carácter no experimental, la cual permitió cotejar los datos resultantes durante la actual investigación con un diseño investigativo transversal y de tipo descriptivo, con base a un análisis previo de la situación y establecer un modelo de gestión gerencial en el departamento comercial que incrementará las ventas y mantendrá un público fiel dentro de la cartera de clientes. La investigación concluye identificando plenamente los generadores que varían el óptimo desempeño del inventario de la compañía, donde se describió la importancia para el desarrollo institucional el poder elaborar un plan de acción que incluya el manejo adecuado de los procesos.

Palabras clave: Calidad, Desarrollo organizacional, Desarrollo Comercial, Gestión gerencial, Procesos.

Abstract

The purpose of this research is to develop a managerial management model to restructure the commercial department of POLYLON S.A., it is based on the importance of determining the current operation of the commercial department of the company Polylon S.A. The methodology that was developed was under the mixed approach, since qualitative-quantitative information was obtained in its execution. It was transversal with a descriptive - explanatory scope. The most relevant results are related to the need to establish mechanisms that allow for an inventory analysis. The research model is non-experimental, which allowed the data resulting from the

¹ PhD en Ciencias de la Educación, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Administración de empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

current research to be compared with a cross-sectional and descriptive research design, based on a prior analysis of the situation and to establish a managerial management model in the commercial department. that will increase sales and maintain a loyal audience within the client portfolio. The investigation concludes by fully identifying the drivers that vary the optimal performance of the company's inventory, where the importance for institutional development of being able to develop an action plan that includes the proper management of processes was described.

Keywords: Quality, Organizational Development, Business Development, Managerial Management, Processes.

Introducción

En el contexto globalizado, la saturación que poseen los mercados, impide clarificar el horizonte del desarrollo organizacional de las empresas, lo que a su vez genera repercusiones significativas en su competitividad, es por ello que Martín, Segredo, y Perdomo (2013) afirman que “la sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica”. (p. 1). Por una parte, las empresas en la actualidad investigan y proponen acciones para competir en indicados escenarios de forma equitativa, ello debido a que las grandes compañías cuentan con los recursos suficientes que les consiente efectuar sistemas administrativos y gestión de vanguardia; por otro lado, las instituciones del medio local que cuentan con limitado acceso y recursos condicionados, donde en su gran mayoría son instituciones empresas, que no cuentan con un acorde modelo estructurado de planificación estratégica y operativa que las oriente adecuadamente en la consecución de resultados organizacionales (Cruz, 2006).

En las últimas cuatro décadas, los estudios se direccionan en la búsqueda de un modelo de gestión gerencial que comprenda la evaluación del dinamismo comercial y el desempeño organizacional alimentando las expectativas de los gestores en las empresas ya sean estas públicas o privadas. El modelo descrito se ha orientado desde la implementación de sistemas rigurosos y altamente estructurados, donde los procedimientos de control y evaluación han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los cuales ha medida de aproximación a los resultados esperados, conjuntamente con la integración del capital humano se obtienen ventajas competitivas institucionales, los mismos que son los ejes que

orientan el procedimientos también llamados gestión administrativa (Del Castillo & Vargas, 2009).

Al promover un desarrollo de una empresa en los mercados involucran varias acciones que direccionan la gestión de desempeño, la cual es la base del desarrollo investigativo, la misma que consiste en todos los procesos organizacionales los mismos que determinan que tan optimo se desempeñan los empleados, los equipos de trabajo, y finalmente la planificación institucional, para la consecución de los resultados (Mony & Noe, 2005). Es puntual describir también la activa participación de un modelo de gestión comercial, el cual se simplifica a los procesos de planificación, descripción de objetivos, y la medición de los resultados de los mismos (Rey, 2016). Referidos términos descritos con anterioridad conducen a la satisfacción laboral, el cual se relaciona con el desempeño de las normas y la ocupación del trabajador, donde la flexibilidad y la apertura al cambio, se combina con las dimensiones del crecimiento psicológico, donde descrito conjunto de criterios se relacionan con la satisfacción laboral (Sanín & Salanova, 2014).

La cultura organizacional tiene como objetivo establecer su enfoque y hacer que el capital humano de la organización ponga en práctica acciones de desarrollo institucional, fundado desde el aporte practico de procedimientos, y políticas, que garanticen el bienestar organizacional, es por ello que es consentida a la cultural, como las acciones directas que mantienen un ligado de características afectivas y expresivas, en la que los miembros de la empresa son los activos partícipes del cambio o giro institucional, los mismos que buscan intereses en común (Salazar, Cristóbal, Machado, & Cañedo, 2009).

Para el correcto desarrollo investigativo fue puntual determinar el significado de procesos el cual De acuerdo a la norma ISO 9000:2000, donde se pone en notorio que: Proceso es el ligado de acciones que se hallan recíprocamente conexas o que interactúan con el modelo comercial, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados (Colin, 2002); y para ello la caracterización de los procesos que rigen dentro una organización se halla determinados en su misión y visión institucional, estimando aquellos aspectos esenciales básicos en los que la organización debe gestionar el trabajo. Es significativo fundar los procesos para alcanzar ideales procesos en la visión del futuro institucional (Ramirez & Ramirez, 2016).

Es claro que la evolución de las operaciones logísticas comerciales a nivel empresarial, parte de su forma organizativa plasmada en procedimientos, y para ello se define como logística aquel proceso de planificación, ejecución y control de los procedimientos obligatorios para el manejo eficiente y eficaz de las mercancías, tanto en el transporte como en el almacén, para su adecuada comercialización incluyendo el servicio de información desde el origen hasta que llega a los clientes (Santamaría, 2012).

Un modelo de gestión gerencial es una representación o marco normativo de referencia para la adecuada administración de una entidad, donde los modelos establecidos de gestión pueden ser aprovechados tanto en las compañías y negocios privados partícipes del mercado como en la administración pública. Es considerada una forma sistemática y razonada para la toma de decisiones de carácter gerencial (Tobar, 2011). Mientras que para Jimenez & Zambrano (2009), la concepción de gestión está enfocada al logro de resultados, por ello es que no debe concebirse como un ligado de actividades, sino de logros generales.

Como antecedente se relata la eficiencia y eficacia que se despliega con una acorde ejecución de procesos operativos que intensifiquen la competitividad organizacional, tomando el caso de una compañía en el mercado como lo es JASAFRUT S.A. empresa que tiene como principal actividad la exportación de banano al mercado internacional, la misma que dentro de su metodología de vigilancia operativa logística cuenta con una certificación como Operador Económico Autorizado o OEA, la misma que es un estado que faculta ser confiable como compañía explotadora, ella enmarcada en el campo logístico de todas las operaciones de exportación, esta certificación, le permite ser bien vista ante los mercados, así como con sus socios comerciales y primariamente ante sus clientes, además otra de las ventajas es que garantiza ser una compañía honesta accediendo ganar en seguridad, desarrollo organizacional y competitividad en los mercados (JASAFRUT S.A., 2017).

Es importante resaltar el estudio “Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial”, donde la investigación registro como objetivo adelantar un análisis y diagnóstico de la estructura comercial de algunas empresas familiares colombianas, para la formulación de un modelo de gestión, que les permita enfrentar los retos del mercado, donde los resultados del trabajo de campo arrojó que el 33% de las empresas familiares llegaron a la segunda

generación y sólo el 13% alcanzaron la tercera, lo cual, indica su fragilidad al no estar dispuesto al cambio de los procesos empresariales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial y administrativa, en la cual la identificación de los factores críticos y la escasa investigación de mercados, con de planes de mercadeo, la débil incorporación de sistemas de distribución y logística, el uso incipiente de estrategias promocionales y la poca aplicación de sistemas de información comercial. El impacto del clima organizacional en el sistema comercial redujo la posibilidad de crecimiento y la falta de integración de los procesos imposibilitó la identificación y el ofrecimiento de valores agregados de la cadena productiva. A partir de las debilidades, se formuló un modelo de gestión comercial, con el fin de proponer políticas y estrategias de fortalecimiento, que les permita a las empresas familiares mayores niveles de competitividad y sostenibilidad (Sandoval & Guerrero, 2010).

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas clásicas o modernas de pensamiento administrativo (Bonilla, Ríos, & Álvarez, 2018)

La investigación es justificada bajo la importancia de mejorar el modelo de gestión de gerencial vigente, el cual pretende reflexionar sobre el bajo desempeño organizacional, la optimización de recursos e incremento de la competitividad institucional.

La administración y la gestión gerencial

La historia parte del relato de significativos momentos en la historia de la administración donde uno de ellos nace por el siglo XX cuando Adam Smith anuncia su libro la riqueza de las naciones en el cual departía las notorias ventajas que planteaba la división del trabajo, así como que sus colaboradores creen tareas especializadas, lo que les formaba a las compañías y organizaciones grandes ventajas (Taylor, 2006).

Partiendo de ello brota la necesidad de tener teorías honestas que auxilien tanto a las organizaciones como a los líderes y gerentes a planear, gobernar, constituir y fue con la llegada del siglo XX que se enuncian las primeras teorías.

De este modo surgen teóricos que instruye la teoría moderna de la administración científica año en donde se anuncian los primeros escritos de Frederick Taylor, puntual obra en la que muestra que la dirección consiste en la diligencia de un método científico la alcanzar la “mejor manera de hacer un trabajo”. La cual se conoce con el nombre de “escuelas” a puntuales grupos de autores que sostienen en escritura metodología, principios y métodos análogos referente a una disciplina determinada (Ponce, 2005).

Las bases teóricas son muy precisas para establecer hacia dónde va la compañía, su misión su visión, sus valores, sus objetivos, la variación de los enfoques lineales, la estandarización de los diferentes fenómenos de la institución así como las maniobras de publicidad, marketing y ventas que establecen el posicionamiento de la compañía, nada de esto sería viable si no se poseen los recursos tal como lo insinúa Fernández, cuando alude el uso de “nuevas estrategias y el manejo de recursos como son; marketing, producción, humanos, finanzas, operaciones, economía y contabilidad (Barreiro, 2011).

Gestión

El ambiente empresarial, accedido por variados procesos, pero uno de ellos el cual forma e induce el correcto trabajo de una organización es el de gestión, el propio que dentro de sus dispositivos utilizables esta la administración, planificación, innovación, control organizacional y dirección los mismos que llevan al perfeccionamiento sostenible de una compañía.

Gestión es el proceso donde interactúa el trabajo y subsiguientemente entra en la obtención de administrar o gestionar algo dentro del ambiente institucional. Es por ello que gestionar es acarrear diligencias que admiten la realización de un proyecto comercial o cierto emprendimiento. Por otra parte, administrar soporta ideas de gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un explícito proceso, cosa o situación (Veiga, 2013).

De allí se recalca la categoría del proceso de gestión dentro de una institución ya que intensifica el perfeccionamiento empresarial del establecimiento, como también la delicada administración de los disímiles recursos con los que cuenta la compañía.

Gestión administrativa

Para Raffino (2019) la gestión administrativa es aquella clasificación de los procesos para obtener las metas de una institución. Íntimamente de esta gestión encierra componentes, operaciones y formas en la que se utilizan recursos monetarios, humanos y materia prima en la transformación de productos, materiales e incluso se medita sobre la gestión de servicios.

A su vez, Economipedia (2017) la conceptualiza como aquel ligado de ejercicios que abarcan un plan estratégico de transacciones que auxilian a proporcionar valor a una compañía; asimismo, que una gestión asiste a conservar buenas relaciones con los clientes, ya sean los mismos clientes dables o los que la empresa ya ha mantenido durante el tiempo.

Con todo esto, se logra adicionar que una gestión administrativa es importante para una empresa como Polylon S.A., ya que, en el área comercial, a pesar de no tener políticas determinadas se manifiesta una notoria problemática en ventas y posicionamiento del negocio.

Partiendo de la historicidad de la gestión empresarial, el vocablo Gestión, procede del latín gesio que es el ejercicio y consecuencia de administrar o gestionar, se trataría entonces de las vías o rutas que transportan al beneficio de objetivos en los negocios, así como a su vez estas nociones involucrarían operaciones como organizar, dirigir, gobernar, disponer (Van, 2016).

Según Buitrago, Rodríguez, y Serna (2019) varios teóricos revelaron la presencia de características y modelos de gestión. De los cuales esta Drucker (2014) quien expresa la existencia de tres tipos, “La política, gerencia patrimonial, y por objetivos”. (p.78).

- La gerencia patrimonial: Es establecida por la gerencia presidida por grupos familiares regularmente trasciende la jerarquía empresarial.

- La gerencia política: Es muy similar a la gerencia patrimonial y en la cuales expresa que las obligaciones de mayor grado se da prioridad a afinidad política, con ello se describe que este tipo de gerencia no se da principalmente en sociedades industrializadas sino más bien en politizadas.

- La gerencia por objetivo: Considerando el criterio de Peter Drucker se delinea en un punto o un objetivo final, entonces toda la gerencia pone sus energías para establecer un propósito.

Modelos de gestión gerencial.

Los Modelos Gerenciales son pericias que involucran la gestión operativa de Management que se manejan para direccionar el gobierno estratégico de una compañía u organización. Se suscitan en las disímiles escuelas clásicas o modernas de corriente administrativa

- Modelo de Planeación Estratégica: Este piloto es uno de los más empleados en cualquier compañía, es aquel que compone, constituye y ejecuta las líneas conducentes al logro de los objetivos institucionales, cuyos efectos serán adheridos a la misión y además avalen desarrollo y fluctuación económica gracias a las disposiciones tomadas por quien gobierna la organización así lo indica Steiner la planeación relata el proceder de las providencias actuales, por lo cual, la planeación observa la cadena de derivaciones y efectos percibidos durante un tiempo, coherente con una decisión que tomara el director de una organización (Valdés, 2005).

- Modelo de Calidad total: Para que una institución esté compuesta, debe poseer identidad es, decir, un oriente de lo que es y lo que debe hacer donde nada es más significativo para las organizaciones actuales que su capacidad para enfrentar con éxito el cambio de una organización que pronostique el cambio pretenderá fundar una nueva correspondencia entre su ambiente interno y el ambiente externo previsto (Bennis & Nanus, 2008). “Las compañías no obtendrán el éxito a menos que sus pericias en el adelanto y la innovación, resolviendo con voluntad de competir, y en una penetración realista de su ambiente nacional y de la forma de mejorarlo” (Miller, 2017, pág. 253).

- Modelo kaizen, mejoramiento continuo: Se parte del análisis del cual Since Masaaki Imai define al Modelo Kaizen como el progreso incesante que es aquel que envuelve a administradoras, trabajadores clientes a todos. La palabra KAIZEN etimológicamente es definida como: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Suárez, 2007).

Este modelo japonés es aplicado en las empresas actuales y por los resultados derivados a dado efectos de ahí que el proceso comprende:

- Modelo Justo a Tiempo Just In Time – (J. I. T.): “Just in time” Modelo deslucido con las siglas JIT que expresa “Justo a tiempo”. El cual parte de una filosofía que precisa la forma en que compensaría optimar un régimen de producción. Se intima de conceder materias primas o dispositivos a la línea de producción de

modo que consigan llegar “justo a tiempo” a modo que son necesarios. (Fernandez, 2017).

Establecida como una filosofía industrial de exclusión de todo lo que envuelva sobrante en el proceso de producción que va desde las compras hasta el proceso de distribución.

- Empowerment: Es aquella herramienta de autoevaluación y evaluación comparativamente del interés de la compañía, y, por otro lado, además el benchmarking se consigue esgrimir como proceso. (Cruz, Carreón , Rosas, agular, & Rivera, 2014)

- Modelo de gestión gerencial por competencias: La gestión por competencias la cual parte de un modelo de gerenciamiento en el que se valoran las capacidades personales concretas para cada sitio de trabajo beneficiando el perfeccionamiento de nuevas capacidades para el desarrollo personal de los empleados.

Las competencias son: conductas que algunos individuos dominan mejor que otras, y que las hace más fuertes en una explícita situación (Moreno, Moreno, & Dávalos, 2015).

Según Chiavenato (2007) La gestión por competencias parte de un modelo que se sitúa a través de un programa que observa los siguientes pasos que se ocurren de esta manera; sensibilización, definición de las capacidades genéricas de la empresa, estudio de los puntos de trabajo, enunciación del perfil de competencias citadas y estimación inventiva y redefinición de los perfiles.

- Modelo de Gestión por objetivos: Los procesos de la dirección por objetivos es una segura “best practice” para anunciar, vigilar y exponer lo que ocurre íntimamente del trabajo organizacional. Es mejor pensar en términos de MBO que en las simples palabras de “maximizar utilidades” (Drucker, 2014).

Metodología

El presente proyecto es de tipo descriptivo, puesto que mantiene como premisa decretar el estado actual de los procesos que tiene actualmente el departamento comercial de la empresa Polylon S.A, donde es importante efectuar una investigación, previa recolección valoración y análisis de puntuales datos, que acceda a concluir diversas interrogantes, necesidades y perspectivas del problema naciente de la gestión, donde el evidenciar plenamente la información en situ es concluyente

gracias a la oportuna aplicación de una guía de observación, para poder conocer el valioso criterio del líder y gerente de la compañía en cuanto a la oportuna toma de decisiones y manejo de la información y de las gestiones que se efectúan, para perfeccionar el desarrollo organizacional y partir de una oportuna administración eficaz para ocasionará procesos plenos en busca de la productividad y competitividad de la compañía.

La metodología se desarrolló bajo el enfoque mixto, por cuanto en su ejecución se obtuvo información cuali-cuantitativa. Fue transversal con un alcance descriptivo – explicativo. Los resultados más relevantes tienen relación con la necesidad imperiosa de establecer mecanismos que permitan determinar las existencias y realizar un análisis de inventarios (Tamayo, Narváez, & Erazo, 2019). El modelo investigativo es de carácter no experimental, en el cual se observaron los fenómenos tal y como suceden dentro del marco y contexto natural, para después cotejar los datos resultantes durante la actual investigación, la misma que se efectuará en un único instante y que por el diseño investigativo este es transversal y de tipo descriptivo.

La investigación que se coloca en marcha busca establecer de qué modo trasgrede la falta de un claro modelo de gerencial comercial de la Compañía POLYLON S.A., de mencionado antecedente parte la metodología a utilizar que es de orden cualitativa de recolección de importantes datos, consintiendo obtener y proveer principalmente a los representantes y gerente de la compañía, información sustancial y acertada, sobre los diversos tipos de inconvenientes existentes en la cadena comercial y operaciones de la compañía POLYLON S.A., esto orientado a mejorar sus servicios, manteniendo un acorde desarrollo y cultura organizacional, lo que conlleve a mejorar el oportuno proceso de toma de decisiones. Ello enmarca a la propuesta de desarrollo operativo organizacional, gestionando, direccionando y garantizando la calidad y responsabilidad empresarial, donde se permitirá conseguir información de los diversos que se efectúen en la actividad, a su vez se observará y examinará el real impacto producido por los malos procesos operativos, lo cual infiere directamente en la competitividad y productividad.

Resultados y discusión

Dentro del estudio efectuado en la compañía POLYLON S.A., se pudo constatar distintos focos de desarrollo, los cuales son destacar como fortalezas, y entre ellas se destacan sus certificaciones:

Certificación ISO 9001: POLYLON S.A., posee una certificación, la misma que es una norma de métodos de gestión de la calidad (SGC) registrada internacionalmente, explicado sistema ha compensado una sólida infraestructura, instrucciones, procesos y recursos ineludibles para ayudar a POLYLON S.A. a vigilar y mejorar su utilidad y llevarla hacia la eficacia, y correcto servicio al cliente en excelencia de producción.

Certificación ISO 14001: Es la norma establecida internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que asiste a POLYLON S.A. a identificar, anticipar y gestionar todos aquellos riesgos ambientales, como parte sus buenas prácticas de negocios habituales.

Dentro de las principales ventajas que ha obtenido la empresa POLYLON S.A. son: Haber alcanzado un perfeccionamiento continuo del SGA, con claros objetivos de desarrollo, que han asistido a POLYLON S.A. a un uso más conservador de las materias primas, favoreciendo el ahorro de los costes

Se ha conservado una gestión optima del cumplimiento de la legislación: la certificación ISO 14001 favoreciendo a disminuir el esfuerzo obligatorio para gestionar el acatamiento legal y a la gestión de sus principales riesgos ambientales

Ha reconocido la disminución y la duplicación de esfuerzos, lo cual ha autorizado completar las exigencias de ésta y otras reglas de gestión en un único establecido sistema de negocio para dominar la duplicación de esfuerzos y los costes.

Ha permitido mantenerse como un proveedor elegido que accede aumentar su ventaja competitiva, lo cual le ha autorizado trabajar con las compañías que aprecian las organizaciones que son consideradas con el medio ambiente.

Ha prestado la integración con la regla de sistemas de gestión tal es el caso de la ISO 9001(Calidad).

Tabla 1. Elementos que infieren directamente en el desarrollo de las prácticas comerciales de la compañía Polylon S.A.

	Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	Punto 6
Factores	Estructura Organizativa y funcional	Procesos de la empresa	Documentación Fuente	Relaciones interpersonales	Capacidad y desarrollo	Seguridad y manejo de los procesos
Ponderación	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple muy satisfactoriamente	No se cumple	Se cumple satisfactoriamente
	2	2	2	4	1	3

Fuente: elaboración propia

Es muy cierto que los implicados en el presente estudio de orden académico, poseen graves desatinos en el control, y administración de recursos entre ellos humanos y materiales, así como a su vez en la seguridad y direccionamiento de la cadena comercial, pero es transcendental el conocimiento, así como la notoria predisposición que conservan sobre desplegar una notoria gestión y administración eficientemente de las operaciones comerciales. El gerente posee muy claras las debilidades que tiene como compañía POLYLON, a su vez se es consecuente con el valioso impulso que ha mantenido las compañías privadas en relación a la acorde gestión de operaciones comerciales. El estudio afirma la existente problemática y de ello parte la iniciativa de desarrollo y de suscitar indicadores de desarrollo organizacional siendo plenamente calificados como compañía eficaz y eficiente en toda la rueda productiva, dentro de lo cual las entidades de control aseguraran a la compañía como optima y responsable ante el mercado.

Existen múltiples relaciones puestas en manifiesto en cuanto a la contestación de la guía de entrevista, ejecutada ante el gerente de la compañía con la problemática que cruza la compañía, se pudo ejecutar una triangulación de criterios con la información mostrada, tomada por medio de una guía de observación, así como la revisión documental, donde se pudo entrar en notoriedad con las distintas discusiones, que no existen métodos claramente instituidos, menos aún documentados, y que existe un notorio consentimiento en la puesta en práctica y participación en un modelo de gestión por procesos que fomente POLYLON S.A.; Asimismo, se parte del interés

mutuo de perfeccionar la cadena logística comercial, integrando a los diversos participantes, con el fin de perfeccionar la productividad, competitividad, siendo un modelo para disímiles compañías del medio en que se alienten por suscitar este tipo de metodologías de desarrollo colaborativo y ser vistos en el medio como compañía eficiente y eficaz.

Con base a la implementación y puesta en marcha de estrategias dentro de un plan de operaciones comerciales, se puntualizan nuevos estudios que nacen a partir de este en el cual, será necesario mediar la competitividad de las operaciones, describir el nivel de confianza que transmite el plan de gestión gerencial a la institución, y puntualmente desarrollar e implementar indicadores de gestión para así determinar procesos, funciones y personal, que no ejercen su cometido dentro de la institución.

Conclusiones

Se concluye el proceso investigativo, refiriendo a la importancia de que se fomente un estudio para la posterior propuesta de un modelo de gestión comercial que optimice la fuerza de ventas y los recursos mediante la implementación de las Tics, ello permitirá conservar los socios estratégicos, dinamizar la forma de hacer negocios, competir a la par en los mercados modernos, y permitirá obtener puntuales indicadores de productividad y desempeño, con ello los inmediatos efectos es desarrollar la inteligencia comercial, para desarrollarse como institución.

Conforme al estudio trazado en el presente proyecto investigativo, se pudo identificar plenamente los generadores que varían el óptimo desempeño del desarrollo comercial de la compañía POLYLON S.A., esto se debe al insuficiente control interno, donde no existe un idóneo instrumento institucional que consienta una vigilancia y direccionamiento real de los recursos, es por ello que se concluye manifestando que las operaciones comerciales que exhibe la empresa es muy frágil y en casos es vulnerable, donde el cumplimiento de las tareas y actividades se cumplen parcialmente, a su vez las mismas citadas dentro del manual de funciones de cada área y de cada empleado, no generan representatividad en las operaciones integrales, siendo aquello insuficiente para el departamento de comercialización, presenta realidades distintas, por ello la institución se ve en la necesidad de identificar los problemas inmersos para,

promover un desarrollo organizacional que permita optimizar las actividades comerciales.

Mediante la evaluación de campo se pudo describir plenamente la problemática que presenta POLYLON S.A., donde los problemas en el manejo de inventarios y procesos comerciales han sido las principales debilidades de carácter organizacional que presenta, es por ello que se toman medidas para contrarrestar las operativas con el objetivo de mejorar la administración de recursos puesto que es la parte principal y dinámica de la compañía.

La investigación pudo describir la importante para el desarrollo institucional el poder elaborar un modelo de gestión comercial que incluya el manejo adecuado del recurso humano para optimizar la disponibilidad de los requerimientos, es por ello que el manual asiste en mejorar el orden y manejo de las actividades que a cada funcionario le son encomendadas, además de contar con un excelente control acerca de las acciones que se desenvuelven en la compañía. Por otra parte, también se debe tener en cuenta que para que el manual de funciones tenga óptimos resultados es importante que cada departamento cuente con políticas y procedimientos.

Se resuelve que la compañía POLYLON S.A. debe poner en práctica evaluaciones que permitan la mejora continua en base a una mejora en el proceso de mercadeo vinculando al personal, esto permitirá conocer quiénes están aptos para ejercer las funciones del área de producción y comercialización; y a través de estas evaluaciones se podrá incluso dar oportunidad al crecimiento profesional dentro de la misma compañía, por medio de un análisis oportuno y tomando como valor agregado el nivel académico, ideas de mejoras, antigüedad y experiencia, lo que concederá u desarrollo conjunto entre empresa y empleado.

Referencias bibliográficas

Barreiro, J. M. (2011). *Investigación Científica Empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
Recuperado el 10 de mayo de 2020, de
https://books.google.com.ec/books?id=9oa_UnBzqPkC&pg=PA372&dq=libro+de+barreiro+fernandez&hl=es-

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiinJvL9NTpAhXSJt8KHSciCYEQ6AEITzAF#v=onepage&q=libro%20de%20barreiro%20fernandez&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=V3bwSuxShgMC&printsec=frontcover&dq=L%C3%ADderes,+las+cuatro+claves+del+liderazgo+eficaz&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiinJvL9NTpAhXSJt8KHSciCYEQ6AEITzAF#v=onepage&q=libro%20de%20barreiro%20fernandez&f=false)

- Bennis , W., & Nanus, B. (2008). *Líderes Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Iberica S.A. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=V3bwSuxShgMC&printsec=frontcover&dq=L%C3%ADderes,+las+cuatro+claves+del+liderazgo+eficaz&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjA0vXt-NTpAhVvg-AKHblfBQAQ6AEIUDAF#v=onepage&q&f=false>
- Bonilla, D., Ríos , M., & Álvarez, J. (2018). Gestión del personal como efecto de las capacitaciones y su impacto en el cumplimiento del plan operativo anual institucional: caso universidad técnica de ambato. *Universidad, ciencia y tecnología universidad, ciencia y tecnología, II*(2), 37-45. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de <file:///C:/Users/Dany/Downloads/840-2857-1-PB.pdf>
- Buitrago, A., Rodríguez, M. S., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial competitiva. *PODIUM, II*(35), 97-118. Recuperado el 21 de enero de 2019, de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/310/223>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de octubre de 2018
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Interamericana. Recuperado el 12 de diciembre de 2018
- Colin, L. (21 de Julio de 2002). *Articulos Tecnicos*. Obtenido de Articulos Tecnicos: <https://www.ineel.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Cruz, J. G. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios, XIV*(7), 61-77. Recuperado el 02 de ene de 2019, de <file:///C:/Users/Dany/Downloads/5063-16003-1-SM.pdf>
- Cruz, G., Carreón , G., Rosas, F., agular, J., & Rivera, B. (2014). *Especificación de un modelo de emprendimiento ciberpolítico*. Bogota: Perspectivas. Recuperado el 16 de mayo de 2020.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). *El Proceso De Gestión Y El Desempeño Organizacional Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito*

- de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and administrative science*, XIV(26), 57-80. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/3607/360733606003/>
- Economipedia. (21 de marzo de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Definición de gestión empresarial: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. New York: Best Seller. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=l6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=drucker&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwizuab2 tTpAhXGmuAKHaGNBK4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=drucker&f=false>
- Fernandez, R. (2017). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECI. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=8crnCgAAQBAJ&pg=PA286&dq=Modelo+Justo+a+tiempo+just+in+time&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewils7y8_ntpahued98khuqzcyjwq6aeistae#v=onepage&q=modelo%20justo%20a%20tiempo%20just%20in%20time&f=false
- JASAFRUT S.A. (29 de marzo de 2017). *Jasafrut s.a.* recuperado el 02 de enero de 2019, de Jasafrut S.A.: <https://www.ppfam.com/JasafrutSA/11798/>
- Jimenez, C., & Zambrano, L. (20 de Octubre de 2009). Manual de gestión por procesos para la empresa Indulac. *Manual de gestión por procesos para la empresa INDULAC*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPE. Recuperado el 09 de abril de 2019
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo Irene. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, XXVII(3), 1-9. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2013/cem133n.pdf>
- Miller, M. M. (2017). *Economic Development for everyone*. New York: Routledge. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=5jy8dgaaqbaj&pg=pt87&dq=porter+2016&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewjagsxs-dtpahvkg-AKHbq7B7cQ6AEIKTAA#v=onepage&q=porter%202016&f=false>

- Mony, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&dq=gestion+del+desempe%C3%B1o&hl=es-19&sa=X&ved=0ahUKEwiW_OT6hKzeAhUxwFkKHRmCDjoQ6AEIMDA C#v=onepage&q=gestion%20del%20desempe%C3%B1o&f=false
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal, ESJ*, XI(31), 139-150. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603>
- Ponce, A. R. (2005). *Adimistración de empresaas teoria y practica*. Mexico DF: LIMUSA S.A. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=ITDo2npGhyQC&pg=PA242&dq=libro+de+planeaci%C3%B3n+de+ponce&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewixgsn489tpahxmy98khsjqb_iq6aeiltab#v=onepage&q=libro%20de%20planeaci%C3%B3n%20de%20ponce&f=false
- Raffino, E. (19 de agosto de 2019). *Gestión en Administración*. Obtenido de Gestión en Administración: <https://concepto.de/gestion-en-administracion/>
- Ramirez, C., & Ramirez, M. D. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogota: ECOE. Ediciones.
- Rey, J. (2016). *Proceso Integral de la actividad Comercial*. Madrid España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado el 09 de mayo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=7lw6DwAAQBAJ&pg=PA448&dq=gesti%C3%B3n+comercial+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_r4HR-tHpAhUBXc0KHdkPBK4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20comercial%202016&f=false
- Salazar, J. G., Cristóbal, I. J., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED) "Scielo"*, XX(9), 67-75. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>

- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *U.D.C.A Actualidad y divulgación científica*, XIII(1), 135-146. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/717/747>
- Sanín , J. A., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Univ Psychol*, I(13), 1-22. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1671335&pid=S0718-2449201400030001000014&lng=es
- Santamaría, R. (2012). La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial: una aproximación al estado. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(8), 39 - 50. Recuperado el 22 de enero de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114004.pdf>
- Suárez, M. F. (2007). *La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detras de la adminitración por la calidad total*. Mexico: Panorama. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=l3FXNs-q_cyc&pg=pa9&dq=libro+de+politic+kaizen&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewihse6g-9tpahufhoakhqyma6kq6aeijjaa#v=onepage&q=libro%20de%20politic+kaizen&f=false
- Tamayo, K. J., Narváez, C. I., & Erazo, J. C. (2019). Modelo de gestión de inventarios para empresas comerciales de productos agrícolas. *CIENCIAMATRIA*, V(1), 683-702. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/314/385>
- Tobar, F. (16 de marzo de 2011). Gestión por Procesos. *Gestión por Procesos*. Buenos Aires, Argentina: Proyecto de tesis. Recuperado el 02 de enero de 2019.
- Valdés, L. A. (2005). *Planeación estrategica con enfoque sistemico*. Mexico: fondo editorial fca. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=fnt2iUvjknC&pg=PA165&dq=STEI+NER,+G.+\(2011\).+Planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica,+todo+lo+que+t](https://books.google.com.ec/books?id=fnt2iUvjknC&pg=PA165&dq=STEI+NER,+G.+(2011).+Planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica,+todo+lo+que+t)

odo+director+debe+saber&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-
lLCj9tTpAhVic98KHRwxAbIQ6AEINTAC#v=onepage&q=STEINER%2C
%20G.%20(2011).%20P

Van den Berghe, E. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial aplicadas al siglo XXI*.
Bogota: ECOE Ediciones. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de
<https://books.google.com.ec/books?id=9sS4DQAAQBAJ&pg=PT92&dq=modelos+de+gesti%C3%B3n+gerencial+2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSwoac8NTpAhVhT98KHbDMAg4Q6AEIPzAD#v=onepage&q&f=false>

Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
Recuperado el 24 de octubre de 2018



Libro resultado de investigaciones