



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS”**

TUTOR:

MAE. ECON. MADERO ROMERO BOLIVAR ALFREDO

AUTORA:

HERNANDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA

GUAYAQUIL-ECUADOR

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS”	
AUTOR/ES: Hernández Alfonso Ingrid Priscilla	REVISORES O TUTORES: MAE. Econ. Madero Romero Bolívar Alfredo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 109
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Estudio de mercado, Planificación estratégica, Administración financiera, Análisis coste-beneficio.	
RESUMEN: Hoy en día, el comportamiento de compra del consumidor está orientado a escoger productos enfocados a mejorar la vitalidad, dicha tendencia ha impulsado el desarrollo de la industria naturista en todo el mundo, visto que actualmente a nivel global las ventas de productos naturales ascienden a \$16.000 millones, siendo las empresas más destacadas: Internacional de Productos Naturales SI, Laboratorios NatuAlfa S.A, y Laboratorios Carvagu S.A. No obstante, a pesar del notable crecimiento que ha experimentado la industria naturista durante los últimos años, resulta oportuno que las organizaciones involucradas en ella, direccionen su modelo operativo a través de la planeación estratégica, dado que esta herramienta de gestión permite determinar las acciones que se deben seguir a fin de alcanzar los objetivos propuestos, considerando las variables vigentes en el entorno donde se desenvuelven los negocios, garantizando de esta manera la sostenibilidad respecto a la consecución de resultados a corto, mediano, y largo plazo.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Hernández Alfonso Ingrid Priscilla	Teléfono: 0989285424
	E-mail: ingridhernandez2510@gmail.com

CONTACTO INSTITUCIÓN:	EN	LA	Decano de la Facultad de Administración: Mg. Óscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Director de la Carrera de Administración de Empresas: Ph.D William Quimí Delgado Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec
----------------------------------	-----------	-----------	--

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Turnitin Informe de Originalidad	
Procesado el: 02-feb.-2021 15:27 -05 Identificador: 1500076390 Número de palabras: 22446 Entregado: 1	
Plan estratégico para NAtures Por Ingrid Hernández	
Índice de similitud 8%	Similitud según fuente Internet Sources: 8% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 0%
8% match (Internet desde 17-jul.-2020) http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16840/1/TESIS%20PROPUESTA%20DE%20%20CONTROL%20INTERNO%20BASADO%20EN%20EL%20M	
<p>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL TEMA: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS" TUTOR: AUTORA: GUAYAQUIL-ECUADOR 2020 II REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS" AUTOR/ES: REVISORES O TUTORES: INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil Grado obtenido: Ingeniera Comercial FACULTAD: ADMINISTRACIÓN CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020 N. DE PAGS: ÁREAS TEMÁTICAS: PALABRAS CLAVE: Plan de negocio, Comercialización, Producto, Empresa RESUMEN: . N. DE REGISTRO (en base de N. DE CLASIFICACIÓN: datos): DIRECCIÓN URL (tesis en la web): ADJUNTO PDF: SI X NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Teléfono: 0989285424 E-mail: CONTACTO INSTITUCIÓN: EN LA Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: Teléfono: 2596500 Ext. 267 E mail: iii Índice</p> <p>Introducción..... 1 Capítulo I 2 Diseño de la investigación 2 1.1. Tema. 2 1.2. Planteamiento del problema. 2 1.3. Formulación del problema. 3 1.4. Sistematización del problema. 3 1.5. Objetivo general de la investigación. 4 1.6. Objetivos específicos de la investigación. 4 1.7. Justificación de la investigación 4 1.8. Delimitación del problema 5 1.9. Idea a defender..... 5 1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad. 5 1.10.1. Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano. 5 1.10.2. Sub-línea de Investigación. 5 Capítulo II..... 6 Marco teórico..... 6 2.1 Antecedentes..... 6 2.1.1 Estado del arte 6 2.1.2 Fundamentación Teórica 8 2.2. Marco Conceptual 14 2.2.1 Planeación</p>	

Firma:

MAE. ECON. MADERO ROMERO BOLIVAR ALFREDO

C.I. # 0703021568

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada **HERNÁNDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA**, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS**, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede su derecho patrimonial y de titularidad a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establece la normativa vigente.

Autor:

Firma:



HERNÁNDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA
C.I. 0926591645

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA NATURE'S GARDEN E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS**”, presentado por la estudiante **HERNÁNDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MAE. ECON. MADERO ROMERO BOLIVAR ALFREDO

C.I. # 0703021568

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme con el privilegio de la vida y salud, lo cual permitió culminar mi meta anhelada, el guiarme a lo largo de mi camino y sentir su compañía en aquellos momentos de dificultad, me inspiran a cumplir todos mis sueños.

Gracias a mis padres: Mirian Alfonso y Diego Hernández, quienes, me brindan su apoyo incondicional en todo momento, por ser promotores principales de mi vida, los cuales con esfuerzo y sacrificio me impulsaron a terminar esta etapa de mi vida. A mi hermana Gabriela Hernández por ayudarme siempre y ser el impulso para seguir adelante a pesar de todas las adversidades que se nos puedan presentar.

A mis pequeños: Brithany y James, por ser mi fortaleza y motivación diaria para seguir superándome, su amor, inocencias y afecto me han convertido en una mejor persona para Uds. y educarlos con buenos principios, valores y consejos me enorgullecerá.

Expreso mi agradecimiento al Mae. Econ. Bolívar Madero, por guiarme con dedicación y esmero durante el proceso del trabajo de investigación.

A todos los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por compartir sus conocimientos en el transcurso de mi formación universitaria, los cuales con esmero aplico en mi vida profesional.

HERNÁNDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de titulación a Dios, por darme sabiduría e inteligencia para culminar con satisfacción mis estudios universitarios y sumar un logro más.

A mis padres y hermana, que confiaron en mí plenamente para poder cumplir con esta meta, por su amor desmedido que me entregan día a día para no desvanecer en mis objetivos.

A mis hijos, por su respeto y comprensión en todo lo que realizo.
Este éxito es de Uds. y para Uds.

HERNÁNDEZ ALFONSO INGRID PRISCILLA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Objetivo general de la investigación.....	4
1.6. Objetivos específicos de la investigación.....	4
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Delimitación del problema.....	5
1.9. Idea a defender.....	5
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
1.10.1. Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.....	6
1.10.2. Sub-línea de Investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.1.1 Estado del arte.....	7
2.1.2 Fundamentación Teórica.....	9
2.2. Planeación Estratégica.....	16
2.2.1. Definición.....	16
2.2.2. Misión.....	17
2.2.3. La visión.....	17
2.2.4. FODA.....	18
2.2.5. La Planificación.....	20

2.2.6. Plan estratégico.....	26
2.2.7. El Control Interno.....	27
2.2.8. Beneficios de un Sistema de Control Interno	30
2.2.9. Elementos del diseño organizacional.	32
2.2.10. Dimensiones del diseño organizacional	32
2.2.11. Diseños Tradicionales de Organización	34
2.2.12. Cambio Organizacional.....	35
2.2.13. Tipos de cambio organizacional.....	36
2.2.14. Clima organizacional.....	38
2.3 Marco conceptual	39
2.4. Marco Legal.....	41
2.4.1. Constitución Política de la República del Ecuador.	41
2.4.2. Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado.....	42
2.4.3. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	43
2.4.4. Ley de Compañías.	44
2.4.5. Ley Del Registro Único De Contribuyentes.....	45
2.4.4. Norma Internacional de Auditoria 315.....	46
CAPÍTULO III	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. Metodología.....	47
3.2. Tipo de investigación	47
3.3 Enfoque.....	47
3.4. Instrumento de investigación.....	47
3.5. Población y muestra	48
3.6. Resultados de la investigación.....	49
3.5. Informe de los resultados de la investigación.....	62
CAPÍTULO IV	64

LA PROPUESTA	64
4.1 Tema de la propuesta	64
4.2. Justificación de la propuesta.....	64
4.3. Objetivo de la propuesta	65
4.4. Objetivos Específicos de la propuesta	65
4.5. Contenido de la propuesta	66
4.6. Análisis de la situación	67
4.6.1. Empresa Nature’s Garden.....	67
4.6.2. Organigramas	69
4.6.2.1. Organigrama Gerencial.....	69
4.6.2.2. Organigrama Departamento Comercial.....	70
4.6.3. Misión de la empresa.....	71
4.6.4. Visión de la empresa.....	71
4.6.5. Análisis DAFO	71
4.6.5.1. Aplicación de Matrices de Factores Externos e Internos	72
4.6.5.2. Matriz de factores externos (EFE).....	73
4.6.5.3. Matriz de factores Internos (EFI)	74
4.6.6. Matriz Interna y Externa.....	75
4.7. Marketing Mix.....	76
4.7.1. Producto.....	76
4.8. Conclusiones del Análisis de la Situación Actual	82
4.9. Recomendaciones del Análisis de la Situación	82
4.10. Desarrollo de Estrategia.....	83
4.10. Estrategia: Posicionamiento en puntos de venta de productos	83
4.10.1. Táctica 1	83
4.10.2. Táctica 2	84
4.10.3. Táctica 3	86

4.10.4. Tática 4	86
4.10.5. Tática 5	87
4.10.6. Tácticas 6.....	87
4.11. Plan de acción.....	88
4.12. Presupuesto de la estrategia.....	89
4.13. Análisis Costo – Beneficio	90
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz FODA.	18
Figura 2. Pirámide COSO.....	28
Figura 3. Elementos de diseño organizacional.	32
Figura 4. Dimensiones del diseño Organizacional.	34
Figura 5. Edad.....	49
Figura 6. Sexo.....	50
Figura 7. Consumo de productos naturales.....	51
Figura 8. Atributos de productos naturales.....	52
Figura 9. Conocimiento de marca.....	53
Figura 10. Medios de conocimiento de marca.....	54
Figura 11. Familiares que consumen el producto.....	55
Figura 12. Razón de uso.	56
Figura 13. Frecuencia de consumo.....	57
Figura 14. Adquisición del producto.	58
Figura 15. Medio de información.	59
Figura 16. Precio a pagar.	60
Figura 17. Calificación Nature's Garden.	61
Figura 18. Contenido de la Propuesta.....	66
Figura 19. Línea de tiempo Nature's Garden.....	68
Figura 20. Organigrama Gerencial.	69
Figura 21. Organigrama Departamento Comercial.	70
Figura 22. Matriz Interna - Externa.	75
Figura 23. Productos Farmacéuticos.....	76
Figura 24. Productos Naturales.....	77
Figura 25. Productos Línea Cosmética.....	78
Figura 26. Productos Alimenticios.	79
Figura 27. Página Facebook.	81
Figura 28. Exhibidores.....	84
Figura 29. Material POP.....	84
Figura 30. Danglers.	85
Figura 31. Flyers, trípticos y folletos.....	85
Figura 32. Atención al cliente.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad	49
Tabla 2. Sexo	50
Tabla 3. Consumo de productos naturales	51
Tabla 4. Atributos de productos naturales	52
Tabla 5. Conocimiento de marca	53
Tabla 6. Medios de conocimiento de marca	54
Tabla 7. Familiares que consumen el producto	55
Tabla 8. Razón de uso	56
Tabla 9. Frecuencia de consumo	57
Tabla 10. Adquisición del producto	58
Tabla 11. Medio de información	59
Tabla 12. Precio a pagar	60
Tabla 13. Calificación Natures Garden	61
Tabla 14. Matriz de factores externos (EFE)	73
Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI)	74
Tabla 16. Desarrollo de la Estrategia	83
Tabla 17. Plan de acción	88
Tabla 18. Presupuesto de la estrategia	89
Tabla 19. Análisis Costo – Beneficio	90

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación abordará la problemática que presenta en la actualidad la empresa Nature's Garden, productora y distribuidora de productos naturales en el Ecuador, y que durante hacía varios meses ha presentado bajo rendimiento de la marca en la ciudad de Guayaquil, debido al desconocimiento de los clientes sobre los atributos y características de sus productos, provocando baja rotación de productos, así como costos de producción y hasta la eliminación de puntos de venta debido a las bajas compras suscitadas, sobreviviendo algunas tiendas con la participación de productos estrellas a los cuales se les dedica gran inversión a través de medios de comercialización masivos, quedando relegados aquellos productos que poseen gran efectividad, pero menor atención publicitaria.

Dentro de este documento se llevará a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, conociendo la estructura interna de la misma y los factores externos que fortalecen y debilitan a Nature's Garden, a través de una metodología basada en obtención de información por medio de los clientes quienes otorgaron su punto de vista sobre los productos de origen natural y de la marca.

De la misma forma se revisarán conceptos administrativos, legales y comerciales, los cuales permitan aplicar una estrategia adecuada basándose en la revisión de la problemática y los análisis internos y externos de la empresa Nature's Garden.

Finalmente, una vez aplicada la estrategia se llevaron a cabo diferentes tácticas para poder cumplir con los ideales de la misma y alcanzar el éxito en las tiendas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, al igual que se realizó un análisis Costo – Beneficio para asegurar que la aplicación de la estrategia sea oportuna y deje ganancias a la empresa.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.

“Plan Estratégico para el posicionamiento de la marca Nature’s Garden e incrementar el volumen de ventas”

1.2. Planteamiento del problema.

“Carvagu” es una compañía dedicada a la actividad de la fabricación y comercialización de productos naturales bajo la marca Nature’s Garden, por más de 16 años, tiempo durante el cual se ha enfocado satisfacer las necesidades de sus consumidores, además se encuentra en la búsqueda de estrategias que permitan el reconocimiento de la marca, debido al crecimiento de la actividad comercial es necesario que la empresa desarrolle estrategias diferenciadoras que le permita posicionarse en el mercado local y nacional, para esto se quiere implementar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la marca dentro de la ciudad.

Según, Lorena Valarezo, gerente de laboratorios Carvagu (Nature’s Garden), estimó que aproximadamente \$ 16.000 millones se mueven en el negocio de los productos naturales a nivel mundial. “Hay la tendencia a consumir productos que prometen una mejor calidad de vida. El producto que apunta a eso es bien recibido por el consumidor”.

Por otra parte, a pesar del desarrollo que ha tenido la industria naturista en el mercado ecuatoriano, existe un gran problema vinculado al posicionamiento de varios productos naturales principalmente en una de las ciudades de mayor actividad económica, tal es el caso de Guayaquil, visto que el promedio anual de las ventas de los últimos 5 años, se aproxima a \$4.5 millones. Esta cifra genera un promedio anual de venta per cápita equivalente a \$2.49, dificultando a la empresa Carvagu S.A alcanzar sus expectativas con respecto a esta ciudad, la misma que constituye su principal mercado a nivel nacional. (Carvagu S.A, 2021)

Grupo DIFARE bajo las marcas Farmacias Cruz Azul, Farmacias Comunitarias y Pharmacy's, de la ciudad de Guayaquil, son las encargadas de comercializar los productos de las diferentes categorías: farmacéutica, natural y consumo entre los que se destacan: Eucamiel, Gel Analgésico Antinflamatorio, Inmunolive, Magnesio Live, Triple C Solución, Gel Forte Analgésico, Vitamina C + Propóleo, Propolis, Prostalex, Ovarina, Vita Toro

Jarabe, Vita Toro Faja Azul, Colageína Cápsulas, Complejo B + Vitamina C + Ácido Fólico, Bebida de Alfalfa Y Moringa (Clorofila), Colon Live, Pack Osteolive Cápsulas 60+10, Emulsión Garden, Osteolive Forte Solución y Cápsulas, Colageína Advance.

En consecuencia, a estos puntos expuestos, existe un gran problema que es el ineficiente posicionamiento de varios productos en la ciudad de Guayaquil y su expansión, lo cual resta participación en el mercado a la marca Nature's Garden, para mantener un espacio considerable en el mercado en cuanto a sus productos Vita Toro Faja Azul y Eucamiel.

Una exploración realizada a este mercado de productos naturales, se detectó los siguientes inconvenientes:

- No tener un mismo speech entre impulsadoras, promotoras, representantes de PDV, asesores jr. y asesores comerciales con respecto al producto (tener el mismo lenguaje).
- Falta de conocimiento de los beneficios que brinda el producto.
- Falta en la aplicación correcta de estrategias de marketing.
- Participación escasa en el mercado de Guayaquil.
- Canales de distribución no adecuados.
- Ausencia de posicionamiento de marca.
- No tener un segmento específico para abordar a ese nicho.
- Falta de publicidad para el producto, (redes sociales, tener un influencer conocido por los consumidores para promocionar el producto).

Las posibles causas que originan el problema están dadas:

- 1.- Bajo dominio de la información del portafolio de productos por parte de las impulsadoras, promotoras, representantes de PDV, asesores jr. y asesores comerciales.
- 2.- Respuesta inoportuna en las redes sociales respecto a la solicitud de información específica sobre el uso de productos por parte de clientes potenciales.

Y es ahí donde el plan de marketing para adquirir el posicionamiento adquiere una relevancia básica y fundamental. La necesidad de generar la presencia en el mercado de productos de origen natural, lleva a la empresa Carvagu, a desarrollar un plan de marketing para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el continuo desarrollo de productos natural en el sector de la salud-

1.3. Formulación del problema.

¿En qué medida un plan estratégico influye en el posicionamiento de productos de la marca Nature's Garden?

1.4. Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos, conceptuales, contextuales y legales para elaborar un plan de marketing?
- ¿Cuáles son los factores que podrían afectar el uso de plan de marketing para el posicionamiento de los productos Vita Toro Faja Azul y Eucamiel?
- ¿Qué promociones son atractivas para posicionar e impulsar la compra de productos Vita Toro Faja Azul y Eucamiel a los consumidores de Guayaquil?
- ¿Se tiene conocimiento sobre los componentes de este tipo de productos por parte de los consumidores?
- ¿De qué manera ayudan los medios de comunicación a informar al consumidor sobre los productos Vita Toro Faja Azul y Eucamiel?

1.5. Objetivo general de la investigación.

Elaborar plan estratégico para el posicionamiento de la marca Nature's Garden e incrementar el volumen de ventas.

1.6. Objetivos específicos de la investigación.

- Sustentar teóricamente a través de conceptos e información actual y pertinente, la fundamentación que profundice los temas relativos al marketing estratégico y posicionamiento, lo cual permita tener un conocimiento profundo de la investigación.
- Analizar la situación actual de la comercialización de los productos Nature's Garden en la ciudad de Guayaquil.
- Diseñar un plan estratégico para incrementar el posicionamiento de la marca Nature's Garden en la ciudad de Guayaquil.
- Evaluar financieramente el plan de estratégico

1.7. Justificación de la investigación

La justificación del proyecto de investigación se sustenta por la incidencia que tiene el plan estratégico en el posicionamiento de los productos Nature's Garden en la ciudad de Guayaquil. Debido al esparcimiento actual de la economía y la globalización, este busca una adecuada combinación entre los aspectos conceptuales.

El presente estudio tiene su utilidad ya que sirve para afrontar de una manera exitosa la necesidad de una adecuada comercialización con el uso del plan estratégico, frente a un negocio que no conoce de estas herramientas y ha trabajado en función exclusiva de resultados contables y financieros, con la identificación del plan de marketing, la marca Nature's Garden podrá comercializar su portafolio de productos, de forma eficiente y posicionarse en la ciudad de Guayaquil como un referente en la venta de su rubro, lo que deberá reflejar un incremento de sus ventas.

La investigación tiene relevancia social por que mostrará como el correcto uso del plan estratégico influye en el posicionamiento y beneficiará a los clientes los cuales tendrán a su disposición una serie de productos y servicios donde identifiquen las bondades y beneficios, en los trabajadores de la empresa ayudará a mejorar el rendimiento del personal, además se generará un mejor ambiente laboral para que se puedan desenvolver de la mejor manera, por otra parte, a los accionistas le brindará conocimientos confiables y válidos para la realización del mismo y por último a la sociedad.

1.8. Delimitación del problema

Campo: Comercio.

Área: El estudio a efectuar se llevará a cabo en el área comercial, campo – ventas.

Aspecto: Plan Estratégico para el posicionamiento de la marca Nature's Garden de productos Vita Toro Faja Azul y Eucamiel en la ciudad de Guayaquil.

Tiempo: La investigación se realizará en un tiempo proyectado de tres meses del año 2020.

1.9. Idea a defender

Diseñar un plan estratégico para la marca Nature's Garden, para obtener posicionamiento de sus productos en la ciudad de Guayaquil

1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Línea Institucional de la ULVR Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.10.1. Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano. La línea tiene como finalidad que las organizaciones sean creadas para trascender en el tiempo, por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de la correcta administración de sus recursos y la identificación de los procesos de negocios que les permita cumplir sus objetivos organizacionales, impactando de manera favorable a la sociedad.

1.10.2. Sub-línea de Investigación. Gestión integral de procesos de empresas y emprendimientos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Estado del arte. Según Gutiérrez (2015), en su tesis “Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática” indica que el modelo de gestión propuesto se encuentra enfocado en el marketing estratégico, puede ser adaptado a cualquier negocio no importa su actividad ni su tamaño, está dirigido a empresas ya existentes en el mercado, que poseen clientes, proveedores, competencia y tiene un sector definido, se desarrolla con la finalidad de fortalecer la organización Biocluidint distribuidora de productos homeopáticos, para que de esta manera pueda enfrentar el fuerte nivel competitivo que este sector presenta. Se realiza una investigación bibliográfica de modelos de gestión referentes al tema, posteriormente se aplica un soporte teórico al trabajo investigativo, luego se realiza encuestas al cliente interno y externo para conocer cuáles son las razones de la disminución en las ventas en los últimos años, la información recolectada sirve de sustento para la propuesta.

El modelo de gestión que se propone se adapta a la realidad de la institución, posee cinco fases de desarrollo, se realiza el análisis situacional de la empresa, el diagnóstico del sector, sus objetivos, sus estrategias y las decisiones operativas, con este proceso se pretende alcanzar una sincronía de actividades, la finalidad de la investigación es brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo, un fuerte posicionamiento y un incremento sustancioso en las ventas. Finalmente, la investigación termina con una prueba piloto del modelo de gestión cuyos resultados obtenidos fueron positivos en base a los objetivos planteados, los mismos que se los pueden comprobar mediante los índices de gestión establecidos (Gutierrez, 2015).

En su investigación Morales (2017) planteó como objetivo general el diseño de un manual de procesos administrativos en una empresa para mejorar el desempeño organizacional, para esto se realizó el diagnóstico situacional. Se reestructuró el organigrama de esta, además se diseñaron los procesos claves que corresponden a la administración para un mejor funcionamiento, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación, también se establecieron los criterios de

control de los procesos administrativos, para que estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios.

En el proyecto de investigación de Tomalá (2017) se determina “los factores que proporcionan el éxito de las empresas familiares y su perdurabilidad” (pág. 12). En lo concerniente al planteamiento del problema se menciona que según datos estadísticos la mayoría de empresas familiares fracasan, “el 10% de estos fracasos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares” (pág. 13), siendo lo usual que desaparezcan en la tercera generación, se presenta esta problemática también por la falta de un plan estratégico ya que este tipo de empresas familiares asumen su éxito logrado debido a la tradición, pero en la actualidad toda empresa debe tener sus objetivos fijados, su misión y su visión direccionadas a ser líderes en el mercado, cada día aumenta la competencia, se inventan nuevas tecnologías, se crean nuevos procesos de producción.

Sainz de Vicuña (2017) señala como necesario “separar las diferentes etapas de un plan estratégico, exponiendo tanto su contenido como las diversas herramientas disponibles para su elaboración, e ilustrando con varios casos de empresas privadas y públicas el resultado de la utilización práctica de las mismas” (pág. 22). Recalca que los procesos administrativos son puntos cruciales para el éxito de las empresas, debido a que estos son los que llevan a desarrollar actividades dentro de la empresa teniendo claros los objetivos fijados, cumplir con la misión que se va a desempeñar en esta, para así alcanzar el éxito organizacional y profesional.

Puchol (2007) menciona que “se debe considerar a la gestión del talento humano en las organizaciones como el activo humano de las empresas, los colaboradores, aunque están distribuidos en distintos departamentos por su conocimiento, en fin, son parte de un todo interrelacionado que conforman la organización”.

Para Chiavenato (2012) “la Administración de personal es el conjunto de políticas, normas, órganos y procedimientos e instrumentos que se aplican en conjunto dentro de la organización para la consecución de un fin, los planes trazados en la alta gerencia”.

Según Manchego (2013), en su investigación titulada “Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa EDISOMED S.A” llegó a la conclusión que el problema real es que muchas empresas se pasan todo el tiempo de vida sin seguir planes específicos de acción, sin intentar poner freno a la situación y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requiere de aprendizaje, por lo que es de gran importancia y necesario establecer un diseño de plan estratégico gerencial con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado produciendo resultados reales que permitan a sus administradores orientar los esfuerzos y recursos hacia un mejor nivel competitivo en el mercado, mediante innovaciones y definiendo donde irá la empresa para el logro de su misión, visión, objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias, eliminando la improvisación disminuyendo la incertidumbre.

2.1.2 Fundamentación Teórica

- **Teorías de la administración clásicas.** La escuela clásica (o escuela formal) de organizaciones reúne corrientes de pensamiento con preocupaciones muy diferentes, pero marcadas por el mismo enfoque de organización, es decir, la búsqueda de la racionalidad.

En relación con la revolución industrial (mecanización, urbanización), esta escuela da un lugar preponderante a la producción y los ingenieros. Para mejorar la productividad, las primeras reflexiones sobre la organización se refieren a la racionalización del trabajo, las estructuras, la gestión y buscan dar una solución única y universal a los problemas que enfrentan las empresas en la gestión de sus actividades.

De acuerdo con esta lógica, es posible distinguir tres contribuciones principales asociadas con esta tendencia: la racionalidad productiva (F.W Taylor), la racionalidad administrativa (H. Fayol) y la racionalidad estructural (M. Weber).

- **Taylor: La Organización Científica del Trabajo.** Los principios de la gestión científica. En 1911, Taylor publicó un tratado titulado Principios de gestión científica que se basaba en cuatro supuestos principales. En primer lugar, Taylor afirma su fe en la ciencia que debe permitir llegar a un método de administración “Científico”. En segundo lugar, considera que la gestión de la producción es ineficaz porque la gestión es incompetente y

poco capacitada, y por lo tanto resulta útil para asesorar a los trabajadores en sus tareas diarias. Tercero, piensa que el rendimiento podría mejorarse en gran medida mediante la implementación de un método de trabajo sistemático. Finalmente, Taylor critica el sistema de compensación establecido en las fábricas con un salario fijo que lleva a los trabajadores eficientes a limitar su producción (ausencia de incentivos financieros para producir más) (Kotler, 2013).

Los principios de la gestión científica se expresan a través de la asociación entre la ciencia y la gestión en la organización del trabajo. Su objetivo es encontrar formas de permitir que el hombre realice sus tareas de manera efectiva en su estación de trabajo. La solución de Taylor al problema de la ineficiencia, que en sus palabras es “el mayor mal del siglo”, es la aplicación de métodos científicos para el análisis y la mejora de la organización de las tareas.

Todo se reduce a definir de manera muy precisa cómo deben organizarse las tareas y los roles que los diferentes actores (trabajadores y gerentes) deben desempeñar para obtener una productividad óptima. Este enfoque se basa en varios principios fundamentales establecidos a nivel de trabajo en los talleres de producción (Robbins, 2005):

- La búsqueda del mejor método para realizar una tarea, basada en la determinación científica de los tiempos y procedimientos (estudio y tiempo de los gestos) y su prescripción por parte de la gerencia;
- El reclutamiento de la persona mejor capacitada para realizar la tarea mediante un estudio “voluntario” del carácter, temperamento y desempeño de cada trabajador materializado por esta cita: “el empleado correcto en el lugar correcto”. Taylor, por lo tanto, opera una división horizontal del trabajo estableciendo circuitos de producción (organización del taller en diferentes posiciones de producción, uno tras otro lógicamente, especialización de tareas.
- Capacitación (desarrollo de conocimiento), monitoreo y control continuo del personal;
- Implementación de un sistema de pago proporcional al desempeño. Taylor establece un umbral de producción mínimo en el día por debajo del cual el empleado es despedido y tiene derecho a un salario fijo. Si el empleado excede este umbral, recibirá un pago diferencial sobre la base de piezas adicionales producidas que pueden permitirle superar

significativamente su salario fijo. Sin embargo, el salario variable está limitado porque el empleado puede usar mal su dinero (bebidas, juegos de azar...). De hecho, en caso de productividad excedente, los fondos se asignan a las obras sociales de la empresa responsable de proporcionar vivienda y educación, incluida la familia de los trabajadores.

- La rigurosa separación de tareas entre quienes diseñan (ingenieros en “oficinas de planificación y organización”) y quienes realizan (trabajadores en talleres). Esta separación se describe como la “división vertical” del trabajo. Por lo tanto, se distinguen dos niveles de gestión: los capataces responsables de las tareas funcionales y la supervisión de los equipos y los miembros de la empresa consultora responsables de preparar el trabajo y su ejecución, así como la circulación de productos y materiales. Este servicio también es responsable de la contratación, nómina y disciplina.

La gestión científica se basa en la idea de que el proceso de producción de la empresa puede organizarse y optimizarse, a fin de obtener una mejor eficiencia en el trabajo (la mejor manera: la mejor manera de hacerlo). Las propuestas de F.W. Taylor, que son la base de la organización científica del trabajo (OST), giran en torno a cuatro ejes principales:

- La división horizontal del trabajo (las tareas son especializadas y el trabajo fragmentado) y la búsqueda del mejor método para lograr una tarea, a partir de la determinación científica de los tiempos y modos de operación (estudio y sincronización de los gestos) y su prescripción por parte de la gerencia.

- La división vertical del trabajo: compartir la responsabilidad del trabajo entre los trabajadores y los líderes, para que los trabajadores se concentren en la ejecución del trabajo y que los líderes se encarguen de concebir, supervisar y establecerlo. directivas, en lugar de confiar todo a los trabajadores.

- Salario por rendimiento y control de tiempo: permite la lucha contra el tiempo de inactividad que resultan de una mala organización o la tendencia espontánea de los trabajadores a elegir su propio ritmo.

- La coordinación del trabajo mediante la jerarquía funcional El sistema de la jerarquía funcional consiste en una multiplicidad de líneas jerárquicas.

El sistema de Taylor, por lo tanto, tiene como objetivo introducir un método científico en la organización del trabajo, con miras a lograr el más alto nivel de productividad y eficiencia.

Su objetivo es reemplazar los viejos métodos empíricos. De hecho, F.W. Taylor cree que es responsabilidad de los líderes participar en esta misión. Es su responsabilidad recopilar, descifrar y clasificar la información, y diseñar, utilizando métodos, principios, normas y leyes científicas que permitan a los trabajadores hacer mejor su trabajo diario.

Los principios rectores establecidos deben enseñarse a los trabajadores y deben tomarse las medidas adecuadas para garantizar su correcta aplicación. La baja productividad en las fábricas es el resultado de un doble comportamiento: el control de los tiempos de operación por parte de los trabajadores por temor al desempleo y su tendencia natural a la pereza, por estas razones disminuyen voluntariamente el ritmo de trabajo, Esta situación lleva socialmente a una ausencia de cooperación entre los trabajadores y la gerencia, lo que conduce a una falta de eficiencia. F.W. Taylor cree que el factor clave para el éxito radica en cambiar la relación entre la gerencia y el personal con intereses superpuestos.

Por lo tanto, esta concepción de la organización implica la presencia de un control cercano de la ejecución del trabajo que inserta al trabajador en una red de restricciones que lo obliga a actuar de manera efectiva o a renunciar. Para que este sistema sea sostenible y refleje una concepción sinérgica de las relaciones sociales, es importante a cambio que el trabajador pueda confiar en un sistema de incentivos salariales que lo lleve a ingresar voluntariamente en esta lógica.

La aplicación del taylorismo siempre tiene varias limitaciones: El taylorismo induce una visión muy mecánica del hombre en el trabajo, lo que ha llevado a consecuencias como una caída en la producción, un aumento en el absentismo, un aumento en el tiempo de trabajo y finalmente “verter” (aumento de desperdicio, desperdicio de energía y materiales. Otras consecuencias son la aparición de conflictos con la jerarquía, que resultan en una degradación del clima social. El taylorismo es, por lo tanto, un método efectivo para una alta productividad a corto plazo, pero pierde su efectividad cuando se alcanza el mediano plazo.

- **Principios de administración según Henri Fayol (1841-1925).** Henri Fayol (1841-1925) se formó en la Escuela de Minas de Saint-Etienne, formó generación de ingenieros capacitados en un contexto de fe muy fuerte en el progreso y las oportunidades que ofrece el genio humano, tenía unos 25 años cuando fue nombrado director de las Comisarías de Commentry en 1866. Mucho antes del advenimiento y el surgimiento de las ideas de gestión

científica, Fayol desarrolló una doble carrera como científico y director. También es colaborador de estudios sobre nuevas técnicas de minería o, por ejemplo, el potencial de ciertas aleaciones (Hurtado, 2008).

Es a través de la ciencia que Fayol entra en razonamiento sobre la gestión de las organizaciones. Está convencido de la utilidad de la acumulación de nuevos conocimientos y de una buena administración necesaria para convertir estos conocimientos en oportunidades de desarrollo para la empresa. Esto toma una forma muy concreta desde 1911 con el desarrollo de las actividades del laboratorio Imphy que dirige. Este centro está diseñado como un dispositivo de investigación totalmente articulado con la fábrica y la industria.

En la introducción al libro “Administración industrial y general” escrito por Fayol en 1916, este último recuerda las buenas propiedades de una organización que podría haber adquirido un aparato de investigación con recursos significativos. Pero este libro es mejor conocido por los principios de administración desarrollados por Fayol y que conducen a una descomposición de la actividad administrativa en 5 componentes famosos: “planificar, organizar, ordenar, coordinar, controlar” (Ackoff, 2008).

Según Fayol, la planificación se trata de “mirar hacia el futuro y establecer la agenda”. Fayol indica que lo más simple es la extensión (la “continuidad”) de los programas presentes, pero acepta la imprevisibilidad y admite explícitamente las necesidades de flexibilidad en el desarrollo y monitoreo de los programas.

Organizar es una definición clara de responsabilidades y Fayol recomienda que represente a la organización en forma de un “organigrama”. Coordinar es “traer armonía” entre todos los actores de la organización. Para eso, Fayol, muy pragmático, recomienda que algunos dispositivos se vuelvan hoy clásicos (la reunión semanal, oficiales de enlace, etc.).

El comando se basa en las cualidades personales del líder y su conocimiento de los principios generales de administración (que Fayol intenta recopilar en su trabajo de 1916).

Finalmente, el control tiene como objetivo verificar que se hayan respetado las órdenes y los principios. El control se define por adelantado de manera rigurosa y obedece a principios de eficiencia y sistematización. Le sigue la sanción.

Fayol realiza esta descomposición de la función administrativa para proporcionar al organismo administrativo un conjunto de principios y reglas, de la misma manera que el científico está dotado de una serie de principios y herramientas científicas. En el trabajo de 1916, Fayol elabora una lista de 14 principios:

1. La división del trabajo conduce a una mayor eficiencia,
2. El vínculo autoridad-responsabilidad debe ser respetado,
3. La disciplina es un factor clave,
4. La unidad de mando: un hombre idealmente recibe órdenes de un solo líder (Fayol está aquí en oposición a Taylor),
5. La unidad de dirección: solo se debe considerar un objetivo,
6. Subordinación del interés individual al interés general,
7. Remuneración: se debe encontrar una relación justa entre remuneración y contribución,
8. Grado de centralización: la centralización es un hecho natural; El grado de centralización depende de la actividad.
9. Jerarquía: esencial pero también se necesitan comunicaciones laterales,
10. Orden: un lugar para cada hombre y un hombre en cada lugar,
11. Equidad: la justicia en el lugar de trabajo debe ser proporcionada por enlaces convencionales,
12. Estabilidad del personal: es un factor de éxito para las empresas,
13. Iniciativa: el acto emprendedor y el éxito según el plan es el motor más poderoso de la empresa,
14. Sindicato del personal: la unidad es la fuerza y, según Fayol, buscar la división del personal es una falta.

Históricamente, Fayol fue uno de los primeros en intentar construir una teoría (en el sentido de un conjunto ordenado de principios) de gestión. Este es el descanso principal que ofrece a sus contemporáneos. Muchas de sus ideas fueron desarrolladas más tarde. También es digno de mención que muchos de sus principios han sido interpretados de manera radical, mientras que Fayol recuerda en muchas ocasiones en su trabajo de 1916 todas las

necesidades de medición (en el sentido de la ponderación) y el equilibrio entre los diferentes principios de la administración.

- **Max Weber.** Max Weber (Alemania, 1864-1920) es uno de los padres de la sociología y uno de los principales autores de la teoría de las organizaciones. A diferencia de Taylor y Fayol, no tiene práctica gerencial. Después de estudiar derecho (pero también de economía, filosofía, historia y teología) y haber sido abogado en Berlín. En el campo gerencial, es su trabajo Economía y Sociedad sobre los tipos de dominación y el papel del Estado, su principal contribución. Presenta tres temas principales: la identificación de las características clave de una forma particular de organización (la burocracia), la descripción de las razones de su desarrollo a lo largo de la historia y, finalmente, la demostración de la superioridad de la burocracia en era moderna en otras posibles formas de organización (Hurtado, 2008).

Max Weber traza el camino que conduce a la racionalización de las organizaciones, que se caracteriza por una lógica de cálculo, predicción, evaluación y el deseo de eficiencia.

Weber argumentó que la existencia de reglas y procedimientos bien definidos y respetados al pie de la letra beneficiaría tanto a los miembros de una organización como a sus clientes. Por ejemplo, contribuyó al desarrollo de reglas para eliminar las fuentes de ineficiencia organizacional, propone la aplicación de los siguientes principios:

1. División del trabajo: el puesto, los deberes y las responsabilidades de cada uno deben estar claramente definidos.
2. Estructura jerárquica: la relación entre un jefe y sus subordinados debe definirse de manera explícita y los límites de la autoridad de cada uno, establecidos con precisión.
3. Selección de personal: la selección de un nuevo empleado debe basarse en su capacitación y conocimientos técnicos, que se habrán verificado mediante pruebas.
4. Reglas y regulaciones estándar: se deben aplicar reglas y regulaciones específicas para garantizar la uniformidad del trabajo y la estandarización de los actos realizados.
5. Carácter impersonal de las relaciones: las relaciones entre los diferentes miembros de la organización deben ser impersonales. Es probable que la aplicación de reglas y regulaciones evite cualquier conflicto de personalidades.
6. Avance: los empleados deben recibir un salario fijo y ser promovidos en función de su competencia y antigüedad.

En la organización propuesta por Weber, la autoridad se basa en la legitimidad racional-legal. La autoridad del tipo legal-racional se impone siguiendo la creencia en la validez de un estado legal basado en reglas establecidas racionalmente.

La aplicación de los principios burocráticos sigue siendo generalizada, especialmente en organizaciones como el ejército, municipios, hospitales, escuelas, universidades, etc. Si tantas organizaciones hoy confían en principios burocráticos, es porque su éxito se basa en gran medida en la realización eficiente y rápida de una gran cantidad de trabajo, que solo es posible si sus empleados respetan ciertas reglas e instrucciones.

2.2. Planeación Estratégica

2.2.1. Definición. El conjunto de conceptos y herramientas que giran en torno a la planeación estratégica, surgió a principios de la década de los años sesenta y se entiende que es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad” (Serna Gómez, 2003, pág. 414).

Es de mucha importancia llevar una Planeación estratégica ya que su objetivo radica en guiar a cualquier tipo de empresa desde su creación, a definir su misión, su visión, sus principios, sus objetivos y estrategias para alcanzar los fines propuestos; este tipo de estudio nos permite identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno; internamente las fortalezas y debilidades de la organización. Con esta información de la empresa podemos definir las estrategias aprovechando sus fortalezas, mostrando sus debilidades, aprovechando oportunidades y anticipándonos a las posibles amenazas. Nos ayudará a tener un panorama más claro de la situación actual de la empresa con el fin de tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos fijados por la organización.

En esto podemos decir que cualquier organización está en búsqueda de ser siempre exitosa. Por tal razón, se hace fundamental trazar los caminos claros que nos permitan alcanzar las metas previstas. Trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, para esto implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar dicha meta. Es precisamente esto lo que se considera Planeación Estratégica de la organización.

2.2.2. Misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades).

De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. (Vidad Arizabaleta, 2004, pág. 154).

Basado en estos conceptos se puede definir a la misión como: el propósito o la razón de ser de la empresa, teniendo sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a mediano o largo plazo.

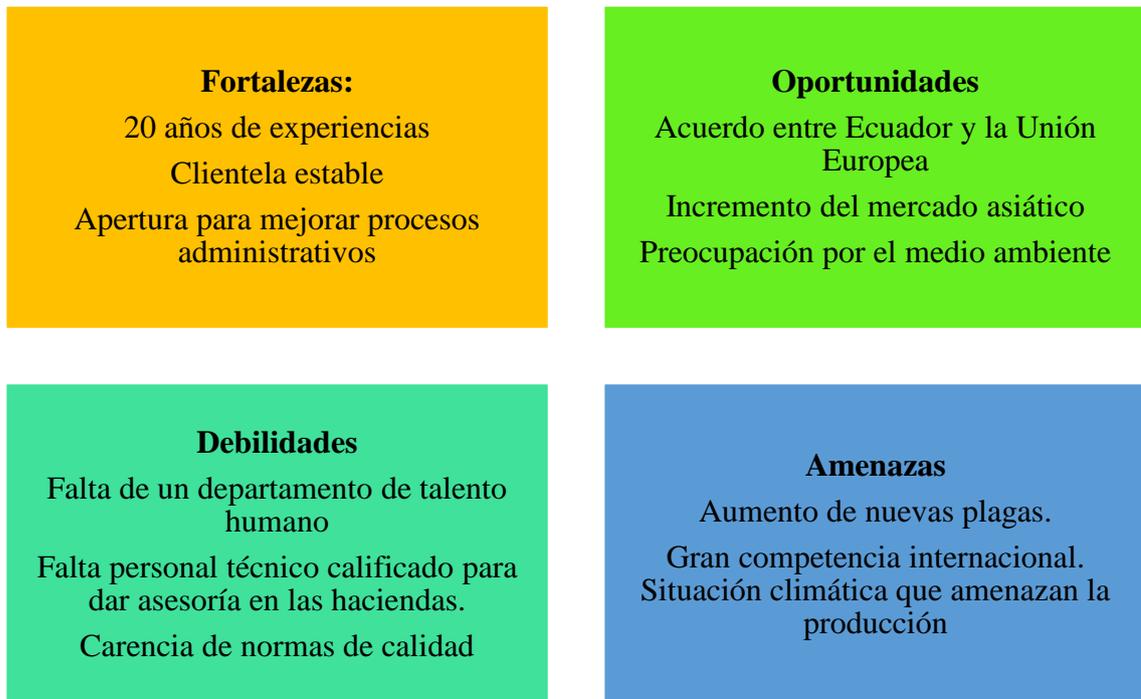
La misión de una organización siempre está en relación con el entorno y de este se deben extraer los objetivos y metas estratégicas, teniendo en cuenta el medio ambiente sus presiones y los recursos disponibles.

2.2.3. La visión. Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios. También es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. (Rodríguez Valencia, 2016).

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la misma misión que se haya planteado.

Basado en eso podemos decir que la visión nos marca una meta final de hacia dónde quiere llegar la organización en el futuro. Si bien es cierto que la misión y la visión se definen en forma diferente, ambas necesariamente deben estar relacionadas y ser consecuentes.

2.2.4. FODA. El análisis bajo una matriz FODA permite el análisis interno y externo de una empresa poniendo en conocimiento sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.



*Figura 1. Matriz FODA. Información tomada del (Chiavenato, Teoría, Proceso y Práctica, 2012).
Elaborado por: Hernández, I (2021)*

Fortalezas. Capacidades desarrolladas por la empresa que agregan un recurso adicional a la competencia. En el caso de la compañía Sumifru Ecuador S. A. las principales fortalezas con las que cuenta es llevar más de 20 años de existencia, contar con un grupo de clientes bastante estable y estar dispuesta a mejorar sus procesos administrativos.

Oportunidades. Factores esporádicos que benefician a la empresa en caso de afrontarlos positivamente, desarrollarlos y aplicarlos con el fin de obtener una ventaja frente a los competidores. Al ser una empresa productora y exportadora de banano una de las mayores oportunidades que surge en el tratado entre Ecuador y la UE. Incremento de demanda asiática. Preocupación por parte del consumidor por el cuidado del medio ambiente, salud y calidad de vida.

Debilidades. Limitantes de la compañía que ubican en desventaja frente a su competencia, habilidades carentes, sin desarrollar, aspectos negativos de la empresa. En el presente caso una debilidad es la falta de un departamento de Talento Humano Falta personal técnico calificado para dar asesoría en las haciendas. Carecimiento de normas de calidad

Amenazas. Factores externos que la empresa no puede controlar que ponen en riesgo las operaciones y la marcha actual de la compañía. Las principales amenazas para la empresa son: Aumento de nuevas plagas. Gran competencia internacional. Situación climática que amenazan la producción.

Se debe resaltar además los objetivos, ya que son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. (Serna Gómez, 2003). Los objetivos fueron diseñados para la empresa con el fin de lograr el cumplimiento y eficacia en el servicio al cliente.

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

La entrevista es un diálogo entre el entrevistador y la persona que proporciona información. El investigador plantea preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida. “la entrevista puede ser: individual, grupal, estructurada o no estructurada “. Puede tener pocas o muchas preguntas. La entrevista puede ser estructurada cuando previa mente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas o no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información. (Méndez A, 2001).

La planeación estratégica en combinación de todos estos medios de diagnóstico, constituye en una estrategia eficiente en el entorno externo de las empresas definiendo sus objetivos y acciones en el tiempo fijado para implementar modelos de comunicación eficaces que faciliten la toma de decisiones adecuadas.

2.2.5. La Planificación. La planificación es una forma de sintetizar la toma de decisiones donde se abordan los planes que en el futuro los directivos de una organización requieren para sus instituciones transformándose en el pilar de las metas a alcanzar, según Stoner, esta es el tronco común del que provienen las decisiones primordiales, y del que crecen las ramas de la institución, la dirección y el control, otra comparación que este autor suele emplear es transformar a la planificación como una locomotora que impulsa el resto de vagones que representarían a las actividades de la institución (Steiner, 1998).

El citado autor considera a la planificación básicamente como el establecimiento de metas, las cuales deben volverse los objetivos a los que apunta la empresa y que deben concretarse, estas metas deben considerar un período de tiempo en el cual serán realizadas y por ende de nada serviría trazar metas inalcanzables pues al considerarse estos objetivos deben ser claras y factibles de realizar, además de ser medibles y cuantificables (Steiner, 1998).

La administración es un proceso que comprende las siguientes etapas: La planificación, la organización, la dirección y el control. Si no existe una buena planificación el resto de las etapas no podrán concluirse según las metas trazadas, finalmente este autor considera que es imposible de controlar aquello que no se ha planificado y, por ende, los resultados carecerán de profesionalismo (Steiner, 1998).

En cambio, para Robbins (2011), la planificación radica en precisar las metas de la institución, estableciendo estrategias generales con el propósito de que estas sean alcanzarlas y trazar planes detallados para integrar y coordinar el trabajo de la institución, encargándose de establecer que se debe hacer y cómo ha de hacerse para así alcanzar los resultados esperados y proponiendo además una secuencia de pasos que son claves a la hora de fijar las metas, los cuales se muestran a continuación:

1. Examinar la misión de la institución, lo cual resulta de vital importancia ya que las metas que se trazan por parte de la organización deben coincidir en su totalidad con la

misión de la empresa en cuestión, y todas las acciones que en ellas se ejecuten guarden relación con esas metas y con su misión (Robbins, 2011).

2. Calcular la disponibilidad de recursos, lo cual consiste en realizar una evaluación que analizará los recursos disponibles en la institución que posibiliten conseguir la meta esbozada, esto quiere decir que si la organización no cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo las actividades que posibilitaran el logro de los objetivos no tiene sentido que se construyan metas que no se van a poder conseguir, en consecuencia la existencia de recursos institucionales no solo resultan primordiales para conseguir las metas sino también para el propio sostenimiento de la organización (Robbins, 2011).

3. Establecer las metas de manera individual o por equipo, esto debe permitir en consecuencia un alto nivel de correspondencia con la misión de la empresa y con las metas establecidas por otras áreas integrantes de la institución (Robbins, 2011).

4. Es aconsejable trazar las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas, pues la divulgación y el conocimiento estas facilita que el trabajo en equipo se vuelva más fácil, además que esto fomenta el sentido de pertenencia para con la institución (Robbins, 2011).

5. Inspeccionar los resultados y reparar en que, si se consiguieron las metas, ya que este paso resulta fundamental pues en él se evidencia la mejora continua de todo el proceso, pues examinar los resultados obtenidos permite determinar a qué se debieron las equivocaciones o fallos y así buscar las vías para suprimir las causas que propiciaron el hecho y trabajar sobre sus probables soluciones, buscando disminuir al mínimo el cometimiento de estos errores (Robbins, 2011).

En la opinión de la autora Sánchez Paz, la planificación marca sus inicios desde que el hombre se convirtió en un ser racional, pues en ese periodo los hombres para defenderse, alimentarse y vivir, debían planificar sus actividades y de una manera rudimentaria planeaban sus acciones sin saber a ciencia cierta que significaba esa palabra.

Según Robbins (2011) a lo largo de la historia de la humanidad y en correspondencia con el desarrollo de esta, ha ido desarrollándose el proceso de planeación y son muchos los autores que manifiestan que la planificación siempre ha sido un complemento en todas las acciones del hombre pues si se quiere realizar cualquier actividad se demanda de una previa planificación ya sea esta de manera formal o informal.

En las obras de Marx y Engels también se han analizado la temática de la planificación cuando en sus libros hacen referencia a la necesidad existente de que para sacar adelante una economía en cualquier país se debe contar con un plan, posteriormente los líderes soviéticos y poco después los chinos, implementaron sus famosos planes quinquenales basándose en estos principios marxistas, y aunque muchas veces a la planificación se la relaciona con la parte económica, su utilidad se extiende mucho más allá de esta.

Actualmente, la planificación es un factor determinante en el desarrollo de cualquier institución ya que ella nos da la guía en base a la cual se logran las metas de la organización siendo necesaria para cualquier proyecto pues sin ella tendría un futuro incierto cuando no se la ha realizado previamente, es común que en la academia se incluyan muchas carreras universitarias donde la planificación forme parte de los programas de las asignaturas, siendo estas son fundamentalmente las carreras vinculadas con la administración de empresas y las que se encuentran asociadas a las ciencias económicas.

Para muchos autores existe la coincidencia de pensar de que la planificación siempre ha de verse como el punto de partida en el proceso administrativo y tal es el caso de Münch (2010) quien opina que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan al máximo los riesgos y se garantizan condiciones de éxito.

Para la citada autora la planeación es un concepto al cual define como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el estudio del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de perfeccionar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la institución con una mayor posibilidad de éxito.

Los autores de la presente investigación coinciden con esta definición, la planificación se lleva a cabo procurando la realización de los resultados esperados y optimando los recursos necesarios para llevar a la práctica un proyecto que permita reducir costos y gastos superfluos, es partiendo de la planificación que se conciben los planes, estos no son más que la planificación que de manera estratégica es llevada a la práctica en donde se especifican todos los pasos y actividades que ha de desarrollarse para el cumplimiento de las metas esperadas (Robbins, 2011).

Münch (2010) propone que los planes se pueden clasificar atendiendo según el tiempo que se demore su cumplimiento, en relación a este parámetro se podrían clasificar en:

- Planes de corto plazo, los cuales abarcan todos los que son pronosticados a cumplirse en menos de un año.
- Planes de mediano plazo, que son los que se cumplirán en un período de hasta 3 años.
- Planes a largo plazo, que son los comprendidos en un periodo mayor a tres años.

El objetivo de la planificación es instaurar las acciones necesarias que permitan enfrentar cualquiera de las situaciones que se presenten posteriormente y así contribuir al buen desempeño de las actividades que se estén llevando a cabo, Münch afirma que las ventajas de establecer una adecuada planificación en las instituciones son las se exponen a continuación:

- Minimiza los niveles de incertidumbre que se podrían crear en el futuro.
- Instituye un sistema legítimo para tomar decisiones.
- Reduce los riesgos a lo mínimo aprovechando en la mayor medida posible las oportunidades.
- Se delimitan los fundamentos en base a los cuales operará la institución.
- Al improvisarse menos se toman decisiones más eficaces
- Suministra los elementos para desarrollar un mayor control.
- Los colaboradores de la institución incrementan su motivación pues estos saben hacia donde van dirigidas sus energías, y que resultados se espera conseguir
- Mejora la utilización del tiempo y todos los recursos.

La planificación se encuentra dirigida por una gran cantidad de principios y estos favorecen a que se amplíen fuertemente las labores que con anterioridad han sido realizadas.

Los mencionados principios son descritos a continuación:

Factibilidad, este principio se refiere a que los planes que se han diseñado deben de ser realizables, pues nada se saca planificando cosas inalcanzables, por otra parte, el hecho de que un plan sea difícil de realizar no necesariamente significa que este sea imposible.

Objetividad y cuantificación, los mencionados principios hacen referencia al proceso de planificación que ha de ejecutarse partiendo de datos reales y puntuales, tomando como base estadísticas, estudios de mercados, evaluaciones de factibilidad y probabilidades, en

base a los cuales se deben trazar metas cuantificables que permitan efectuar mejoras en el proceso de toma de decisiones y un control eficiente sobre las acciones que se elaboran y que siempre deben relacionarse con lo planificado.

Flexibilidad, esta hace alusión a que siempre que se confeccionen los planes se deben tener en cuenta ciertos parámetros de holgura, esto quiere decir existen intervalos de confianzas en los que se desarrollen las tareas que se irán a realizar, siendo su propósito facilitar el espacio para ejecutar otras acciones en caso de que se tengan que enmendar errores que obstaculicen lo planificado (Robbins, 2011).

Unidad, lo cual implica que en una institución lo usual es que existan diferentes planes concebidos en los distintos departamentos que compone la institución, todo esto involucra que estos deben completar un plan general que se elaborará en función de la estrategia, misión y visión de la entidad.

Del cambio de estrategias también se debe de hablar ya que los planes en ocasiones no se desarrollan según lo planificado debido a externalidades o cambios en el interior de la organización lo cual repercute en las estrategias que habían sido elaboradas en el pasado, en base a lo expuesto resulta recomendable elaborar planes tomando en cuenta tres escenarios diferentes que serían el escenario que se espera, uno más optimista y por último uno donde suceda lo peor.

La estrategia estará en función de la situación interna y externa en que se desarrolla la institución, los trabajadores, el clima organizacional y del liderazgo, pues, una vez definida la estrategia se puede dar paso a la definición de planificación estratégica, este es un tema que ha sido bastante tratado en la literatura académica donde se han manifestado diferentes criterios (Munch, 2010).

Algunos autores opinan que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen a un mercado cada vez más exigente.

Existen algunos pensadores de las ciencias administrativas que consideran que la estrategia comprende la acción, en otras palabras, la acción llega en ocasiones primero que la planeación, este punto de vista de la estrategia hace caso omiso del proceso lineal de que planea y luego actúa, esta secuencia es lógica, pero en la realidad, a menudo se actúa para luego utilizar los resultados de las acciones con el fin de decidir en la siguiente etapa.

Por todo lo antes expuesto esta razón se prefiere la expresión creación de estrategias a la de planeación estratégica, que destaca el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias, pero no toma en cuenta el hecho de que a menudo las estrategias evolucionan a través de la acción.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, esto no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sola es un factor principal en la realización de la misma, existiendo un nexo muy fuerte entre la dirección estratégica y operacional. La dirección estratégica proporciona una guía, relacionada con las operaciones, a pesar de todo el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

En el mundo actual, en el que las operaciones se hacen cada vez más complejas es necesario prever el comportamiento de una organización con proyección hacia el futuro en aras de simplificar el trabajo de la misma y poder realizar avances importantes dentro de la institución. Lo anteriormente planteado se realiza ordenando, sobre todo, las acciones humanas y mediante un proceso coherente y lógico, que estimule la elección y configuración formalizada de un futuro mejor y más justo que el actual.

La vía más factible para lograr lo antes expuesto es la planificación estratégica, la cual mediante la participación activa y motivadora de la dirección de una determinada organización se es capaz de traducir su visión estratégica en planes de acción concretos que hagan posible que las cosas discurran como se había previsto y se lleven a la práctica cuando tienen que hacerse y con los recursos y medios que convenga emplear.

Lo más importante para la planificación estratégica no son sus herramientas sino la voluntad de quienes la integran, pues, aunque existan todas las herramientas, sino hay una buena intención, la institución no puede lograr mucho lo que desea, pero las instituciones

pueden superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas si existiera la voluntad necesaria para hacerlo.

2.2.6. Plan estratégico. Es un documento que resume cómo una compañía planea operar y crecer en los próximos tres a cinco años. Describe las oportunidades de negocio que la compañía buscará y cómo lo hará, presentando las decisiones tomadas por la administración en tres áreas: Objetivos estratégicos, que son los objetivos financieros y no financieros y los resultados esperados para los próximos años, metas estratégicas, las cuales son los productos y servicios que se ofrecerán, a quién y dónde y factores clave de éxito, que son los elementos importantes requeridos para que la empresa logre sus objetivos.

Los planes estratégicos son importantes porque establecen la dirección general de la empresa, permitiendo que todos los empleados trabajen hacia objetivos comunes, además, impulsan el establecimiento de prioridades, la asignación de recursos, el desarrollo de capacidades y las actividades para fijar presupuestos.

Además, dan forma a todas las comunicaciones con los interesados internos y externos, son la base para los planes de marketing, operaciones, y recursos humanos para los próximos años y son una guía las decisiones de gestión a medida que surgen nuevas oportunidades y amenazas. El contenido de un plan estratégico generalmente se deriva de una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa (análisis FODA).

Los planes estratégicos deben ser claros, directos y fáciles de entender. Un plan estratégico típico incluye:

- Un resumen ejecutivo
- Una descripción general de una o dos páginas sobre las oportunidades y amenazas del mercado
- Un resumen de una a dos páginas de las fortalezas y debilidades de la compañía
- Un listado de objetivos estratégicos.
- Una explicación del ámbito estratégico.
- Una descripción de los factores clave del éxito.
- Un conjunto de iniciativas prioritarias para abordar oportunidades y riesgos inmediatos.

- Expectativas para todos los empleados, incluido un llamado a la acción
- Un apéndice que contiene los hallazgos más detallados e implicaciones del análisis FODA (Ackoff, 2013).

Procesos. Técnicamente el término proceso es genérico, se lo aplica en todas las acciones realizadas e implica un conjunto organizado y secuencial de actividades orientados a la obtención de un objetivo. Pero en la empresa donde los procesos son determinantes para la obtención de calidad, eficiencia y eficacia, estos no deben ser espontáneos ni casuales peor aún discrecionales de los operadores sino “el resultado de una acción analítica de diseño llevada a cabo por expertos y en participación con todos los involucrados” (Gilli, Arostegui, Doval, & Iesulauro, 2007).

Proceso administrativo. El proceso administrativo, es “el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa u organización” (Hernandez, 2012).

“Los procesos administrativos comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (Munch, 2010).

El proceso administrativo es el instrumento de la administración que conforma diferentes etapas que son: planificar, organizar, dirección y control, los cuales nos ayudará a llevar a cabo las actividades y tareas asignadas de la mejor manera, a cada uno de los involucrados dentro de la empresa.

2.2.7. El Control Interno. Una fuente de importancia a nivel mundial que define la importancia del Control Interno para todo tipo de instituciones y lo convierte en un Sistema de Control es el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que emite un informe contentivo con todos los aspectos y dimensiones sobre Control Interno.



Figura 2. Pirámide COSO Información tomada del (Chiavenato, Teoría, Proceso y Práctica, 2012).
Elaborado por: Hernández, I (2021)

La misión del COSO es: “Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones”.

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Según lo indicado anteriormente, “se puede mencionar que el control interno es llevado a cabo por personal de cada nivel de la organización, los mismos que establecen los objetivos de la organización e implementan los mecanismos de control.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. **Ambiente de Control:** Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

2. **Evaluación de Riesgos:** Es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos.

3. **Actividades de Control:** Aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Las mismas que están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos de la organización.

4. **Información y Comunicación:** Dimensionados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

5. **Supervisión:** La gerencia debe llevar a cabo la revisión y la evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte del sistema de control. Esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, así como tampoco se deberán hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación.

El control interno se fundamenta en normas, políticas y procedimientos establecidos, que proporcionan un grado o nivel de seguridad razonable para el logro de objetivos específicos de la organización tales como:

- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su hallazgo al momento de generarse.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectarlos oportunamente,
- Resguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Certificar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general

2.2.8. Beneficios de un Sistema de Control Interno

- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno
 - Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee feedback del funcionamiento del negocio.
 - Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
 - Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
 - Y el establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

Para comprender mejor el contenido del proyecto, es necesario mencionar la definición de cierta terminología que despejarán dudas e inquietudes y contribuirán al desarrollo del tema.

Control: El Control es una herramienta que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Control Interno: Conjunto de métodos y procedimientos establecidos en una empresa que en forma coordinada tiene entre otros objetivos: la protección de los activos, la obtención correcta de la información financiera, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas establecidas.

Control Interno Contable: comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los resultados contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis.

COSO: son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas).

MIPYMES: Es el acrónimo del conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas que, en base a su volumen de ventas, nivel de producción y cantidad de trabajadores presentan características propias de este tipo de entidades.

Publicidad boca a boca: Es el testimonio de un cliente satisfecho el cual puede convertirse en una estrategia de marketing bastante efectiva, sobre todo si el cliente que recomienda el producto o servicio, es conocido por la audiencia o tiene influencia sobre esta.

Productos: El marketing establece que un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor.

Plan de negocio: Un plan de negocio es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establece las acciones que se realizarán en el futuro junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.

Comercialización: Es una palabra de derivación anglo-francesa. El diccionario de la Real Academia Española señala que consiste en otorgar a una o varias personas o empresas, una concesión de derechos para que se realice la explotación de una marca, producto, o servicio.

Sector Informal: Personas que trabajan en establecimientos que no se encuentran registrados ante la autoridad tributaria, es decir, no poseen RUC.

Sector Formal: Personas que trabajan en establecimientos que tienen RUC.

Los conceptos detallados tienen como finalidad esclarecer los términos que son usados dentro del presente documento de investigación, y de esta manera facilitar a los lectores la interpretación de la propuesta.

Responsabilidad social empresarial (RSE): Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores (OIT, 2007).

Diseño Organizacional

El diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento y los seres humanos dentro y alrededor de la organización, se trata entonces de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño, que, en esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de la organización y gestión de

cambio (de personas) aplicada al diseño. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de dicha organización.

2.2.9. Elementos del diseño organizacional. Un proceso de diseño exitoso radica en la comprensión de sus elementos como parte de un todo que se influyen. Los elementos del diseño organizacional son:

- La especialización del trabajo
- La departamentalización
- Autoridad, responsabilidad y poder
- Alcance del control
- Centralización y descentralización
- Formalización

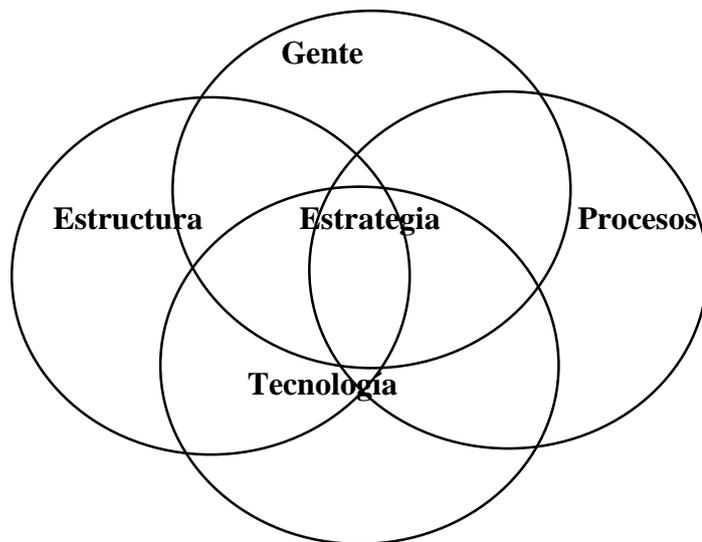


Figura 3. Elementos del diseño organizacional. Información tomada del (Chiavenato, Teoría, Proceso y Práctica, 2012).

Elaborado por: Hernández, I (2021)

2.2.10. Dimensiones del diseño organizacional. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales.

Las **dimensiones estructurales** describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones.

- **Formalización:** representa la cantidad de documentación escrita en la organización
- **Especialización:** es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas.

- Estandarización: Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme.
- Jerarquía de autoridad: Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador.
- Complejidad: Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización.
- Centralización: Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión.
- Profesionalismo: Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados.
- Razones de personal: Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos.

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo. Para entender y evaluar a las organizaciones, uno debe examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

- **Tamaño:** es la magnitud de la organización representada por el número de empleados.
- **Tecnología organizacional:** es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- **El ambiente externo:** incluye los elementos fuera de los límites de la organización.
- **La estrategia y objetivos de la organización:** definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares.
- **La cultura de la organización:** es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados.



Figura 4. Dimensiones del diseño Organizacional. Información tomada del (Chiavenato, Teoría, Proceso y Práctica, 2012).

Elaborado por: Hernández, I (2021)

2.2.11. Diseños Tradicionales de Organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

- **Diseño Funcional:** Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas.
- **Diseño de Lugar:** Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación.
- **Diseño de Producto:** Significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto.
- **Diseño Multidivisional:** En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

2.2.12. Cambio Organizacional. El cambio organizacional se refiere tanto al proceso en el cual una compañía o cualquier organización cambian sus métodos operativos, tecnologías, estructura organizativa, estructura completa o estrategias, como a los efectos que estos cambios tienen en ella. El cambio organizacional usualmente ocurre en respuesta a, o como resultado de, presiones externas o internas. Se trata de revisar y modificar estructuras de gestión, y procesos de negocios.

Las pequeñas empresas comerciales necesitan adaptarse para sobrevivir contra competidores más grandes. También necesitan aprender a prosperar en ese entorno. Los grandes rivales deben adaptarse rápidamente cuando aparece un competidor más pequeño e innovador. Para evitar quedarse atrás o mantenerse un paso por delante de sus rivales, una empresa debe buscar formas de operar de manera más eficiente. También debe esforzarse por operar de manera más rentable. Desde la llegada de Internet, el entorno empresarial actual ha cambiado a un ritmo considerablemente más rápido en comparación con hace cuarenta años. El cambio organizacional es un requisito para cualquier empresa que quiera sobrevivir y prosperar.

El cambio es algo que se debe esperar y a lo que hay que adaptarse en lugar de temerle. Solo con el cambio, las empresas podrán sentar las bases para el éxito a largo plazo. Es un proceso en el que una gran empresa u organización cambia sus métodos de trabajo u objetivos, por ejemplo, para desarrollar y enfrentar nuevas situaciones o mercados.

Los impulsores de cambio de una organización incluyen:

- **El clima económico.** El término “clima económico” significa el estado de la economía en general, es decir, las condiciones económicas. Si hay una recesión, una empresa puede tener que despedir a los trabajadores; esto requiere una reestructuración. Una fusión o adquisición también significa una reorganización total y cambios en la cultura corporativa.

La cultura corporativa o cultura organizacional es un grupo de valores y comportamientos internos dentro de la organización.

- **Demanda y comportamiento del consumidor.** Los estilos de vida de las personas y cómo compran, trabajan y pasan sus ratos de ocio están cambiando para siempre. Desde el advenimiento de Internet, estos cambios han estado ocurriendo a tasas significativamente más rápidas. Sin cambios, su empresa perderá su ventaja competitiva. Tampoco cumplirá con los requisitos de lo que la mayoría de nosotros esperamos que sea una base creciente de clientes leales.

- **Nuevas tecnologías.** Los nuevos sistemas y dispositivos de alta tecnología han cambiado completamente la forma en que las empresas comerciales hacen negocios e interactúan con otras entidades en el mercado. Los modelos de negocio, como la colaboración virtual y la subcontratación, solo son posibles hoy en día gracias a Internet y las comunicaciones de ultra alta velocidad.

- **El mercado competitivo.** Si un nuevo rival entra en escena con comportamientos comerciales completamente diferentes, los otros jugadores pueden tener que adaptarse, especialmente si ese competidor tiene éxito en ganar participación de mercado.

- **Reglas y regulaciones (política del gobierno).** Cuando las empresas se enfrentan a nuevas leyes o normas impuestas por las autoridades reguladoras pertinentes, deben hacer dos cosas: Cumplir con ellas y adaptarse para que puedan continuar prosperando.

2.2.13. Tipos de cambio organizacional. El tipo de cambio organizativo que requiere o está experimentando una empresa varía según el punto de vista de la persona.

Un gerente de tecnología puede verlo en términos de sistemas, herramientas, software, hardware, etc. El CEO invariablemente percibirá el cambio en términos de estructura y estrategia. El gerente de operaciones, por otro lado, lo verá principalmente en términos de procesos, etc.

En la mayoría de los casos, el cambio es tan complejo e intrincado que nadie puede definirlo completamente desde un punto de vista específico. A continuación se presentan algunos de los tipos comunes de cambio organizativo. Tenga en cuenta que existe una superposición significativa entre ellos:

- **Políticas y acuerdos legales.** Cambiar las políticas y acuerdos legales puede ser altamente impopular entre los clientes y la fuerza laboral. Cualquier cambio en esta área, incluso uno menor, puede tener un impacto significativo en una empresa.

- **Estructura organizativa.** El término se refiere a la jerarquía dentro de una organización, que define cada trabajo y departamento, su función y dónde informan. Cuando dos empresas comerciales se fusionan, o una se hace cargo de otra, se producen importantes cambios estructurales. A veces el cambio puede ser menor, como cuando se establece un nuevo equipo.

- **Procesos.** Este término se refiere a una colección de tareas vinculadas que encuentran su final en la entrega de un producto o servicio a un consumidor. Los procesos y tareas son comúnmente alterados durante el cambio organizacional. En algunas organizaciones, los procesos de cambio o actualización están en curso o se producen de forma regular.

- **Personal.** Incluye la contratación, despido, capacitación, roles, responsabilidades y otros cambios relacionados con la fuerza laboral.

- **Cultura.** La cultura se refiere a las creencias, valores y actitudes generalizadas que caracterizan a una empresa y guían sus prácticas.

Cualquier cambio en estas áreas puede tener un impacto profundo en cada aspecto de la organización. Puede tener un impacto, por ejemplo, en la productividad, el cumplimiento y la innovación.

- **Productos.** Se trata de cambios en los productos y todo lo relacionado con alentar a los consumidores a comprarlos. El marketing y las ventas son el enfoque esencial para la mayoría de las organizaciones.

- **Conocimiento.** El conocimiento respalda cada producto, proceso, iniciativa, proyecto y programa. Cambiar aquí se refiere a los activos de conocimiento de la empresa. Los activos de conocimiento son la información o las habilidades dentro de una organización que lo hacen más competitivo o valioso.

- **Tecnología.** A veces, una empresa realiza cambios en su infraestructura tecnológica, automatización, sistemas, hardware, software, etc.

- **Integración.** La integración incluye la sincronización de TI (tecnología de la información) y las culturas y objetivos empresariales, alineando la tecnología con la estrategia y los objetivos de la empresa. En una empresa, la integración es un reflejo de cómo las personas están absorbiendo la TI como una función de la organización. Prácticamente

todos los cambios requieren integración. Debemos alinear todo en una empresa para que se complementen y agreguen valor entre sí. La integración suele ser el tipo de cambio más complejo. Cuando se lleva a cabo con éxito, toda la compañía es claramente mucho más valiosa que la suma de sus partes.

2.2.14. Clima organizacional. Es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral percibido, directa o indirectamente, creado por personas que viven y trabajan en este entorno y que influyen en la motivación y el comportamiento de estas personas (Chiavenato, 2012).

En esta definición se aprecian dos características: El clima organizacional como concepto “percibido” por los empleados. Es importante destacar que depende de un juicio de valor que puede variar mucho de persona a persona. El clima organizacional afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los empleados. Además de estos dos factores, es interesante observar algunos otros para comprender completamente cuál es la definición de clima organizacional.

Las características principales del clima organizacional son las siguientes:

- Es una percepción del entorno laboral.
- Es un “ambiente psicológico”.
- Es una imagen de la relación entre la organización y sus empleados.
- Es un conjunto de propiedades que se pueden medir con los instrumentos correctos.
- Está relacionado con la calidad y la idoneidad del entorno laboral.
- Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.
- La estructura organizativa influye fuertemente en el clima organizacional.
- El clima organizacional es un reflejo del grado de motivación de los empleados.
- Tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo.

Al analizar todas estas características, la importancia de mantener un buen clima organizacional en la empresa es clara. Por lo general, el primer paso hacia la mejora del clima organizacional es hacer una “encuesta de clima”. Después de todo, ¿no es un clima

organizacional solo la percepción de sus empleados? Por esta razón, solo con una encuesta puede comprender lo que perciben como positivo o negativo en el lugar de trabajo.

Sin embargo, algunos factores son recurrentes y deben ser objeto de atención para cualquier persona interesada en mantener un buen clima organizativo en su empresa.

Es importante averiguar qué factores han motivado o no a los empleados. A veces, las acciones simples tienen reacciones más allá de lo que usted piensa y pueden ser un factor de degradación del clima organizacional y también un factor de mejora. Por ejemplo, el deseo de reducir costos, es común que algunas empresas reduzcan el suministro de café. Sin embargo, a menudo, en estos 5 minutos, los grupos pasan charlando en el café entre una tarea y otra, lo que fomenta la integración y el alivio del estrés, y cuando se pierde, de repente se convierte en un efecto adverso sobre el clima de la organización (Chiavenato, 2012).

El espíritu de equipo y unidad del grupo es un factor crucial. Lo idóneo es tener siempre un equipo unido que se complace en lograr objetivos comunes. Una forma de lograr esto es a través de metas claras y alcanzables. Además, siempre es esencial dar retroalimentación sobre los resultados de las iniciativas y proyectos en curso, así como reconocer el desempeño de aquellos que se destacan.

Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa. Es desmotivador no saber exactamente para qué sirve su trabajo y sus esfuerzos diarios y si contribuyen al logro de los objetivos de la empresa en su conjunto

2.3 Marco conceptual

- **Productos Naturales:** Un producto natural es un compuesto químico producido por un organismo vivo en la naturaleza. En un sentido amplio, los productos naturales incluyen cualquier sustancia producida por la vida. Por tanto, una definición amplia de producto natural es la de ser un compuesto orgánico, aislado de la mano del hombre, que es producido por un proceso metabólico primario o secundario. Una más restrictiva o específica quedaría limitada a la de ser un metabolito secundario. Y aquel producto puede que salga dañado

- **Comercialización:** Se refiere a la compra-venta de bienes y servicios, que serán utilizados en la fabricación de otros bienes, o servicios. Gómez Rondón (2012) La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor. Siendo el intercambio comercial, la actividad de comprar y vender mercancías entre dos contrayentes, este acto es fundamental en el comercio y tiene un impacto en el mercado de bienes, servicios y la propiedad intelectual.

- **Producto:** Es “todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido” Romero (2000, pág. 65). Un producto para la economía se define como el resultado que se obtiene del proceso de producción dentro de una empresa. Por lo tanto, es producto todo lo que se produce o lo que resulta del proceso de la producción. Desde el punto de vista económico un producto es todo aquello que se intercambia en el mercado. También es considerado un producto para la economía, todo aquello de lo cual se puede obtener un ingreso o una renta, como podría ser el rendimiento porcentual que puede generar una inversión como un bono

- **Precio:** Según Kotler (2013) el precio es "la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto" pág.62. El precio es el pago o recompensa que se asigna a la obtención de bienes o servicios o, más en general, a una mercancía cualquiera. A pesar de que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias

- **Compra:** El termino compra se refiere a adquirir un bien o servicio a cambio de cierta cantidad de dinero. La compra es el proceso que utiliza una empresa u organización para adquirir bienes o servicios para lograr sus objetivos. Aunque hay varias organizaciones que intentan establecer estándares en el proceso de compra, los procesos pueden variar mucho entre organizaciones.

- **Venta:** Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos. Kotler (2013). La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)

- **Influencer:** Un Influencer es una persona que, de algún modo, ha logrado destacar en los canales digitales, especialmente en las redes sociales, así como en plataformas de

vídeo. Son personas que han conseguido crear un personaje de gran éxito en el mundo digital, el cual es seguido por miles de seguidores y suscriptores.

- **Community Manager:** El Community Manager es el profesional responsable de construir y administrar la comunidad online, gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones duraderas con sus clientes o fans en internet.

2.4. Marco Legal

El presente trabajo está sustentado en los siguientes documentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Ley del Registro Único del Contribuyente
- Código Tributario
- Norma Internacional de Auditoría 315

2.4.1. Constitución Política de la República del Ecuador.

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.

3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.

4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendentes o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades.

Los o las superintendentes serán nombradas por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la o él Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana.

2.4.2. Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado.

Art. 21.- Auditoria de Gestión. - La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

2.4.3. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. - Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento.

Art. 20.- Principios generales. - La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros. - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

Art. 98.- Definición de sociedad.- Para efectos de esta Ley el término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las Instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que, aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros.

Art. 102.- Responsabilidad de los auditores externos. - Los auditores externos están obligados, bajo juramento, a incluir en los dictámenes que emitan sobre los estados financieros de las sociedades que auditan, una opinión respecto del cumplimiento por éstas de sus obligaciones como sujetos pasivos de obligaciones tributarias. La opinión inexacta o infundada que un auditor externo emita en relación con lo establecido en este artículo, lo hará responsable y dará ocasión a que el Director General del Servicio de Rentas Internas solicite al Superintendente de Compañías o de Bancos y Seguros, según corresponda, la aplicación de la respectiva sanción por falta de idoneidad en sus funciones, sin perjuicio de las otras sanciones que procedan según lo establecido en el Código Penal.

2.4.4. Ley de Compañías.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a control.

Art. 295.- La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este párrafo y elaborar formularios de balances y del estado de cuentas de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y en las denominaciones que se consideren más convenientes.

Art. 300.- Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicara al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.

2.4.5. Ley Del Registro Único De Contribuyentes.

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes. - Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 2.- Del Registro. - El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

Todas las instituciones del Estado, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha institución.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria. - Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

2.4.4. Norma Internacional de Auditoría 315.

Objetivo. El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

Definiciones. A efectos de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que figuran a continuación:

(a) **Afirmaciones:** manifestaciones de la dirección, explícitas o no, incluidas en los estados financieros y tenidas en cuenta por el auditor al considerar los distintos tipos de incorrecciones que pueden existir.

(b) **Riesgo de negocio:** riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

(c) **Control interno:** el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

(d) **Procedimientos de valoración del riesgo:** procedimientos de auditoría aplicados para obtener conocimiento sobre la entidad y su entorno, incluido su control interno, con el objetivo de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones concretas contenidas en éstos.

(e) **Riesgo significativo:** riesgo identificado y valorado de incorrección material que, a juicio del auditor, requiere una consideración especial en la auditoría.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

El presente trabajo de investigación dirigido a la empresa Nature's Garden busca la obtención de información por parte de la ciudadanía para conocer el nivel de posicionamiento de los productos de la marca.

Debido a la naturaleza de la investigación, este estudio se realiza de forma exploratoria debido a que se buscará conocer el origen del problema que presentan los productos dentro de la ciudad de Guayaquil a través de la información aportada por los clientes actuales y potenciales.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que posee este documento, es descriptivo, debido a que se procederá a conocer y detallar el comportamiento de la personas frente a los productos Nature's Garden. Adicionalmente, se utilizará el tipo de investigación documental, debido a que se revisarán diferentes datos históricos de la empresa con respecto a las ventas, productos y demás características que posea la misma con sus clientes.

3.3 Enfoque

Debido al tipo de investigación que posee este documento, el enfoque es mixto, debido a que se deben medir diferentes variables para conocer el nivel de posicionamiento actual y de esta forma proponer estrategias que permitan obtener el posicionamiento esperado, razón por la cual se realizará el uso de datos estadísticos y numéricos.

3.4. Instrumento de investigación

El instrumento de investigación que se utilizó fue la encuesta dirigida a personas mayores de 18 años que habitan en la ciudad de Guayaquil. Dicho instrumento de investigación se aplicó en diferentes puntos de venta, con la finalidad de conocer la percepción que tienen los clientes actuales y potenciales respecto a los productos de la marca Nature's Garden.

3.5. Población y muestra

Una muestra estadística es una porción representativa de individuos que conforman la población que se esté analizando, que en este caso es la población total de la ciudad de Guayaquil, que según las proyecciones del INEC es de 2.723.665 de habitantes para 2020.

Sin embargo, según información tomada del Banco Central del Ecuador, (BCE, 2019) indica que únicamente el 64,2% de esta población se encuentra Económicamente Activa, resultando 1.748.592, que será el valor que se tomará para realizar el análisis de la muestra.

Para establecer el tamaño de una muestra es necesario aplicar la fórmula del cálculo muestral, la cual se detalla a continuación:

Ecuación para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce la población:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde cada variable representa lo siguiente:

n: indica el tamaño de la muestra.

k: expresa el nivel de confianza; generalmente se emplea el 95%.

p: es la probabilidad de éxito, para esta investigación se estableció un 0,5.

q: es 1-p, dado que representa la probabilidad de fracaso.

N: expresa el tamaño de la población.

e: indica el error máximo que se espera.

Al aplicar la fórmula con los datos obtenidos se determinó que:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1748592}{(0,05^2 * (1748592 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \quad n = 384$$

El número de encuestas necesarias para el presente trabajo investigativo es de 384.

3.6. Resultados de la investigación

1) Edad

Tabla 1. Edad

	Encuestados	Porcentaje
Entre 18 y 30 años	100	26%
Entre 30 y 40 años	118	31%
Entre 40 y 50 años	78	20%
Entre 50 y 60 años	46	12%
Más de 60 años	42	11%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

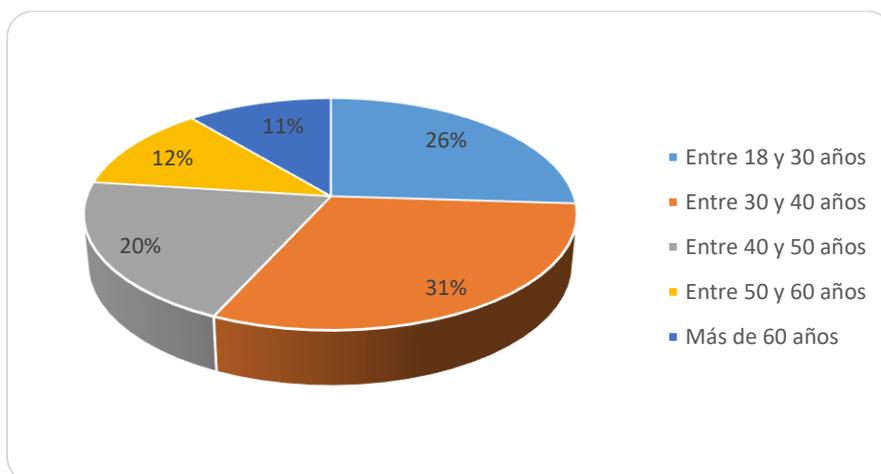


Figura 5. Edad. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

Según la edad de las personas encuestadas, se determinó que el 31% correspondía a personas entre edades de 30 a 40 años, seguido por el 26% con edades de 18 a 30 años. Personas con edades de 40 a 50 años representaban el 20% y aquellas que poseen de 50 a 60 años el 12%. El 11% correspondía a personas mayores de 60 años.

2) Sexo

Tabla 2. Sexo

	Encuestados	Porcentaje
Masculino	182	48%
Femenino	202	53%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

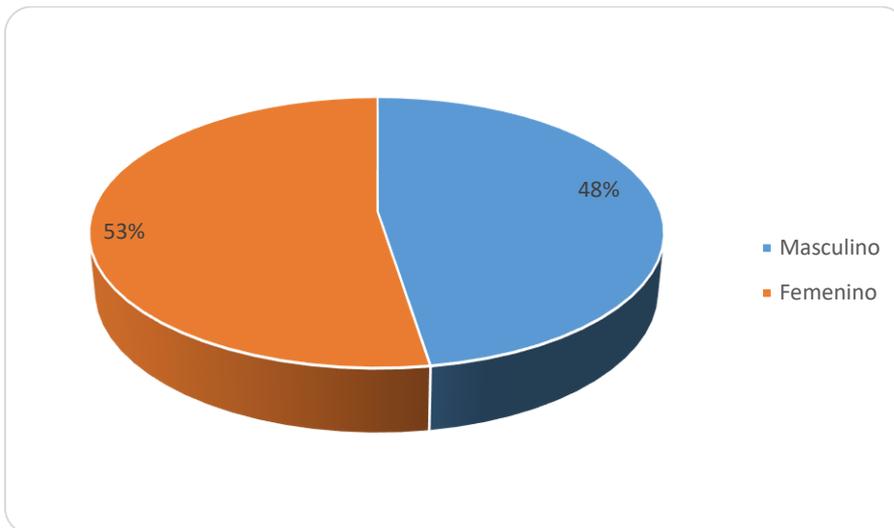


Figura 6. Sexo. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 48% de las personas encuestadas pertenecían al sexo masculino y el 53% al femenino.

3) ¿Ha consumido usted alguna vez productos naturales?

Tabla 3. Consumo de productos naturales

	Encuestados	Porcentaje
Sí	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

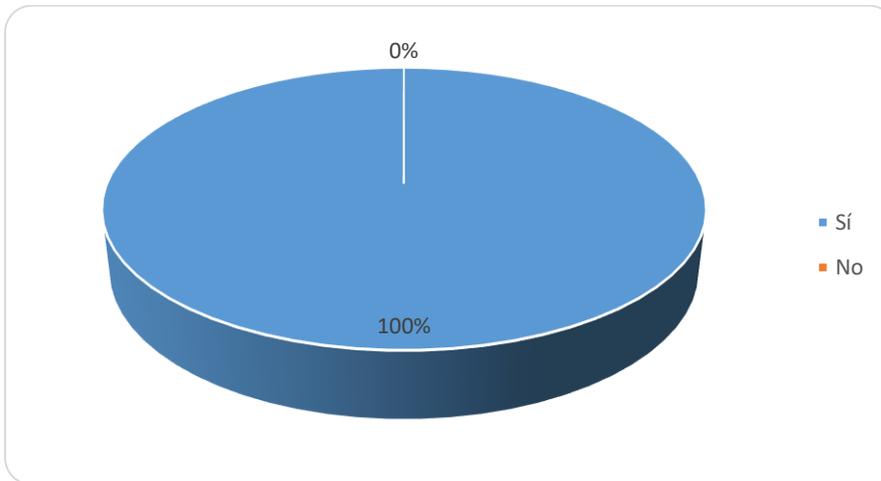


Figura 7. Consumo de productos naturales. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 100% de las personas encuestadas menciona haber consumido al menos una vez algún producto de origen natural.

4) ¿Qué atributos cree usted que debe tener un producto para determinarse como “natural”?

Tabla 4. Atributos de productos naturales

	Encuestados	Porcentaje
Elaborado con productos naturales	161	42%
Sin preservantes	54	14%
Sin riesgos para la salud	81	21%
Sin contradicciones	69	18%
Otros	19	5%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

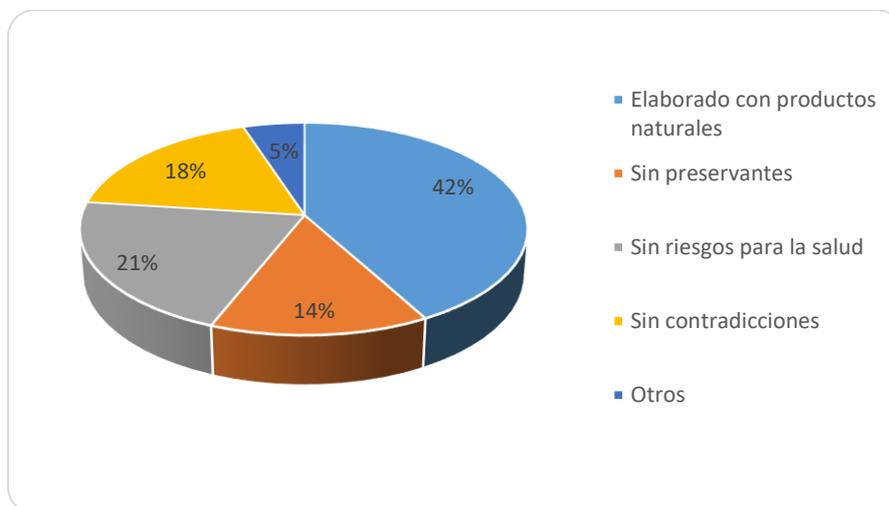


Figura 8. Atributos de productos naturales. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El atributo que según los encuestados es el que determina que un producto se lo considere “natural” es principalmente que su elaboración sea con productos naturales con el 42%, el 21% dice que es indispensable que este producto no presente daños a la salud. Con el 18% y 14% se encuentran el no tener contradicciones y no llevar preservantes respectivamente. EL 5% dice que debe tener otros atributos.

5) ¿Conoce la marca Nature's Garden?

Tabla 5. Conocimiento de marca

	Encuestados	Porcentaje
Sí	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

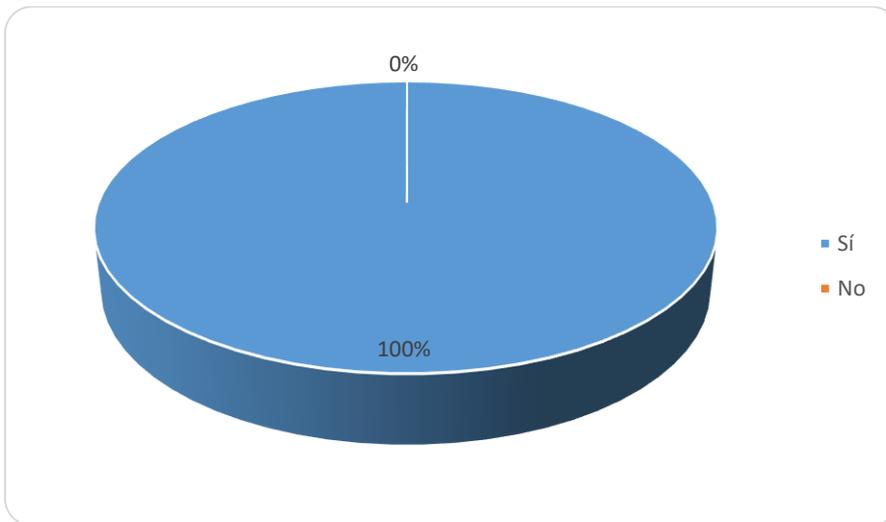


Figura 9. Conocimiento de marca. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 100% de las personas encuestadas conoce la marca Nature's Garden o ha oído hablar de ella.

6) ¿A través de qué medios conoció usted a la marca?

Tabla 6. Medios de conocimiento de marca

	Encuestados	Porcentaje
Spots publicitarios	88	23%
Redes Sociales	65	17%
Recomendaciones de Terceros	123	32%
Farmacias	69	18%
Islas Comerciales	23	6%
Otros	15	4%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

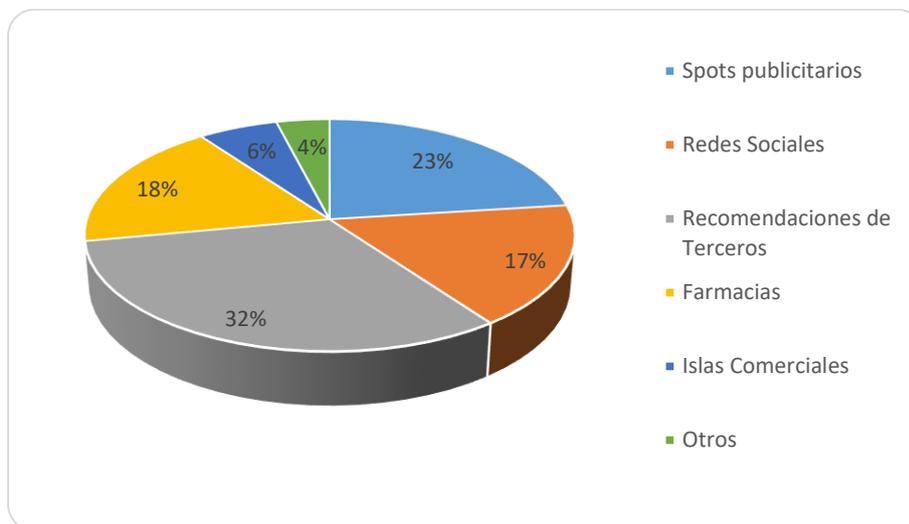


Figura 10. Medios de conocimiento de marca. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 32% dice haber escuchado de la marca a través de recomendaciones de terceros, como amigos y familiares. El 23% conoció la marca por spots publicitarios, el 18% de participantes dice haber escuchado de la marca por publicidad en farmacias, cerca de este porcentaje, está el 17% que dice conocer a la marca por la presencia de redes sociales. Las islas comerciales y otros poseen porcentajes menores de 7%.

7) ¿Usted o alguien de su familia consume / ha consumido productos de la marca?

Tabla 7. Familiares que consumen el producto

	Encuestados	Porcentaje
Sí	357	93%
No	27	7%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

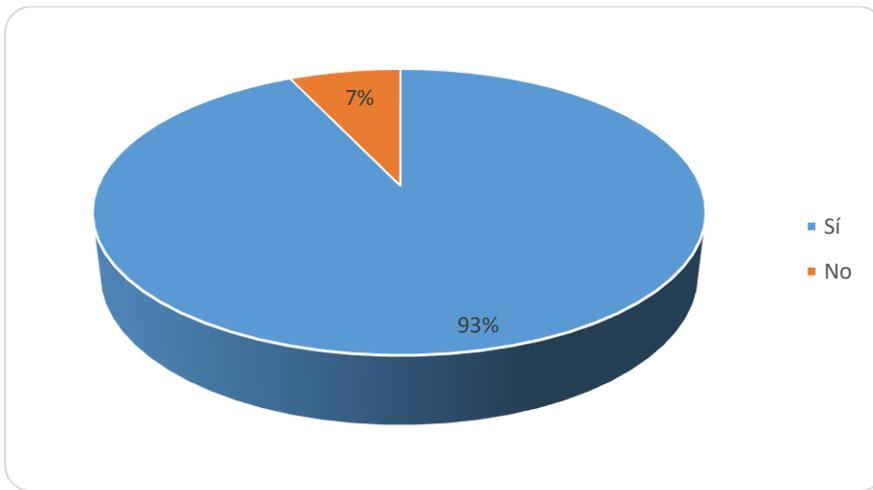


Figura 11. Familiares que consumen el producto. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 93% de las personas dice que al menos ellos o algún familiar han consumido algún producto de la marca Nature's Garden.

8) ¿Cuál es la razón de utilizar productos de la marca?

Tabla 8. Razón de uso

	Encuestados	Porcentaje
Control de enfermedades	84	22%
Eliminación de toxinas	46	12%
Prevención	119	31%
Reduce la hipertensión	19	5%
Ayuda a bajar de peso	69	18%
Otros	46	12%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

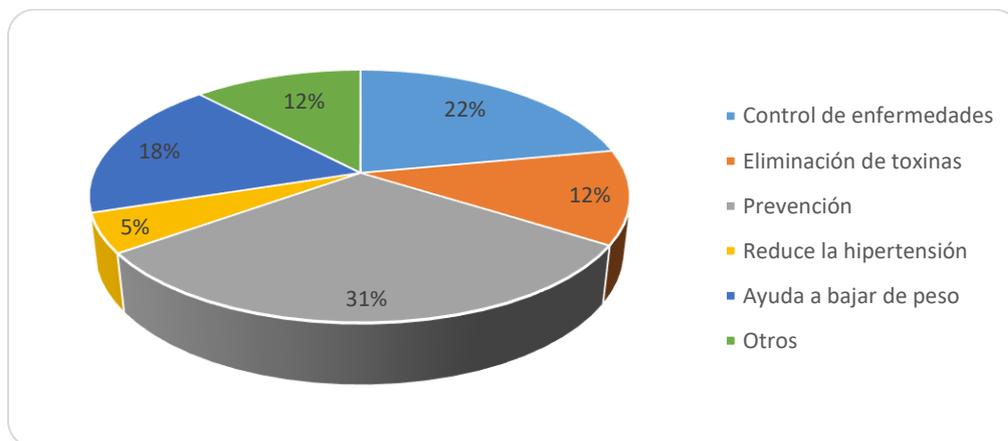


Figura 12. Razón de uso. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

La principal causa para el uso de productos Nature's Garden, es el control de las enfermedades, representando el 31% de respuestas. Seguido por el control de enfermedades con 22%, el uso para ayudar a bajar de peso obtiene 18%. La eliminación de toxinas y otros, obtienen el mismo porcentaje de 12%, mientras que la reducción de la hipertensión tiene un 5% de participación.

9) ¿Cuál es la frecuencia de consumo de productos de la marca?

Tabla 9. Frecuencia de consumo

	Encuestados	Porcentaje
Muy Frecuente	142	37%
Frecuente	146	38%
Poco Frecuente	96	25%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

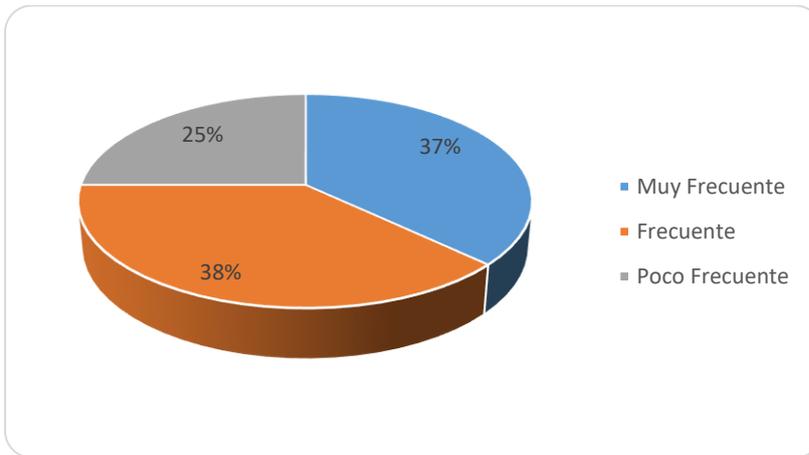


Figura 13. Frecuencia de consumo. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

La frecuencia del consumo de productos de marca Nature's Garden es de 37% para muy frecuente, 38% para el uso frecuente y 25% para poco frecuente.

10) ¿Dónde se adquiere productos de la marca?

Tabla 10. Adquisición del producto

	Encuestados	Porcentaje
Farmacias	146	38%
Islas Comerciales	35	9%
Súper Mercados	123	32%
Centros Naturistas	50	13%
Otros	31	8%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

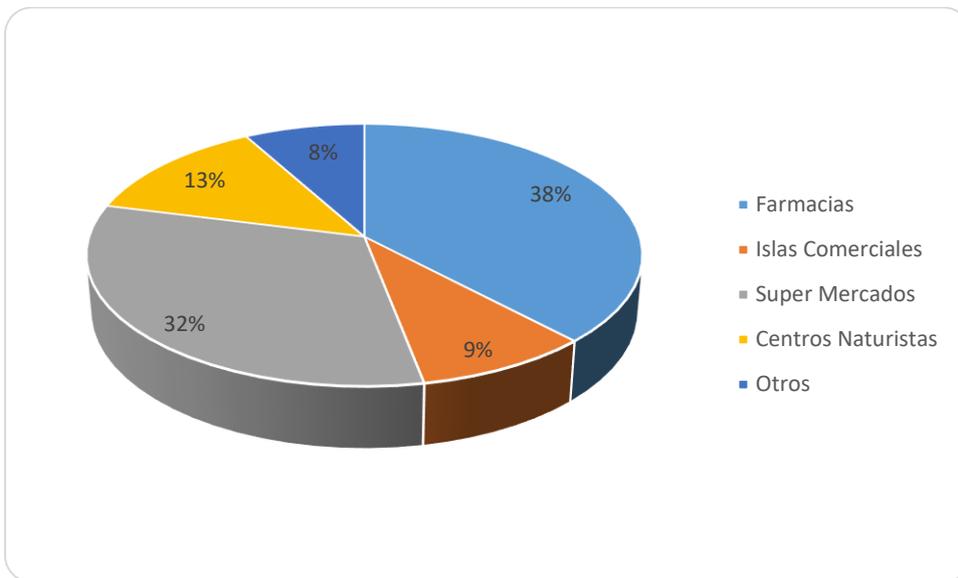


Figura 14. Adquisición del producto. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 38% de las personas dice adquirir los productos a través de farmacias, un 32% dice comprarlos en supermercados mientras que el 13% acudir a centros naturistas. Las islas comerciales y otros métodos de adquisición poseen porcentajes menores a 10%.

11) A través de que medio le gustaría recibir esta información? Si su respuesta fue negativa pasé a la siguiente pregunta

Tabla 11. Medio de información

	Encuestados	Porcentaje
Redes Sociales	319	83%
Mailing	27	7%
No me gustaría recibir	38	10%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

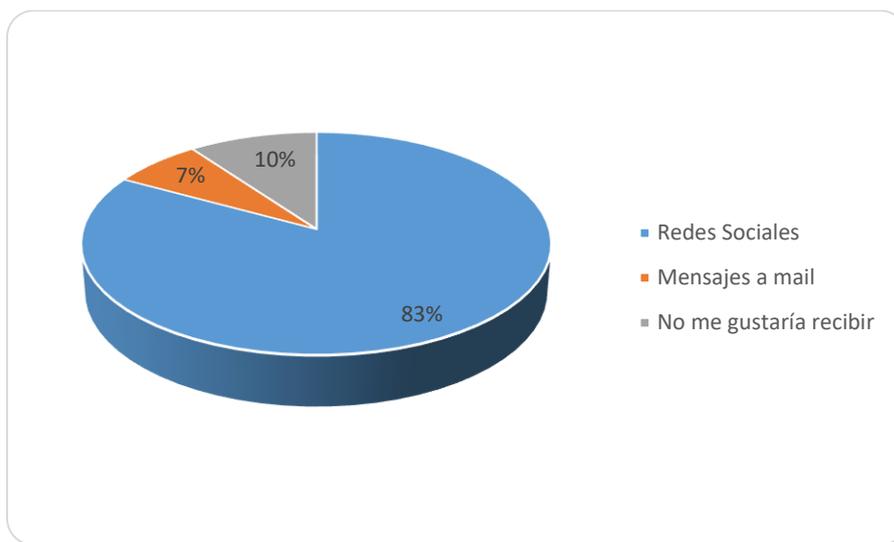


Figura 15. Medio de información. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 83% dice que le gustaría recibir información acerca de los productos de Nature's Garden a través de redes sociales, un 7% dice estar interesado en recibir información por mailing y un 10% dice no estar interesado en recibir información.

12) ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar mensualmente en productos de la marca?

Tabla 12. Precio a pagar

	Encuestados	Porcentaje
\$ 0 a \$20	188	49%
\$21 a \$ 40	111	29%
\$41 a \$60	73	19%
Más de \$60	12	3%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

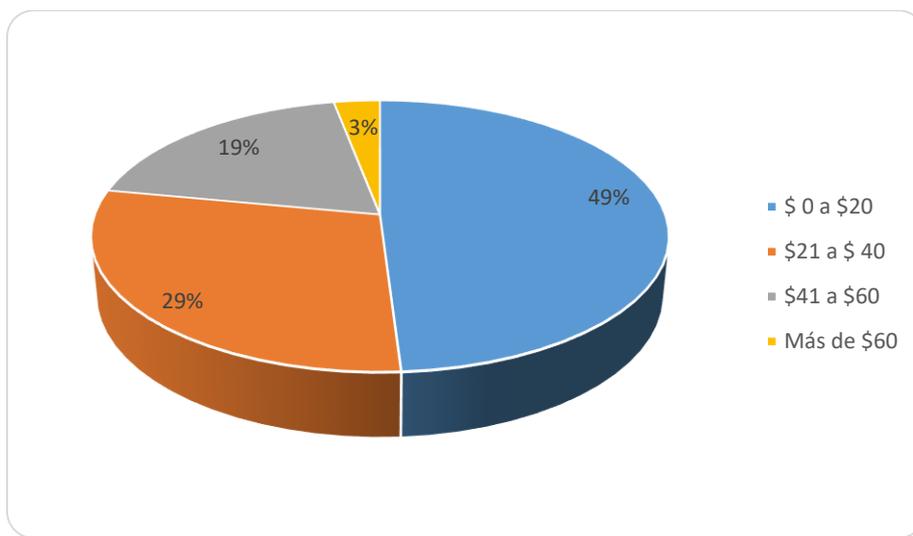


Figura 16. Precio a pagar. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 49% estaría dispuesto a gastar menos de \$20 por productos de la marca, un 29% dice que invertiría de \$21 a \$40, mientras que un 19% dice que podría comprar hasta \$60 dólares por un producto. El 3% dice que podría adquirir un producto mayor a \$60.

13) Finalmente, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, cómo calificaría los productos Nature's Garden

Tabla 13. Calificación Nature's Garden

	Encuestados	Porcentaje
1. Pésimo	0	0%
2. Malo	31	8%
3. Regular	100	26%
4. Bueno	131	34%
5. Excelente	123	32%
Total	384	100%

Elaborado por: Hernández, I (2021)

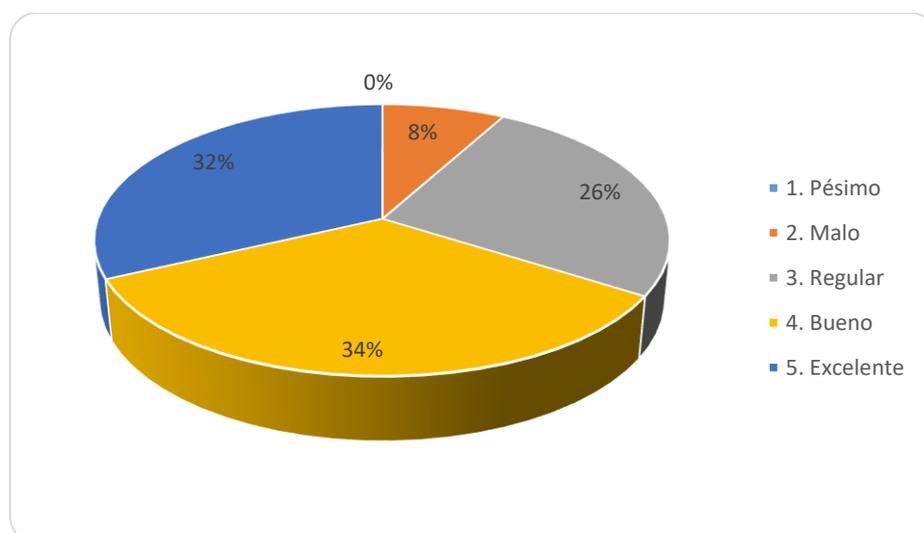


Figura 17. Calificación Nature's Garden. Información tomada de encuesta realizada a la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Análisis

El 34% y el 32% consideran que los productos de Nature's Garden son buenos y excelentes. El 26% dice que son regulares y únicamente un 8% dice que estos son malos. No existe registro para el rango de pésimo.

3.5. Informe de los resultados de la investigación.

El presente estudio utilizó como instrumento de investigación la encuesta debido a que su uso permite recoger mediante una muestra la opinión de un grupo considerado de personas, además que proporciona información cuantitativa la cual se puede tabular y expresar mediante datos estadísticos.

La encuesta fue realizada en la ciudad de Guayaquil a 384 personas, con el objetivo de conocer el posicionamiento de la marca Nature's Garden, los principales resultados determinaron que el 100% de las personas encuestadas habían consumido al menos un producto de la marca, además se supo de que la muestra correspondía mayoritariamente al sexo femenino 53%, 5% más con respecto al sexo masculino que representaba el 48%.

El principal atributo por el cual se consumen estos productos es que son elaborados con productos naturales y sin preservantes, debido a que estas características suman el 56% de las personas encuestadas. Adicionalmente, las personas se muestran confiadas de que no van a tener efectos secundarios ni algún tipo de contradicción por el uso del medicamento natural.

Uno de los aspectos a resaltar de esta investigación es que los encuestados dicen haber utilizado alguno de los productos de Nature's Garden debido a la recomendación de una tercera persona (123 respuestas), mientras que en segundo lugar se encuentran la publicidad realizada por redes sociales, lo que indica que las técnicas de merchandising aplicadas en los puntos de venta no están funcionando o son obsoletas, razón por la cual el posicionamiento de la marca es inestable en la ciudad de Guayaquil, a pesar de que la marca sea bien conocida, muchas personas desconocen la gama de productos a ofrecer.

Entre las razones por las cuales las personas hacen uso de productos de la marca Nature's Garden es principalmente la prevención de enfermedades, es decir, toman multivitamínicos o vitaminas determinadas, de la misma forma que se consume para el control de alguna enfermedad o bajar de peso. Rara vez se utiliza el producto para la eliminación de toxinas o el control de la presión arterial. Según los encuestados, es frecuente su ingesta de productos de la marca.

Según las personas que han sido encuestadas, se conoció que los principales puntos de ventas para los productos de la marca son las farmacias y lo súper mercados, quienes aplican estrategias independientes para la venta de sus productos, escasamente se realizan las compras en centros naturistas o en islas comerciales de la marca, lo cual respalda la teoría de que no se aplican estrategias correctas de posicionamiento por parte de Nature's Garden.

Finalmente, las personas dicen sentirse cómodos al recibir información a través de redes sociales, debido al alcance y la facilidad que poseen en ingresar a las mismas. Se conoce además, que el 78% no realiza compras mayores a los \$40 en productos de la marca.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Tema de la propuesta

Desarrollo de estrategias para obtener el posicionamiento de los productos Nature's Garden en la ciudad de Guayaquil al año 2020.

4.2. Justificación de la propuesta

La presente propuesta tiene como propósito posicionar los productos de la marca Nature's Garden como pionero en la medicina alternativa o natural, brindando beneficio directo no solo a la empresa, sino a sus clientes que utilizarán productos naturales que no comprometen su salud.

Los beneficiarios indirectos de la propuesta serán los intermediarios como farmacias, tiendas de distribución y otros puntos de venta en donde se venderán los productos de la marca Nature's Garden.

La medicina natural es un sector que en los últimos meses ha crecido dentro de la ciudad de Guayaquil debido a la diversa escasez existente en diferentes tipos de medicamentos, además que las personas optan por la medicina natural al conocer que esta no compromete a efectos secundarios o daños colaterales por el uso de los mismos, como suele suceder con medicinas realizadas en laboratorios.

La actual propuesta busca dar conocimiento a las personas radicadas en la ciudad de Guayaquil sobre la gama de productos que posee la marca Nature's Garden y los beneficios que esta posee en la salud de las personas.

Las estrategias detalladas buscan corregir los problemas existentes en la actualidad y dar posicionamiento a la marca con sus diferentes productos de tal forma que esta pueda crecer y dar empleo a más ecuatorianos, mientras sus clientes se benefician de sus excelentes productos naturales.

4.3. Objetivo de la propuesta

Implementar estrategias de posicionamiento para la empresa Nature's Garden para el reconocimiento de productos de la marca en la ciudad de Guayaquil.

4.4. Objetivos Específicos de la propuesta

Realizar un análisis DAFO a la empresa para conocer su estado actual.

Desarrollar Marketing Mix para productos Nature's Garden.

Proponer estrategias y tácticas para el posicionamiento de productos.

Realizar una proyección del presupuesto en base a la aplicación de las estrategias.

4.5. Contenido de la propuesta

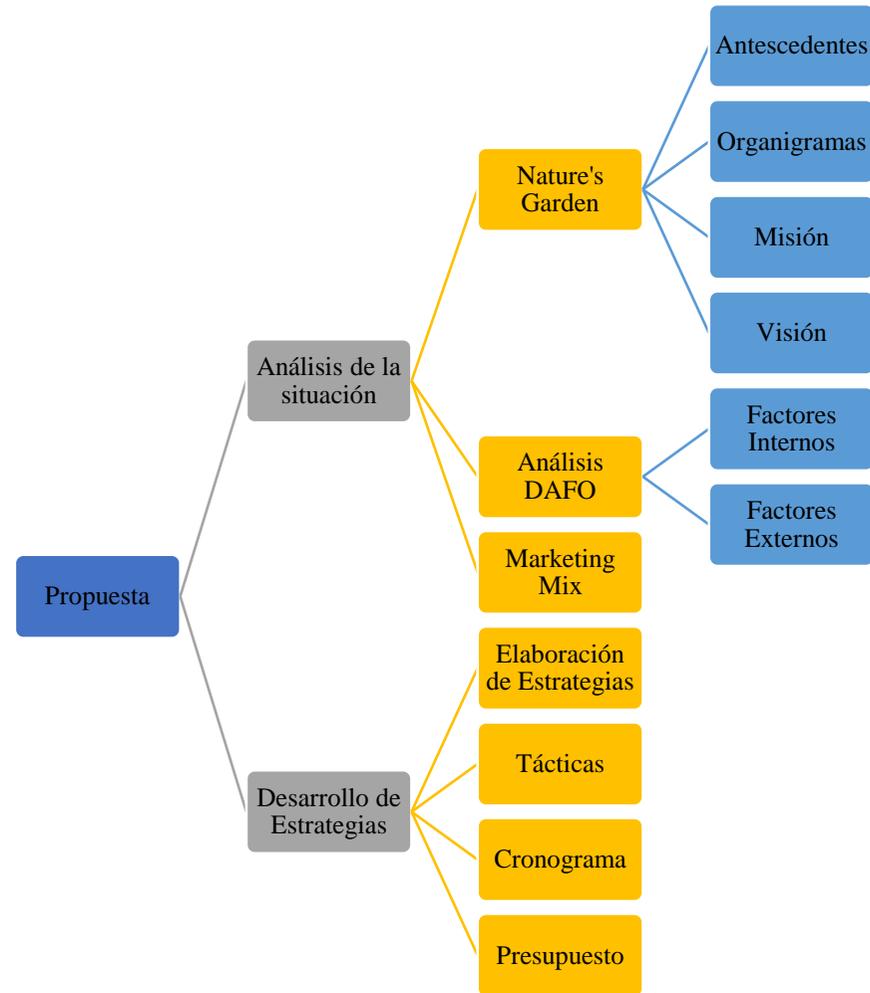


Figura 18. Contenido de la Propuesta.
Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.6. Análisis de la situación

4.6.1. Empresa Nature's Garden

La empresa Nature's Garden es una empresa ciento por ciento ecuatoriana, dedicada a la investigación, elaboración y distribución de productos naturales que benefician la calidad de vida de las personas.

A finales de los años 90, el visionario Carlos Valarezo Guzmán apostó por la medicina natural en Ecuador. Desde entonces, este emprendimiento familiar fue creciendo hasta convertirse en una exitosa empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con un amplio portafolio de coadyuvantes para varios tratamientos y enfermedades. Ovarina, Eucamiel, Vita Toro, Inmunolive, Prostalex, Colon Live, Magnesio Live y Osteo Live, productos reconocidos por su alta calidad.

Nature's Garden cuenta con tres plantas de producción propias en Guayaquil, donde posee la capacidad de procesar parte de los componentes activos de los productos, como sábila, algarrobo, manzanilla, alcachofa, moringa, zen, hierba luisa, entre otros. Además de un Centro de Distribución en la Sierra.

La empresa es amigable con el medio ambiente, razón por la cual ahorra el 90% de energía en procesos de producción y todos sus productos son fabricados directamente en Ecuador, generando empleo, desarrollo y seguridad laboral de sus colaboradores.

La selección que posee la empresa de ingrediente activo se basa en un exigente control de calidad, buenas prácticas de manufactura y una logística de almacenamiento certificada, razón por la cual posee todas las normas ambientales para crear continuamente nuevos productos naturales.

- **Línea de tiempo Nature's Garden.**



Figura 19. Línea de tiempo Nature's Garden.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.6.2. Organigramas

4.6.2.1. Organigrama Gerencial

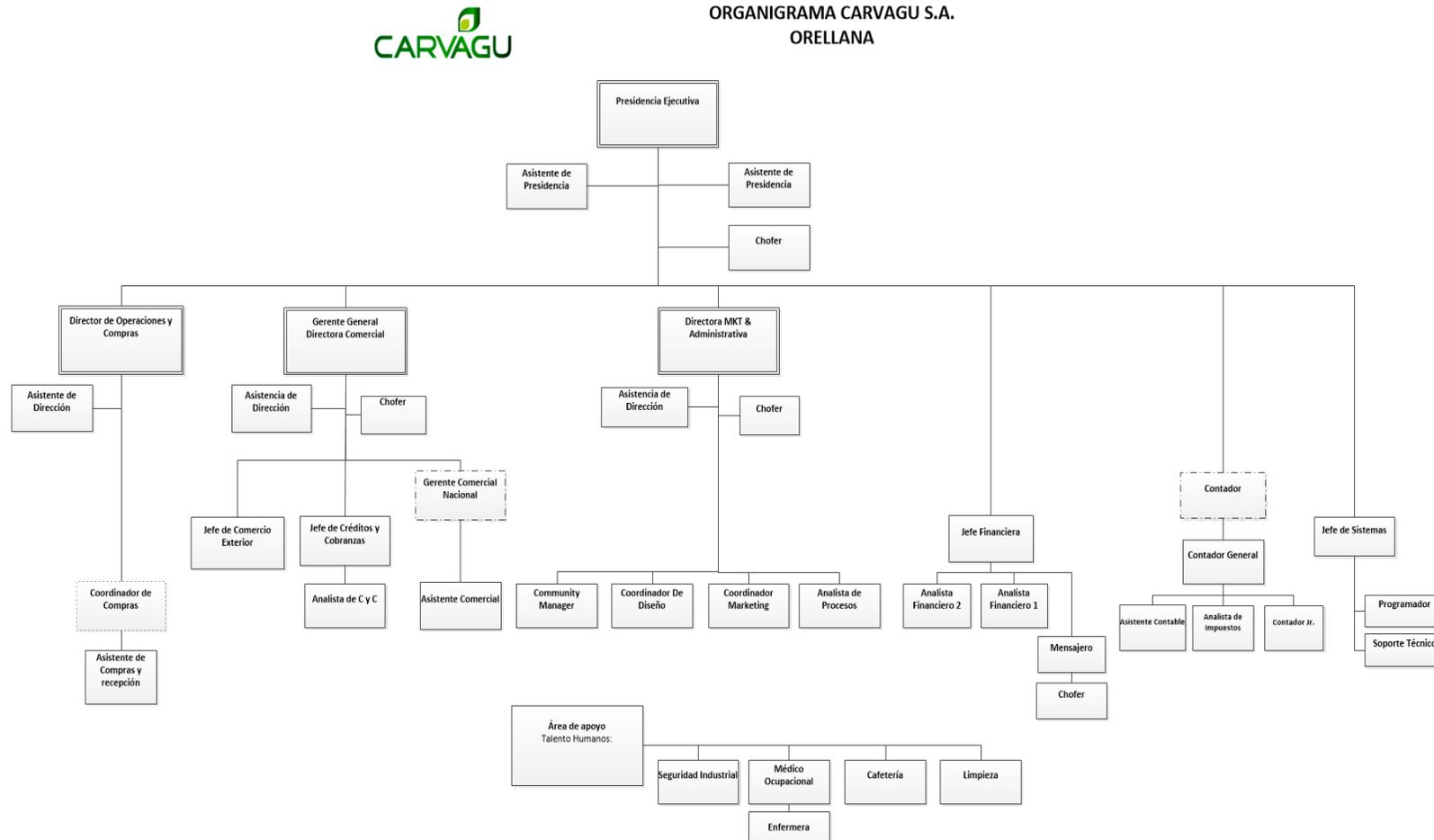


Figura 20. Organigrama Gerencial.
Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.6.2.2. Organigrama Departamento Comercial



ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMERCIAL NACIONAL

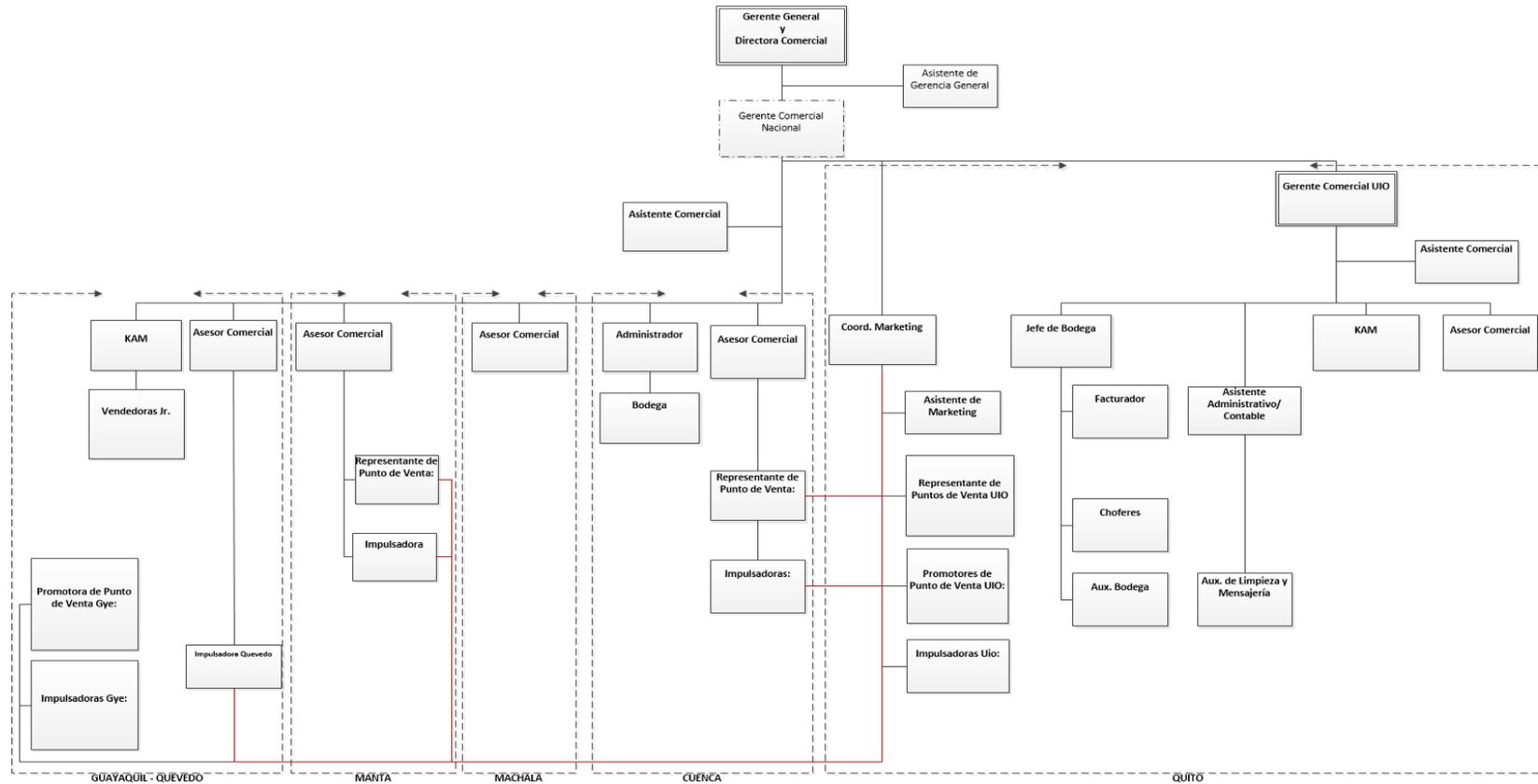


Figura 21. Organigrama Departamento Comercial.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.6.3. Misión de la empresa

Comercializar productos medicinales naturales, farmacéuticos y OTC con altos estándares de calidad y servicio, con el propósito de abastecer los diferentes mercados, tiendas naturistas, farmacéutico, autoservicios y tradicional, para lograr la satisfacción en el servicio tanto a nuestros clientes como al consumidor final.

4.6.4. Visión de la empresa

Ser reconocidos en el mercado de productos medicinales naturales, farmacéuticos y OTC de Ecuador, a través del desarrollo de productos innovadores que mejoren la calidad de vida de las personas, brindando garantía y confianza, acorde a las tendencias tecnológicas y de marketing, con un alto grado de compromiso y continuas capacitaciones.

4.6.5. Análisis DAFO

Fortalezas

- F1. Presencia de más de 20 años
- F2. Posee sus propios laboratorios
- F3. Tecnología de punta
- F4. Suficiencia de recursos económicos
- F5. Organización 100% ecuatoriana

Oportunidades

- O1. Creación de nueva línea de productos
- O2. Apoyo Gubernamental a las empresas ecuatorianas
- O3. Aumento en la demanda de productos naturales
- O4. Venta de productos naturales sin receta previa
- O5. Expansión a países cercanos

Debilidades

- D1. Carencia de merchandising en puntos de ventas
- D2. Falta de procesos de selección del personal
- D3. Alta manipulación de la mercadería por parte del personal
- D4. Falta de actualización de inventario físico frente al digital
- D5. Bajo dominio de la información sobre el uso de productos en puntos de venta

Amenazas

- A1. Clonación de productos naturales
- A2. Competencia de diversas farmacéuticas
- A3. Ingresos de nuevos competidores al mercado
- A4. Cambios en gustos de consumidores
- A5. Variación del costo de la materia prima

4.6.5.1. Aplicación de Matrices de Factores Externos e Internos

La matriz de análisis de factores se compone de dos partes, en la primera se ubican los factores externos (EFE) que comprometen o brindan oportunidad a la empresa. Mientras que la segunda parte (EFI) consta de los factores internos, aquellos que dependen directamente de la empresa y que están en sus manos aprovechar y corregir.

La matriz cuenta de cuatro columnas, en donde se otorga una ponderación del factor a analizar, el mismo que se multiplica por una calificación, que es aquella que indica el riesgo que conlleva la variable que se está analizando.

4.6.5.2. Matriz de factores externos (EFE)

Tabla 14. Matriz de factores externos (EFE)

Factores	%	Calif.	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Creación de nueva línea de productos de acuerdo a las nuevas necesidades. (Nuevas enfermedades)	0,30	4	1,20
O2. Apoyo del Gubernamental en base a las empresas ecuatorianas	0,10	3	0,30
O3. Aumento en la demanda de productos naturales	0,25	4	1,00
O4. Venta de productos naturales sin receta previa	0,20	3	0,60
O5. Presencia en países cercanos	0,15	3	0,45
TOTAL	1		3,55
AMENAZAS			
A1. Clonación de productos naturales	0,25	3	0,75
A2. Competencia de diversas farmacéuticas	0,25	3	0,75
A3. Ingresos de nuevos competidores al mercado	0,05	2	0,10
A4. Cambios en gustos de consumidores	0,10	3	0,30
A5. Variación en costo de la materia prima	0,35	4	1,40
TOTAL	1		3,30

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Se puede observar que la suma de las variables correspondientes a las Oportunidades de la empresa, son mayores a las Amenazas, con 0,25 puntos. Lo cual indica que la empresa posee bases fuertes en las operaciones que realiza, y que aunque las amenazas no superen estas fortalezas es importante mantenerse atento ya que la diferencia es mínima.

4.6.5.3. Matriz de factores Internos (EFI)

Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI)

Factores	%	Calif.	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Empresa con presencia de más de 20 años	0,25	3	0,75
F2. Posee sus propios laboratorios	0,30	4	1,20
F3. Tecnología de punta	0,20	4	0,80
F4. Amplios recursos económicos	0,10	3	0,30
F5. 100% ecuatoriana	0,15	3	0,45
TOTAL	1		3,50
DEBILIDADES			
D1. Carente merchandising en puntos de ventas	0,35	4	1,40
D2. Falta de procesos en selección del personal	0,15	2	0,30
D3. Alta manipulación de la mercadería por personal	0,15	3	0,45
D4. Falta de actualización de inventario físico frente al digital	0,25	3	0,75
D5. Comentarios negativos de médicos sobre el uso de la medicina natural	0,10	3	0,30
TOTAL	1		3,20

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Las fortalezas que posee la empresa Nature's Garden superan a sus debilidades con 0,30 puntos ya que tiene 3,50 mientras que las debilidades cuentan con 3,20 puntos.

4.6.6. Matriz Interna y Externa

Con los valores obtenidos en la matriz se procede a determinar la estrategia para la empresa según el cuadrante que ocupen.

- Cuadrante I, II y IV . Estrategia: “Construir y Crecer”,
- Cuadrante III, V y VII . Estrategia: “Retener y Mantener”
- Cuadrante VI, VIII y IX . Estrategia: “Cosechar y Desinvertir”

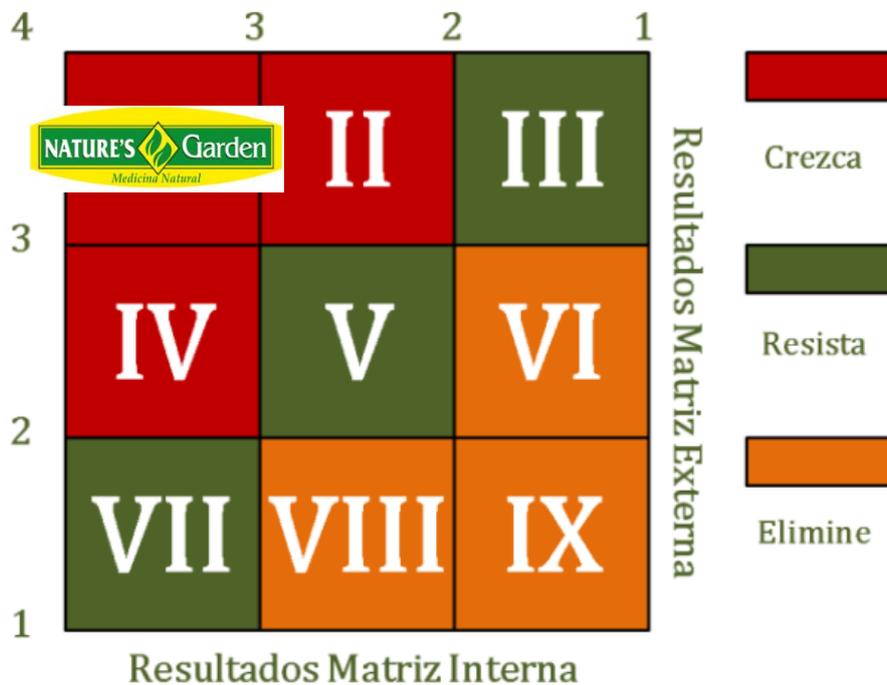


Figura 22. Matriz Interna - Externa.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

De acuerdo con el análisis realizado en la Matriz Interna y Externa, se ubica a la empresa Nature's Garden en el primer cuadrante “Crecer y construir”, en donde se aplican estrategias intensivas, como penetración de mercado, desarrollo de mercado, productos.

4.7. Marketing Mix

4.7.1. Producto

La marca Nature's Garden posee diversidad de productos naturales que ayudan al aparato reproductor, a los sistemas circulatorio, digestivo, inmunológico, muscular, nervioso, osteomuscular y respiratorio.

Los productos se dividen en las diferentes categorías:

- **Farmacéutico**



Figura 23. Productos Farmacéuticos.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

- **Natural**



Sistema Inmunológico
Propolis



Sistema Inmunológico
**Immunolive Jarabe
120ml.**



Sistema Inmunológico
**Immunolive Jarabe
240ml.**



Sistema Inmunológico
Immunolive Cápsulas



Sistema Inmunológico
Emulsión de 120 ml



Sistema Inmunológico
Emulsión



Multisistema
Urolive en Jarabe



Multisistema
Urolive en Cápsulas



Aparato Reproductor
Prostamen



Aparato Reproductor
Prostalex



Aparato Reproductor
Ovarina Cápsulas



Sistema Circulatorio
OmegaLive



Sistema Digestivo
Colon Live Suplemento



Sistema Digestivo
Chankalive



Sistema Digestivo
Spirulina Garden

Figura 24. Productos Naturales.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

- Línea cosmética



Línea Cosmética
Shampoo Polimiel



Línea Cosmética
Shampoo Herbal



Línea Cosmética
Shampoo Anticaspa



Línea Cosmética
Shampoo revitalizador



Línea Cosmética
Shampoo Crece Pelo



Línea Cosmética
Shampoo Baby Suave



Línea Cosmética
Loción Refrescante



Línea Cosmética
Lipo Garden



Línea Cosmética
Silicone Polisher



Línea Cosmética
Bloqueador solar



Línea Cosmética
Baby Suave Talco

Figura 25. Productos Línea Cosmética.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

- **Alimento**



Sistema Inmunológico
Triple C Forte



Sistema Inmunológico
Triple C Tabletas



Zarzalive



Osteolive Forte Cápsulas



Sistema Digestivo
Gardenbiotix



Sistema Digestivo
Curcumina Plus



Sistema Digestivo
Té verde



Sistema Digestivo
Complejo B



Sistema Digestivo
Néctar de Clorofila



Multisistema
Magnesio Live



Multisistema
Magnesio Live Tabletas



Aparato Reproductor
Vita Toro Azul



Colageína Advance



Colageína 4,000 mg



Sistema Muscular
Energyton

Figura 26. Productos Alimenticios.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

Sumando 105 diferentes productos con diferentes presentaciones y compuestos según la dolencia a tratar.

Los productos de Nature's Garden se ofrecen en 4 tipos de presentaciones.

1. Cajas de cartón en donde se guardan las cápsulas, tabletas y varios jarabes.
2. Blisters en donde se ven almacenadas las cápsulas y tabletas.
3. Frascos plásticos con diferentes tamaños para jarabes, polvos, tabletas o cápsulas.
4. Frascos de vidrio para para jarabes.

Precios:

- La estrategia de precios establecida por Nature's Garden es de bajo costo, debido a que su línea de sus productos poseen precio promedio de \$14,40.
- Los principales clientes de los productos son las cadenas de farmacéuticos, quienes reciben descuentos dependiendo de la cantidad de unidades vendidas.
- La forma de pago para clientes comerciales se establece a crédito, mientras que al cliente final se lo realiza al contado en cualquier tienda Nature's Garden.

Plaza:

El objetivo de Nature's Garden es poseer una distribución intensa en todos los puntos del Ecuador, es por ello que uno de sus principales clientes es Difare, conjunto de empresas ecuatorianas dedicadas a la comercialización de farmacéuticos, como Cruz Azul, primera cadena de farmacias con presencia en más de 150 poblaciones del país y 900 locales comerciales. Sin embargo, en estas farmacias no se posee la entrada de toda la gama de productos. Adicionalmente, se encuentra la Corporación GPF, responsable de las farmacias Sana Sana quien cuenta con más de 500 locales comerciales a lo largo del Ecuador, cubriendo más puntos en donde puedan llegar los productos Nature's Garden.

Sumado a las farmacéuticas se encuentran los centros naturistas, quienes cada día poseen más presencia dentro del país y han alcanzado en los últimos años un posicionamiento importante en las principales ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca. Según el Censo realizado en el año 2010, estas facturaban alrededor de 89 millones al año, y en la actualidad existen más de 1200 puntos en todo el país.

Las tiendas comerciales de autoservicios, aunque tienen un porcentaje menor en comparación a las farmacéuticas y centros naturistas, también juegan un papel importante en la distribución del producto, como Supermaxi y Megamaxi, pertenecientes a la Corporación Favorita.

Finalmente, existen islas y tiendas propias de la marca, pero no tienen mayor impacto o las personas prefieren adquirir dichos productos en los anteriores puntos mencionados.

Promoción

Los productos de Nature's Garden poseen promociones en todos los canales de distribución para deleite del consumidor final, las principales estrategias aplicadas son:

- Venta 2x1 en productos
- Por la compra de un producto recibe otro adicional o a mitad de precio
- Semana de la salud
- Exhibidores especializados del producto

Adicionalmente, los productos suelen ser promocionados a través de redes sociales.

y/o publicidad pagada en medios tradicionales como radio o televisión, en determinados productos.

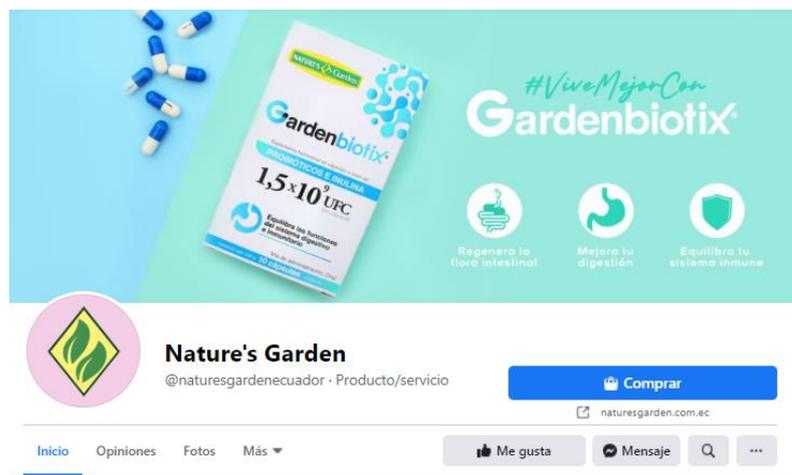


Figura 27. Página Facebook.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.8. Conclusiones del Análisis de la Situación Actual

Una vez realizados los análisis DAFO, Factores Internos y Externos, Matriz de Estrategia Interna y Externa y Marketing MIX se llegan a las siguientes conclusiones:

- La empresa Nature's Garden es considerada una de las empresas líderes en la venta de productos naturales debido a la calidad de sus productos, los años de servicio y la presencia de todo el país.
- Posee más de 105 productos diferentes, los cuales se reparten en diferentes secciones tales como sistema respiratorio, circulatorio, muscular entre otros, adicionalmente poseen una línea de cosméticos naturales.
- Los principales puntos de distribución son las farmacéuticas, las tiendas de autoservicio y los centros naturistas.
- Dentro de las debilidades, la que genera mayor interés es la falta de merchandising en los puntos de venta, ya que si bien se aplican promociones, muchas veces el cliente final ni se entera de ellas por falta de publicidad o promoción, muchas veces por parte del personal dedicado a la venta.
- Una de las oportunidades que se han presentado para la empresa es el desarrollo de productos, debido a la importante ola de nuevas enfermedades existentes, razón por la cual la comunidad busca proteger su sistema inmunológico, y Nature's Garden al poseer su propio laboratorio y equipos de tecnología está en la búsqueda constante de nuevos productos.
- La estrategia que debe desarrollarse para la marca y sus productos es de crecimiento y construcción, debido a que sus fortalezas y oportunidades son mayores a sus debilidades y amenazas.

4.9. Recomendaciones del Análisis de la Situación

- Desarrollar estrategias en puntos de venta debido a la falta de promoción existente en dichos lugares, haciendo que el cliente desconozca los beneficios de los productos Nature's Garden.
- Desarrollar estrategias de promoción y publicidad, ya que no siempre las personas poseen el tiempo de dirigirse a los puntos de venta, creando un posicionamiento en base a la proyección de spots publicitarios, y facilitando la distribución de los productos a sus clientes potenciales.

4.10. Desarrollo de Estrategia

Tabla 16. Desarrollo de la Estrategia

Estrategia	Tácticas	Responsable	Recursos destinados
Posicionamiento en puntos de venta de productos	Entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta.	Dpto. de marketing	Exhibidores, luces, material publicitario
	Elaboración de material P.O.P	Dpto. de marketing	Afiches, Trípticos, Dípticos, flyers, posters
	Implementación de capacitación al personal de venta en islas y centros de distribución Nature's Garden	Dpto. de Marketing en compañía del personal de laboratorio.	Zoom
	Realizar sorteos para los puntos de venta Nature's Garden	Dpto. Comercial	Productos Nature's Garden.
	Realizar sorteos en las empresas farmacéuticas	Dpto. Comercial	Productos Nature's Garden.
	Realizar activaciones con impulsadoras, degustaciones y ofrecimiento de muestras en principales puntos de ventas.	Dpto. Comercial	Recurso Humano, producto Nature's Garden, utensilios varios.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.10. Estrategia: Posicionamiento en puntos de venta de productos

4.10.1. Táctica 1: Entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta.

Brindar la facilidad a los distribuidores de un exhibidor de la marca, permitirá mayor avistamiento a los clientes sobre la gama de productos existente de la marca. Aumentando las posibilidades de venta y segmentando los mismos de los demás ofrecidos por la farmacéutica.

El exhibidor debe poseer las siguientes características.

- Exhibidor mostrador: Fácil manejo, fácil de armar, ecofriendly, costos bajos, presencia en el punto de venta.

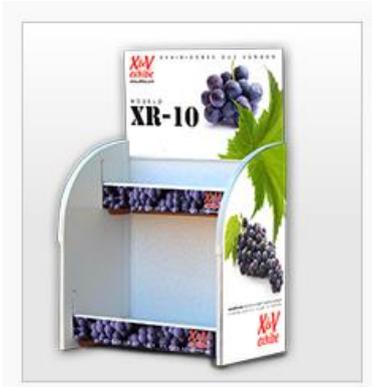


Figura 28. Exhibidores.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.10.2. Táctica 2: Elaboración de material P.O.P

Se conoce como material P.O.P a todo aquello que se utiliza para promocionar en el punto de venta para dar posicionamiento y conocimiento de productos o marca, para acompañar a la estrategia sugerida de recomienda la implementación del siguiente material P.O.P.

- Bolígrafos por determinado producto o cantidad de compra



Figura 29. Material POP.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

- Dangers, como elementos decorativos dentro del punto de venta.



Figura 30. Dangers.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

- Flyers, posters, trípticos y folletos



Figura 31. Flyers, trípticos y folletos.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.10.3. Táctica 3. Implementación de capacitación al personal de venta en islas y centros de distribución Nature's Garden.

Capacitar al personal de ventas en los principales centros de distribución del país, permitirá el ofrecimiento del producto de manera oportuna a los clientes potenciales, brindando de forma clara y precisa información sobre la características y beneficios que poseen diversos productos, ligados a la venta que esté realizando en ese momento el cliente.

Por ejemplo, si un cliente se acerca a comprar determinado producto para el resfriado, el responsable de venta puede llegar a ofrecer productos para las vías respiratorias como Eucamiel o Propolis, aumentando la posibilidad de venta, a través del acompañamiento del asesor.



Figura 32. Atención al cliente.

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.10.4. Táctica 4. Realizar sorteos para los puntos de venta Nature's Garden.

Esta táctica busca la fidelización de la fuerza laboral radicada dentro de las islas y puntos de ventas de la empresa Nature's Garden. En ella se pueden realizar sorteros mensuales de canastas con productos de la marca, y anualmente, se puede realizar un sorteo de electrodomésticos o premios en efectivo, buscando que el vendedor realice con esmero su trabajo y el ofrecimiento de los productos de la marca.

4.10.5. Táctica 5. Realizar sorteos en las empresas farmacéuticas.

Esta táctica busca la fidelización de los distribuidores de las cadenas farmacéuticas a lo largo del país, de forma que aquellas que alcancen un número de ventas determinada mensualmente, podrán acceder a descuentos o sorteos de producto de la marca. Al mismo tiempo de premios para mejores vendedores de forma mensual y anual.

4.10.6. Tácticas 6. Realizar activaciones con impulsadoras, degustaciones y ofrecimiento de muestras en principales puntos de ventas.

Las activaciones en determinadas fechas permiten el conocimiento de productos de la marca a un número significativo de personas que se encuentran dentro de una localidad, muchas veces esta activaciones se realizan en puntos con poca afluencia de personas y no tienen el impacto esperado, por esta razón es importante determinar los centro de distribución propios o terceros en donde se presentan sumas importantes de personas y en que lapsos de tiempo, de forma que se aprovecha el recurso humano y producto a ofrecer como parte de promoción.

4.11. Plan de acción

Tabla 17. Plan de acción

Estrategia: Posicionamiento en puntos de venta de productos	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta.												
Elaboración de material P.O.P												
Implementación de capacitación al personal de venta en islas y centros de distribución Nature's Garden												
Realizar sorteos para los puntos de venta Nature's Garden												
Realizar sorteos en las empresas farmacéuticas												
Realizar activaciones con impulsadoras, degustaciones y ofrecimiento de muestras en principales puntos de ventas.												

Elaborado por: Hernández, I (2021)

4.12. Presupuesto de la estrategia

Tabla 18. Presupuesto de la estrategia

Estrategia: Posicionamiento en puntos de venta de productos	Costo Mensual	Costo Anual
Entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta.	\$1.200	\$14.400
Elaboración de material P.O.P	\$750	\$9.000
Implementación de capacitación al personal de venta en islas y centros de distribución Nature's Garden.	\$0	\$0
Realizar sorteos para los puntos de venta Nature's Garden.	\$2.000	\$24.000
Realizar sorteos en las empresas farmacéuticas.	\$2.000	\$24.000
Realizar activaciones con impulsadoras, degustaciones y ofrecimiento de muestras en principales puntos de ventas.	\$1.500	\$6.000
Total	\$7.450	\$77.400

Elaborado por: Hernández, I (2021)

El presupuesto anual en consideración está propuesto en base a 10 puntos de distribución, razón por la cual puede verse variado en caso de sumar nuevos puntos en la ciudad de Guayaquil.

4.13. Análisis Costo – Beneficio

Tabla 19. Análisis Costo – Beneficio

Costo de Inversión		Beneficio Esperado	
Entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta.	\$14.400	Promedio de ventas (2016 – 2020)	\$4.345.863,75
Elaboración de material P.O.P	\$9.000	Aumento de las ventas en 8%	\$4.693.532,85
Implementación de capacitación al personal de venta en islas y centros de distribución Nature’s Garden	\$0	Beneficio de la propuesta	\$347.669,10
Realizar sorteos para los puntos de venta Nature’s Garden	\$24.000		
Realizar sorteos en las empresas farmacéuticas	\$24.000		
Realizar activaciones con impulsadoras, degustaciones y ofrecimiento de muestras en principales puntos de ventas.	\$6.000		
Total	\$77.400	C/B	\$4.49

Elaborado por: Hernández, I (2021)

La aplicación de la estrategia posee un costo de inversión de \$77.400. Sin embargo, se estima que dentro del mismo año que esta sea ejecutada, se obtenga un beneficio equivalente a \$347.669,10 en base al aumento del 8% de las ventas, generando \$3.49 de ganancia por cada dólar invertido en la presente propuesta.

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos a resaltar de esta investigación es que los encuestados manifestaron haber utilizado alguno de los productos de Nature's Garden debido a la recomendación de una tercera persona, mientras que en segundo lugar se encuentran la publicidad realizada por redes sociales, lo que indica que las técnicas de merchandising aplicadas en los puntos de venta no están funcionando o son obsoletas, razón por la cual el posicionamiento de la marca es inestable en la ciudad de Guayaquil, a pesar de que la marca sea bien conocida, muchas personas desconocen la gama de productos a ofrecer.

Entre las razones por las cuales las personas hacen uso de productos de la marca Nature's Garden, destacó principalmente la prevención de enfermedades, es decir, toman multivitamínicos o vitaminas determinadas, de la misma forma que se consume para el control de alguna enfermedad o bajar de peso.

Dentro de las debilidades de la empresa que se encontraron en la investigación, la que generó mayor interés es la falta de merchandising en los puntos de venta, ya que, si bien se aplican promociones, muchas veces el cliente final ni se entera de ellas por falta de publicidad o promoción, muchas veces por parte del personal dedicado a la venta.

Una de las oportunidades que se detectó para la empresa, fue el desarrollo de productos, debido a la importante ola de nuevas enfermedades existentes, razón por la cual la comunidad busca proteger su sistema inmunológico, y Nature's Garden al poseer su propio laboratorio y equipos de tecnología está en la búsqueda constante de nuevos productos.

La estrategia que se propuso para la marca y sus productos es de crecimiento y construcción, debido a que sus fortalezas y oportunidades son mayores a sus debilidades y amenazas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Nature's Garden la aplicación de la estrategia de posicionamiento en puntos de ventas del producto debido a la falta de promoción existente en dichos lugares, haciendo que el cliente desconozca los beneficios de los productos Nature's Garden. Además, de la aplicación de tácticas publicitarias y de promoción, ya que no siempre las personas poseen el tiempo de dirigirse a los puntos de venta, creando un posicionamiento en base a la proyección de spots publicitarios, y facilitando la distribución del producto a sus clientes potenciales.

Crear avistamiento de la marca a través de la entrega de exhibidores especializados con logotipo y nombre de marca a principales puntos de venta, brindando la facilidad a los distribuidores de un exhibidor de la marca y exposición de la misma al cliente, al igual que crear posicionamiento a través de la promoción de productos físicos (material P.O.P) que recuerden constantemente la marca al cliente.

Capacitar al personal de ventas en los principales centros de distribución del país, con el propósito de ofrecer el producto de manera oportuna a los clientes potenciales, brindando de forma clara y precisa información sobre la características y beneficios que poseen diversos productos, ligados a la venta que esté realizando en ese momento el cliente.

Crear activaciones en determinadas fechas permitiendo el conocimiento de productos de la marca a un número significativo de personas que se encuentran dentro de una localidad, muchas veces esta activaciones se realizan en puntos con poca afluencia de personas y no tienen el impacto esperado, por esta razón, es importante determinar los centros de distribución propios o terceros en donde se presentan sumas importantes de personas y en que lapsos de tiempo, de forma que se aprovecha el recurso humano y producto a ofrecer como parte de promoción.

Crear fidelización con colaboradores a través de sorteos en las empresas farmacéuticas, al mismo tiempo, otorgar premios para mejores vendedores de forma mensual y anual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2008). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. . Limusa Wiley.
- Alvarez, M. (07 de 12 de 2014). *Plan de Marketing para la empresa Enmacon S.A. en la ciudad de Guayaquil. Trabajo de Titulación. Carrera de Ingeniería en Marketing. Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2978>
- BCE. (2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- Bonilla, O. G. (1 de Diciembre de 2016). *Características de las Mipymes latinoamericanas*. Obtenido de centro de estudios latinoamericanos: <http://celu.co/caracteristicas-de-las-mipymes-latinoamericanas/>
- CEPAL. (30 de JULIO de 2010). *La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL*. Obtenido de XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe : file:///C:/Users/JULIANA/Desktop/t023600004285-0-di_9_situacion_pymes_en_america_latina_enfoque_aporte_cepal.pdf
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Medellín: Mc. Graw - Hill.
- Cleri, C. (2015). Libro de las Pymes. Ediciones Gráficas.
- Ekelund, R., & Hébert, R. (2016). *Historia de la teoría económica y de su método*.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica. (14ta ed)*. México. Pearson Educación.
- Galbraith, J. K. (1994). *Historia de la Economía*. Buenos Aires: Ariel.
- Galbraith, J. K. (2014). *Historia de la Economía*. Buenos Aires: Ariel.
- Gálvez, N. (2013). *Historia del pensamiento económico*.
- García, O. (2009). *Administración Financiera*.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*.
- Gutierrez, M. (09 de 07 de 2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática. Tesis (Magister en Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1197>
- Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*.

- Jacquer, L., Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de pymes*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. &. (2013). *Fundamentos de Marketin*. Mexico: Pearson College Division.
- Ladera, A. (2012). *Administración de las Cuentas por Cobrar*.
- Landreth, H., & Colander, D. (2006). *Historia del Pensamiento Económico (Cuarta ed.)*. Madrid: McGrawHill.
- Levin, R. &. (2004). *Estadística para administración y Economía. Séptima Edición*. Mexico: Pearson. Obtenido de <https://www.wyy.com/2014/09/estadistica-para-administracion-y-economia-7ma-edicion-richard-i-levin.pdf>.
- Luna, H. (27 de 03 de 2016). *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa de muebles "CLASSIC", ubicada en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. Guayaquil. ULVR. Facultad de Administración Carrera de Ingeniería Comerc*. Obtenido de Repositorio ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/722?mode=full>
- Manchego, S. (28 de 02 de 2013). *Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A*. Obtenido de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13621>
- Morales, Y. (2017). *DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1737/1/T-ULVR-1554.pdf>
- Munch, L. (2009). *Administración. México. Pearson educación*.
- Padilla, M., Quispe, A., & Jiménez, W. (2016). Gestión empresarial y emprendimiento con administración pública, para un desarrollo sostenible del turismo. *Retos turísticos*, XV(3), 22-24.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Revista Ekos. (2017). *El sistema financiero ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sistema-financiero-ecuatoriano-entre-la-recesion-y-la-incertidumbre>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Roncaglia, A. (2016). *La riqueza de las ideas: una historia del pensamiento económico*. Prensas Universitarias de Zaragoza.

Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Buenos Aires: Desig.

Tomala, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares*.

Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMALA.pdf>

Zapata, E. (2014). Las Pymes y su Problemática Empresarial, Análisis de Casos. *REVISTA*

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS No. 52 SEPTIEMBRE - DICIEMBRE, 118-130. Obtenido de

<file:///C:/Users/JULIANA/Desktop/lecturas/Las%20PyMES%20y%20su%20%20problemática%20%20empresarial.%20Análisis%20%20de%20casos.pdf>