UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE PRODUCCIÓN DE PELUCHES HEART

Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Magister en Administración de Empresas en Mención Planeación

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y /o Control

Caracterización:

Desarrollo

Autora:

Adriana Daniela Ulloa Toro

Director:

Tarquino Fidel Patiño Espín

Ambato-Ecuador

Enero 2018

Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART

Informe de trabajo de Titulación

presentado ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato

por

Adriana Daniela Ulloa Toro

En cumplimiento parcial de

los requisitos para el grado de

Magister en: Administración Mención Planeación



Oficina de Investigación y postgrados
Enero 2018

Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Prof.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina de Investigación y Posgrados.

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Tarquino Fidel Patiño Espín, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Enero 2018

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ficha técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.

Tema: Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Adriana Daniela Ulloa Toro

Director: Tarquino Fidel Patiño Espín, Ing.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y /o Control.

Resumen ejecutivo

En la fábrica de producción de Peluches Heart se estudia al área de administración, en donde se encuentra desequilibrio de desarrollo comparado al área de producción. Las actividades ejecutadas en el área de administración se realizan en base a la experiencia y los perfiles de trabajo que no están bien delimitados; no obstante, se trata de mantener un excelente ambiente laboral con criterios de liderazgo y motivación de parte del propietario. También, se justifica los elementos que intervienen en el diseño del Modelo de Gestión Administrativa en base a la metodología Kaizen, para alcanzar los objetivos en materia de administración de recursos en procesos y calidad. Conocer los elementos de la propuesta permite el desarrollo organizacional, estructura y el funcionamiento en equipos de trabajo, crea el interés del talento humano para el trabajo con proactividad y armonía. Por último, la propuesta utiliza la metodología del FODA, en donde se establece estrategias en base a la información que se recolecta de las entrevistas hechas al propietario y jefes departamentales.

Declaración de originalidad y responsabilidad

Yo, Adriana Daniela Ulloa Toro, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte N°. 1803766045, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Adriana Daniela Ulloa Toro

1803766045

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Dedicatoria

A Dios, por dos razones: por darme la oportunidad de estudiar, y la persistencia necesaria, en el proceso de culminación de tesis.

A mis padres: gracias a ellos este sueño se hizo realidad.

Reconocimientos

La presente tesis se llegó a culminar con la ayuda de los docentes lectores, Mg, Javier Gutiérrez, PhD Osmany Pérez.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART. La metodología a utilizarse en el proyecto, abarca los métodos de aplicación como: exploratorio, descriptivo y deductivo que son de utilidad para analizar el área administrativa por medio de la indagación, observación e investigación obteniendo como resultado el diagnóstico empresarial. Este modelo se ejecuta en base a los lineamientos Kaizen, que cumple con los procesos de mantenimiento, cliente interno y mejora continua diaria en el área de administración con la creación de los departamentos de gerencia, financiero, contable, talento humano, ventas y atención al cliente. El resultado que alcanza la aplicación del modelo de gestión administrativa consiste en establecer perfiles de trabajo, una matriz de indicadores y estrategias dentro de la fábrica.

Palabras clave: Kaizen, modelo de gestión administrativa, perfiles de trabajo, matriz de indicadores, estrategias.

Abstract

The aim of this study is to develop an administration management model to improve competitiveness in HEART, the stuffed toy manufacturing factory. The methodology that is used in the project includes application methods such as exploratory, descriptive and deductive, which are useful for analyzing the administrative area through inquiry, observation and investigation, resulting in the company diagnosis. This model is carried out based on Kaizen guidelines which comply with maintenance, internal customer and daily continuous improvement processes in the area of administration with the creation of management, financial, accounting, human resources, sales and customer service departments. The result achieved with the administration management model consists in establishing job profiles, an indicators matrix and strategies within the factory.

Key words: Kaizen, administration management model, job profiles, indicator matrix, strategies.

Tabla de Contenidos

Ficha técnica……iii

Resumen ejecutivo……iv

Declaración de originalidad y responsabilidad……v

Dedicatoria……vi

Reconocimientos…… vi

Resumen……vii

Abstract……viii

Tabla de contenidos……ix

Lista de Cuadros……x

Lista de Tablas……xi

Lista de Gráficos……xii

1.Introducción……1

1.1. Presentación del trabajo……1

1.2. Descripción del documento……2

2. Planteamiento de la propuesta de trabajo……4

2.1. Información técnica básica……4

2.2. Descripción del problema……4

2.3. Preguntas básicas……4

2.4. Formulación de la meta……5

2.5. Objetivos……5

2.6. Delimitación funcional……5

3. Marco Teórico……6

3.1. Definiciones y conceptos……6

3.1.1. Empresa……6

3.1.2. Ventaja Competitiva……8

3.1.3. Gestión 10
3.1.4. Planeación 12
3.1.5. Organización 13
3.1.6. Dirección 15
3.1.7. Control 16
3.1.8. Evaluación 17
3.2. Estado del Arte 19
3.2.1. Modelo 19
3.2.2. Modelo de Gestión 19
3.2.3 Tipos de Modelos de Gestión 20
3.2.4 Modelos de Gestión sustento con investigaciones científicas 32
3.2.5 Ventaja competitiva sustento con investigaciones científicas 33
3.3. Marco Legal 34
4. Metodología 38
4.1. Características de la empresa 38
4.1.1 Reseña de la empresa 38
4.1.2 Misión de la empresa 39
4.1.3 Visión de la empresa 39
4.2. Métodos de Aplicación 39
4.2.1 Método exploratorio 39
4.2.2 Método descriptivo 39
4.2.3 Método deductivo 40
4.3. Materiales y herramientas 40
4.3.1. Lectura científica 40
4.3.2. Entrevista 40
4.3.4. Investigación bibliográfica 40
4.3.5. Campo 41
4.4. Población y Muestra 41
4.4.1. Población 41

4.4.2. Muestra.....41
4.5. Análisis de Resultados de las entrevistas.....42
5. Resultados.....54
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....54
5.2. Evaluación Preliminar.....54
5.3. Análisis de resultados.....55
5.3.1. Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa para obtener ventaja competitiva.....55
5.3.2. Estrategias del modelo.....63
5.3.3. Inversión en el modelo.....70
6. Conclusiones y recomendaciones.....72
6.1. Conclusiones.....72
6.2. Recomendaciones.....73
Referencias.....74
Apéndices.....79
Apéndice A Entrevista propietario.....79
Apéndice B Entrevista jefes departamentales.....80
Apéndice C Formato de Ideas de mejora.....81
Apéndice D Matriz de Mantenimiento y mejora de los estándares.....82

Lista de Cuadros

1. Tipos de modelos……..19

2. Áreas que cubre el Modelo CANVAS……..22

3. Pasos del kaizen para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva…….....26

Lista de Tablas

1. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad directiva……...42

2. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva……..42

3. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad financiera…….43

4. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad tecnológica…….....44

5. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad de talento humano…….....44

6. Identificación de oportunidades y amenazas del factor económico……...45

7. Identificación de oportunidades y amenazas del factor político ……..45

8. Identificación de oportunidades y amenazas del factor social……46

9. Identificación de oportunidades y amenazas del factor tecnológico……..46

10. Identificación de oportunidades y amenazas del factor competitivo……...46

11. Identificación de oportunidades y amenazas del factor geográfico……..47

12. Metodología de calificación de la hoja de trabajo del FODA……47

13. Calificación de oportunidades y amenazas……47

14. Calificación de fortalezas y debilidades……48

15. Análisis FODA……...49

16. Análisis de Vulnerabilidad de Amenazas……...52

17. Interpretación de los cuadrantes del análisis de vulnerabilidad…….....53

18. Presente y Futuro……....57

19. Perfiles de trabajo en el área de administración…….....59

20. Matriz de indicadores del modelo……...61

21. Acciones a cumplirse en el modelo de gestión administrativa……...64

22. Indicadores de las acciones a cumplirse en el modelo de gestión administrativa…….....67

23. Inversión para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva……....70

24. Costos administrativos para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva. ..70

25. Costos operativos para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva……...70

Lista de Gráficos

1. Estrategias Competitivas……..…10

2. Ciclo de Gestión Empresarial……...11

3. Edificación de Peluches HEART……..…38

4. Estado de Vulnerabilidad de las amenazas……...53

5. Organigrama propuesto para la fábrica de producción de Peluches HEART…….…64

1. Cadena de Valor…….…9

2. El ciclo de mejora continua. ……...13

3. Proceso del Modelo de Gestión Administrativa……...21

4. Modelo European Foundation for Quality Management. (EFQM)…….23

5. Malcolm Baldrige…….…24

6. Esquema del Modelo de Gestión Administrativa…….…55

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

En el Ecuador hay 843.644 empresas y 1'126.365 establecimientos, según las últimas cifras del Instituto de Estadística y Censos (INEC). Este sector privado es generador de alrededor del 80% del empleo del país. Los datos también señalan que, de los más de 16 millones de habitantes, el 70,1% está en edad en trabajar. De esta cantidad, el 68,9% es parte de la población económicamente activa, y de ella, el 95,6% cuenta con empleo (Junto a líderes, 2017).

La revista Gestión Economía y Sociedad (2011) expone que: "el primer censo económico dentro de la localización geográfica del Ecuador se encontró en el Cantón Ambato un total de 2099 empresas dedicadas a la actividad económica de manufactura". Es decir, que la fábrica de producción de peluches HEART pertenece al 11% de este tipo de sector económico (Manufacturera).

Otro punto a destacar dentro del Cantón Ambato, es el gran desarrollo de otras actividades económicas: comercio y servicios. Al respecto la revista Gestión Economía y Sociedad (2011) especifica el: "88,93% de ingresos monetarios tanto para propietarios, empleados y familias".

La fábrica de producción peluches HEART, localizada en la cuidad de Ambato, Provincia de Tungurahua, tiene como necesidad mejorar el área administrativa de los diferentes departamentos, por lo que, es importante que se implemente el modelo de gestión para que mejore la distribución y la organización de la empresa. Lo cual significa, que la incorrecta aplicación del conocimiento administrativo (o empirismo), provoca retrasos en los procesos de mejora continua, pocos valores agregados en los bienes producidos, índices bajos de cumplimiento de objetivos y, lo más crítico, no estar liderando a la competencia en procesos de administración.

El producto final es la aplicación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, enmarcado al desarrollo óptimo de la organización de la empresa con excelente comunicación interna y externa.

La metodología de análisis (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) FODA, permite el análisis dentro de las instalaciones de la fábrica de producción de peluches HEART para la aplicación de herramientas de planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Los modelos de gestión deben cumplir con los siguientes requerimientos mencionados por el autor Arizmendiarrieta (2012):

a) El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.

b) La transparencia informativa en relación con la evolución de las variables básicas de gestión.

c) La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y el propietario en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.

d) La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.

e) El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

El panorama de la no aplicación de modelo de gestión para obtener ventaja competitiva encara un escenario de desarrollo de las empresas en procura de manejar el concepto de gestión y gerenciamiento de proyectos de la mejor manera posible, considerando una actitud profesional e ingeniosa para planificar y controlar las oportunidades generadas. El proceso de gestión administrativa consiste en manejar eficientemente los recursos con equipos de trabajo flexibles, esfuerzos que apunten a las necesidades primordiales de la organización y una actitud basada en la planificación y gerenciamiento de los proyectos generados (Terrazas Pastor, 2009).

La alternativa de solución dentro de la fábrica de producción HEART, es la aplicación de la metodología Kaizen para el desarrollo del modelo de gestión para obtener ventaja competitiva, por lo que, propone los pasos de mejora y mantenimiento, procesos, cliente interno y mejora continua diaria.

Ante lo expuesto, el desarrollo del modelo de gestión administrativa con ventaja competitiva se basa en la detección de hallazgos, es decir, implementar estrategias de mitigación de causas dentro de la fábrica de producción de peluches HEART, con el fin de cumplir estos parámetros:

- Vincular al equipo de trabajo con estrategias de ejecución al área de administración.
- Mejorar la relación entre el personal y puesto.
- Incluir las funciones del perfil de puesto.

1.2. Descripción del documento

En este ítem, se detalla a priori los seis capítulos que conforman el tema de investigación previo a la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas, mención planeación:

Capítulo 1. Introducción, desarrolla la presentación del trabajo de investigación, esto es la visión del desarrollo de los próximos capítulos.

Capítulo 2. Planteamiento de la propuesta de trabajo, en este punto de la investigación se conoce a fondo las causas de la no aplicación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART; además, este paso se desarrolla en el plan de proyecto de titulación para el proceso de graduación.

Capítulo 3. Marco Teórico se detalla lo siguiente: definiciones y conceptos, estado del arte y el marco legal proveniente de autores de libros, revistas científicas, legislación nacional y otros mecanismos de consulta, relacionado al tema de investigación.

En el Capítulo 4. Metodología, describe los procesos aplicados al desarrollo del tema de investigación, especificando: métodos, materiales, herramientas, población y muestra del área de estudio. En este epígrafe, también se desarrolla el procesamiento y la interpretación de los resultados obtenidos de la herramienta de percepción, para este caso se aplicó la entrevista.

Capítulo 5. Resultados, aquí se observa el direccionamiento de la propuesta planteada por el cumplimiento de objetivos y otros aspectos de importancia que se detallan en el respectivo epígrafe. En el Capítulo 6. Se especifica las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en mención planeación.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y control.

2.2. Descripción del problema

La elaboración de juguetes corresponde al sector manufacturero, por lo que, dicha actividad económica se realiza durante estos últimos 10 años (2007-2017) dentro de la localización geográfica del Ecuador.

El problema que atraviesa la fábrica de producción de peluches HEART, es la falta de un modelo de gestión administrativa que dificulta el cumplimiento de objetivos y, esto a su vez, establece poca competitividad con el resto de empresas manufactureras del Ecuador.

Entre los años 2012 y 2014, la fábrica reflejó aceptación del producto por parte de la cartera de clientes, teniendo un crecimiento del 13% (2012-2013) y 25% (2013-2014); sin embargo, se mantiene en recesión la gestión administrativa de la fábrica por el poco conocimiento del equipo de trabajo con respecto al manejo del perfil de puesto existente en los departamentos.

En conclusión, la problemática de la ausencia del modelo de gestión administrativa detalla las causas de obsolescencia administrativa, falla de comunicación interna y descoordinación de tareas, en donde provoca el desaprovechamiento de recursos y el descendiente rendimiento personal.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

La creciente demanda nacional de juguetes de producción nacional.

¿Por qué se origina?

Por el limitado recurso económico que no permite la inclusión de talento humano capacitado en la gestión administrativa de la fábrica.

¿Qué lo origina?

La ausencia de comunicación interna y descoordinación de tareas

¿Cuándo se origina?

Con las nuevas políticas gubernamentales que incentivan la producción nacional.

¿Dónde se origina? Y ¿Dónde se detecta?

Para este tema de investigación no se aplica.

2.4. Formulación de la meta

Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la Fábrica de producción de Peluches HEART.

2.5. Objetivos

Objetivo general. -

Elaborar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART.

Objetivos específicos. -

1. Desarrollar la metodología de la aplicación del modelo de gestión administrativa a través del marco teórico.
2. Diagnosticar la situación administrativa actual de la fábrica de producción de peluches HEART.
3. Diseñar el modelo de gestión administrativo que permita la obtención de competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART.
4. Proponer los indicadores de evaluación del modelo de gestión administrativo aplicado a la fábrica de producción de peluches HEART.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

La aplicación de un modelo de gestión administrativa que potencialice los procesos internos de los distintos departamentos de la fábrica de producción de peluches HEART.

Mejorar la organización comparativa dentro de la fábrica de producción de peluches HEART.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Para el tema de investigación no se aplica este tipo de pregunta.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Empresa

La empresa es el sitio donde se produce bienes y servicios a través de la transformación de materias primas con la finalidad de comercializar en un determinado mercado.

La empresa o industria es el término que se relaciona con la creación de bienes y servicios para ser ofertados en el mercado a cambio de un monto económico, que genere un beneficio para el fabricante.

El término industria se caracteriza por una gran ambigüedad y amplitud lexicológica. No es suficiente por tanto su definición lexicológica, es necesario, acudir a la historia, a un modelo histórico de la industria, establecer si el fenómeno de la industria es característico de un período preciso de la historia de la humanidad, anclarlo a la historia y, de esa manera, posibilitar su estudio. Si entendemos el término industrialización como una radical transformación de las estructuras mentales colectivas, se convierte en una hipótesis que constituye una útil indicación de investigación: no se trata ya de investigar sus orígenes, sino las transformaciones sociales producidas por la industrialización (Casado Galván, 2009).

La definición se enfatiza en la fabricación de bienes que solucionan las necesidades de los individuos que adquieren el producto, por medio de una negociación previa; por otro lado, el sector secundario en los países lo conforman las industrias.

La tecnología podría ser considerada como el conjunto de procedimientos que permiten la aplicación de los conocimientos propios de las ciencias naturales a la producción industrial, quedando la técnica limitada a los tiempos anteriores al uso de los conocimientos científicos como base del desarrollo tecnológico industrial. Dos ideas básicas aparecen así en esta consideración habitual de la tecnología. En primer lugar, su dependencia de otros conocimientos, como es el caso de la ciencia. En segundo lugar, la utilidad de la tecnología expresada en el carácter material de sus productos. Sin embargo, esta definición basada en la ciencia y en la utilidad podría ser ampliada y problematizada a la luz de las reflexiones que han tratado de pensar el tema de la tecnología (García Palacios, y otros, 2001).

Los objetivos de una empresa son:

- Fabricar bienes y servicios.
- Ser rentables.
- Obtener la mayor cantidad de beneficios económicos.
- Lograr mantenerse en el mercado.
- Atraer a clientes.

Por otra parte, según Soto (2012), las empresas se clasifican desde los siguientes puntos de vista:

Según su actividad:

Industriales. - Se caracteriza por la producción de productos a través de un proceso de transformación o extracción de materias primas. Estas a su vez, pueden ser: extractivas, es decir, extraen recursos naturales renovables o no; manufactureras, que se dedican a transformar materias primas en productos terminados; y agropecuarias, que básicamente se encargan de la explotación agrícola y ganadera.

Comerciales. - Este tipo de empresas se clasifican en: mayoristas, realizan ventas a gran volumen a otras empresas; minorista, vende en menor escala y, por lo general, a los consumidores finales; y comisionista, son las que se dedican a vender a consignación en donde reciben una comisión.

De servicios. - Brindan servicios, tales como: telecomunicaciones, energía, agua, transporte, turismo, educación, salud, entre otras.

Según el origen del capital:

Privada. - El capital es de accionistas privados, y tienen como finalidad general el mayor margen de ganancia posible, estas pueden ser: nacionales, extranjeras y transnacionales.

Pública. – El origen del capital es del estado, tienen como finalidad satisfacer las necesidades de la sociedad.

Según la magnitud de la empresa:

Micro. - Cuenta con menos de diez empleados.

Pequeña. - Cuenta con menos de 50 empleados, su capital es escaso, la contabilidad es sencilla y cubren por lo general solo el mercado local.

Mediana. – Oscila entre 50 y 250 empleados, se caracterizan por que la inversión y los rendimientos económicos son considerables, la información contable es amplia, sin embargo, la cobertura del mercado es únicamente a nivel nacional.

Grande. - Cuentan con personal, técnico, profesional y especializado en cada una de las áreas que la conforman, la inversión y el rendimiento son de mayor nivel, poseen más de 250 empleados, y pueden ser internacionales, es decir, sus bienes o servicios cubren mercados a nivel mundial.

Por su forma jurídica:

Individuales. - Pertenece a un solo individuo, es quien debe responder ilimitadamente con sus recursos a todos aquellos que puedan resultar perjudicados por el mal accionar de la empresa.

Sociedad colectiva. - En donde existen varias personas como propietarias de la empresa a diferencia de las individuales, los socios responden de forma limitada con sus bienes:

Cooperativas. - Buscan el beneficio para sus integrantes y no tienen fines de lucro.

Comanditarias. - Tienen dos tipos de socios, en primer lugar, están los socios colectivos que son quienes se encargan de la gestión de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada; y están los socios comanditarios, que tienen responsabilidad limitada al capital que aportaron.

Sociedades de responsabilidad limitada. - La que los socios solo responden con el capital que aportaron a la empresa.

Sociedad anónima. - Tienen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son quienes tienen mayor participación en el capital social, el mismo que son acciones o títulos.

3.1.2. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es la característica distinta que tiene una empresa para diferenciarse con otras, esto se lo hace mediante la inclusión de estrategias diferenciales que le permite alcanzar rendimientos de alto efectividad con respecto a la sostenibilidad del tiempo.

La ventaja competitiva busca generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores, para que una empresa pueda competir debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla. Por lo tanto, determinar donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma importancia no sólo desde el punto de vista teórico, sino que fundamentalmente desde el punto de vista práctico, porque es el elemento central del análisis estratégico. Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva (Bermeo, 2016).

La correcta aplicación de la ventaja competitiva debe cumplir con condiciones de eficiencia, eficacia en los procesos internos y externos de la organización.

Para Porter (1989): “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes con menos inversión y mejor que sus competidores”.

Gráfico 1. Cadena de Valor.



Fuente: tomado de Bermeo (2016).

La ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar.
- Única.
- Posible de mantener.
- Superior a la de la competencia.
- Aplicable a varios escenarios.

Según Alonso (2008), la ventaja competitiva se clasifica en dos tipos:

- **Ventaja en costos. -** Esto quiere decir que, la empresa tiene la capacidad de operar con los costos más bajos en relación con sus competidores. Consiste en lograr que los costos del proceso de producción, así como el de comercialización sean los más bajos, sin embargo, en dos ocasiones suelen perderse la calidad o atributos diferenciadores de los productos y servicios. En conclusión, se busca ofrecer un producto aceptable a un bajo costo.
- **Ventaja en diferenciación. -** Consiste en que la empresa oferte un producto o servicio que se diferencie de los existentes en el mercado, es decir, un plus, que haga que los consumidores prefieran determinado bien, sin importar otros factores como el precio.

Estrategias competitivas

Entre las principales estrategias que ayudan a las empresas a lograr mantener o crear una ventaja competitiva existen las siguientes:

Cuadro 1. Estrategias Competitivas.

Liderazgo en costes	Diferenciación	Enfoque
•Tiene como objetivo convertir a la empresa en la unica capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos frente a sus competidores.	• Consiste en lograr diferenciarse a traves de la adición de atributos y servicios adicionales a un bien o servicio que comercialice la empresa.	•Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes.

Fuente: tomado de Alonso (2008).

Por otra parte, Luer (2012), resume estas estrategias en:

- Ser el más barato.
- Ofrecer un buen producto.
- Adecuar la oferta a tu cliente.

Asimismo Ojeda (2007), manifiesta que existen estrategias defensivas que permiten a las empresas a proteger su ventaja competitiva, estas son:

- Ampliar las líneas de productos de la empresa para cubrir otros segmentos de mercado.
- Introducir modelos o marcas similares a los de la competencia.
- Mantener precios bajos.
- Alianzas estratégicas con distribuidores y proveedores.
- Capacitación de bajo costo.
- Promociones.
- Mejorar el tiempo de entrega.
- Incrementar la cobertura de la garantía.
- Firmar contratos exclusivos con proveedores.
- Patentar tecnologías, entre otras.

3.1.3. Gestión

La gestión se relaciona al manejo de los recursos escasos como administrativos, financieros, infraestructura y talento humano, relacionado a la actividad económica que ejecute el emprendedor o propietario.

Según Sanz, Oliver, Arias & Arce (2001): “una mala asignación de los recursos de la organización perjudica a su economía como tal y, como consecuencia de ello, lesionará al sistema económico en general y a las personas e instituciones que con ella se relaciona”. Esta definición se plantea en la

buena ejecución de estrategias de efectividad y eficiencia con respecto al manejo de recursos, que permite que la organización y la compañía obtengan el éxito esperado.

La expresión «gestión financiera», hace referencia de forma genérica al "dinero" en sus diversas modalidades. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad pública (Farfán, 2003).

La gestión es la ejecución de la planificación estratégica vigente por medio de la ejecución de micro proyectos en las áreas o departamentos de la fábrica, tomando como referencia la calificación (bajo, medio, alto).

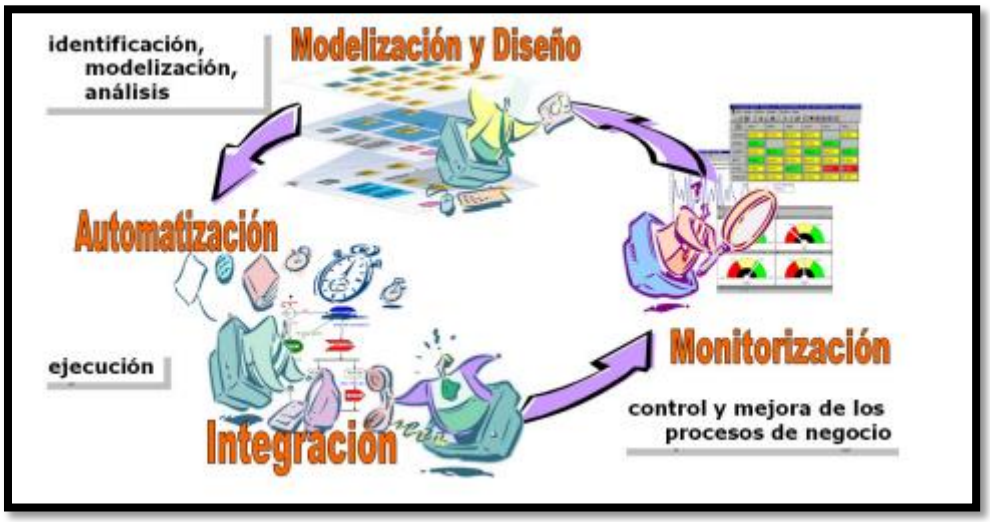


Imagen 2. Ciclo de Gestión Empresarial.

Fuente: tomado de Business Process Management (2009).

El ciclo de gestión empresarial contempla las siguientes actividades:

- Modelización y diseño. – Es el resultado final del proceso (armar el boceto), cuyo objetivo es buscar la solución idónea a cierta problemática particular.
- Monitorización. – Es la vigilancia de todos los servicios activos que conforman la empresa, en otras palabras, es supervisión y control.
- Integración. – Es el fenómeno de unión o de incorporación de ideas que forma parte de la empresa.
- Automatización. – Se refiere al sistema que operan los procesos con mucha eficiencia y efectividad.

El ciclo de gestión empresarial se enfatiza en el correcto diseño de actividades que permite el cumplimiento de las tareas establecidas de parte de los propietarios, esto quiere decir, que el propietario de la empresa disminuye el riesgo de pérdida financiera.

Los objetivos de la gestión empresarial, son los siguientes:

- Efectuar una racionalización adecuada de los recursos humanos, económicos y físicos, basándose en una óptima organización y desarrollo de sistemas o herramientas administrativas.
- Desarrollar una cultura organizacional de contribución al desarrollo de una gestión eficaz y eficiente.
- Demostrar la importación que tiene la gestión de los recursos en una empresa.

La gestión empresarial se estratifica en cuatro elementos:

- **Planeación. -** Consiste en anticiparse a los escenarios que se le presentan a las empresas, para esto, es necesario diseñar planes, herramientas y estrategias, que le permitan enfrentar las condiciones en el mercado presente.
- **Organización. –** se enfoca en la distribución adecuada de los recursos que dispone la empresa, de tal forma, que se cumplan con los objetivos planteados.
- **Ejecución. -** es la puesta en marcha de los planes y estrategias previamente elaboradas, para esto, es necesario motivar al personal para que desempeñen eficientemente sus actividades.
- **Control. -** Tiene como objetivo el de revisar si se están ejecutando correctamente las actividades previamente diseñadas o si han tenido que ser modificadas por el escenario al que se enfrenta la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que estas no deben ser causante de que no se cumplan los objetivos y metas establecidas.

3.1.4. Planeación

La planificación es diseñar actividades empresariales que se relacionen con las funciones de los perfiles de trabajo, encontrados en las distintas áreas de la empresa u organización.

La planeación es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, se refiere a la estructuración, que significa la descomposición de un proceso en pasos claros, articulados y, de esta manera, replicados y verificados formalmente. La planeación está asociada a un análisis racional (Mintzberg, 1994).

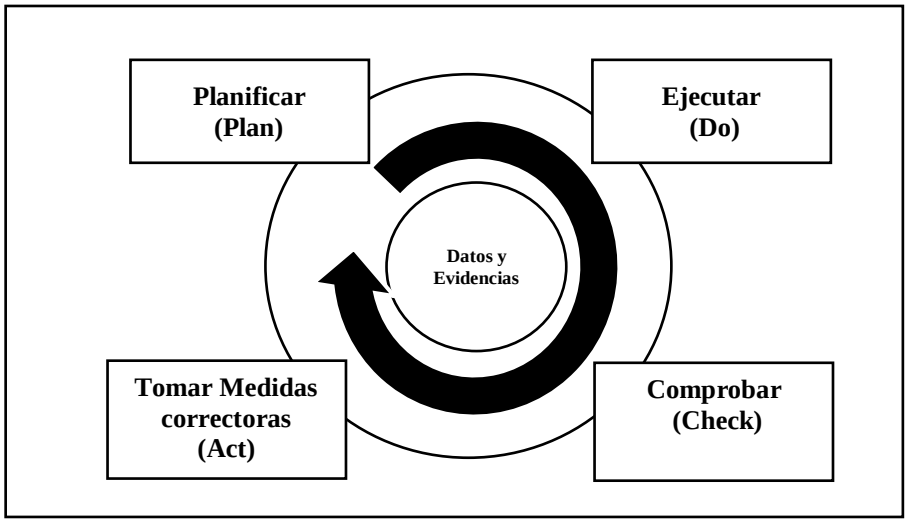
Sin embargo, la palabra planificación tomó como referencia la información histórica de las empresas, esto se utiliza para formular actividades empresariales con conceptos administrativos de eficiencia y efectividad dirigidas al talento humano.

La planificación responde al intento de reducir la incertidumbre, tratando de hacer un ejercicio de prospectiva para anticipar los cambios en entornos en el que las organizaciones operan y adaptan permanentemente los planes de acción a esos cambios. Cualquier proceso de planificación no debe, sin embargo, caer en lo que se ha llamado la "ilusión de la certeza". En un mundo en

permanente transformación, todas las acciones están invariablemente sujetas a ciertas dosis de imprevisibilidad e incertidumbre. Mediante la planificación se trata de reducir o acotar la incertidumbre, pero en ningún modo se puede eliminar por completo (Gámarra, 2005).

La planificación no se relaciona a la gestión; analiza al grupo de profesionales que interviene en la ejecución de actividades que deben cumplirse a cabalidad en el período a iniciar.

Grafico 2. El ciclo de mejora continúa.



Fuente: tomado de Gámarra (2005).

En el esquema, se observa el ciclo de mejora continua en base al cumplimiento de los pasos de planificar, ejecutar, comprobar y tomar medidas de control, que lo utilizan los jefes departamentales y el propietario para tomar los debidos correctivos con la utilización de varias alternativas de solución.

3.1.5. Organización

La organización consiste en optimizar los recursos existentes dentro de la empresa, para Sánchez (2013): "podemos definir la organización de una empresa como la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes".

La organización empresarial consiste en la optimización de los procesos ejecutados por el talento humano, en base al cumplimiento de tareas mediante el perfil de trabajo. Para Aramburu, Rivera & Olga (2008), mencionan: "la organización constituye una de las funciones intrínsecas dc la tarea directiva o de gestión. El francés Fayol (1916), fue el primero en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de 23 empresas, distinguiendo entre estas las tareas de planeación, organización, dirección, coordinación y control".

El responsable de la organización empresarial son los propietarios, gerentes y jefes departamentales. Los autores Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), afirman que: "organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos".

También es importante identificar los tipos de organización existentes: funcional, divisional, matricial y red, esto es conocer la forma en que se divide el trabajo de la empresa para el cumplimiento de metas.

En tal sentido, Bateman & Snel (2009) afirman que: "una organización funcional los trabajos (y departamentos) están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios y las habilidades que cada uno requiere: producción; mercadeo; recursos humanos; investigación y desarrollo".

La organización funcional depende de los requerimientos básicos para iniciar las actividades económicas dentro de las empresas, como consecuencia de generar utilidad y rentabilidad por la venta de bienes y servicios.

La organización divisional consiste en la estratificación de los departamentos existentes con criterios de expansión, es decir, entrar a competir con empresas de administración de recursos fuertes. Según Bateman & Snel (2009): "la organización divisional, conforme las organizaciones crecen y se diversifican más y más, se encuentra con que los departamentos funcionales tienen dificultades para manejar una amplia variedad de productos, clientes y regiones geográficas".

Ante lo expuesto, las empresas crecen y los inconvenientes surgen, por consiguiente, la organización divisional se enfoca en que la estructura del talento humano incremente para dar solución a los problemas y además generar efectividad, eficiencia, eficacia a los clientes actuales y potenciales.

La organización matricial se enfoca en la presentación de informes de parte del talento humano hacia los distintos jefes o autoridades de la empresa. Según Bateman & Snel (2009): "una organización matricial es una forma de organización hibrida en la que las formas funcionales y fragmentadas se entrelazan. Los directores y el personal reportan a dos jefes: un director funcional y otro divisional."

En conclusión, la organización en las empresas siempre está en proceso de mejora continua, retroalimentación y estructuración, con el fin de optimizar los departamentos por medio del talento humano, es decir, generar bienes y servicios de calidad con presencia de valor agregado.

3.1.6. Dirección

La dirección en las empresas es la correcta aplicación de la estrategia para el cumplimiento de objetivos planteados al inicio de la actividad económica, por medio de las decisiones tomadas del propietario.

Según García (1995): "la Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma, que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer".

La dirección en las empresas busca el cumplimiento de las tareas mediante la optimización de recursos y tiempo. En este sentido, Buj (2006) menciona: "una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas u sucesión de acciones de una organización en un todo coherente".

Sin embargo, la dirección de las empresas también se enfoca en el cambio de la organización y la innovación, basado en los principios de comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica, entre otras.

El cambio organizacional se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización. Los administradores efectivos saben cuándo se necesita un cambio y son capaces de dirigir a sus organizaciones a lo largo del proceso del cambio (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). Lo cual significa, que los propietarios, accionistas y jefes departamentales son los responsables en la dirección de la empresa en base a la toma de decisiones, específicamente en dirigir al talento humano a la adaptación de nuevas políticas para el cumplimiento de objetivos.

Para efectuar la correcta dirección empresarial, es importante la identificación de hallazgos y problemas de parte de los jefes departamentales, esto es, el desarrollo de oportunidades de mejora del talento humano. El cambio radical en las empresas se da cuando las políticas, valores y objetivos empresariales ya no tienen ninguna vigencia, en otras palabras, direccionar la estructuración de la organización. Los autores Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), mencionan: "el cambio radical ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades. Algunos ejemplos de un cambio radical son; adoptar un nuevo diseño organizacional, fusionarse con otra organización".

Al respecto, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), afirman: "el cambio creciente es un proceso permanente de evolución y a lo largo del tiempo van ocurriendo muchos pequeños ajustes de forma rutinaria. Cuando ha transcurrido bastante tiempo, el efecto acumulado de estos ajustes puede ser la transformación total de la organización".

En síntesis, la dirección empresarial se específica en el análisis y ejecución de las tácticas de mejora continua para obtener liderazgo en el mercado local y ofertar productos fuera del Ecuador.

3.1.7. Control

Para Estupiñan & Cano (2006): "las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en los objetivos de los negocios, para que cumpla con el parámetro de alcanzable y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos"

El control interno son las normas empresariales aplicadas para la vigilancia del equipo de trabajo en la ejecución de actividades. Por lo tanto, el control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad pública y privada, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos dentro del período de trabajo (Alcaldía de Sincelejo, 2013).

El control interno para los autores Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), "es un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos".

Para la aplicación del modelo de gestión es importante el uso del control administrativo de parte de los propietarios expuestos en organigramas, líneas de responsabilidad, sistemas de autorización, entre otros. Pues, el control administrativo está asociado directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos y metas de la organización, por consiguiente, es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones administrativas y operativas (Universidad del Cauca, 2003).

Como lo expone la Universidad del Cauca, el control administrativo es importante para los propietarios y el talento humano de la organización con el fin de cumplir las metas establecidas, por el proceso previo de toma de decisiones, por ejemplo: cotización de compra de materia prima, aplicación de capacitaciones al talento humano, normas de seguridad industrial y presentación de informes de actividades.

A continuación, se muestran los elementos del control administrativo propuestos (Guzmán & Pintado, 2012):

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.

Toda organización exitosa, debe aplicar estos elementos de control administrativo con probabilidad de identificar y rectificar riesgos, es decir, aplicando estos objetivos propuestos. Según Estupiñan (2007):

- Proteger los activos de la organización evitando pérdida por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Estos objetivos pueden ser adaptables a cualquier organización, o también reformulados en base a las necesidades y exigencias de los propietarios con respecto al talento humano involucrado de la empresa.

3.1.8. Evaluación

Evaluación sinónimo de calificación de eficiencia al talento humano de la empresa para el cumplimiento de objetivos a través de las herramientas de planificación estratégica de la misión, visión y valores corporativos.

Las pruebas también deben ser objeto de evaluación continua, por lo que un control mal diseñado se llega a convertir en fuente de problemas e imprevistos, por ejemplo, en el sector público los jefes departamentales formulen estas preguntas ¿Cuál es la razón de ser de esta información? ¿En qué enriquece la toma de decisiones o la buena administración? ¿Cuál es el costo-beneficio del mismo? (Hernández & Rodríguez, 2011).

La evaluación al equipo de trabajo es la observación de los acontecimientos de riesgos en el área administrativa de la empresa, los autores Werther & Keith (2008): “la evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Por otro lado, Molina (2006), define a la evaluación: “como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.

La evaluación en la organizaciones públicas y privadas, es importante por tres razones: cumplimiento de metas, mejoramiento continuo y control de partidas presupuestarias (Chiavenato, 2007).

Después de la evaluación del desempeño, el propietario implementa nuevas normas de compensación, para la mejora del desempeño, es decir ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Chiavenato, 2007).

Los autores Bohlander y Sherman (2001), mencionan las ventajas de aplicar criterios de evaluación en las organizaciones como:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño y guía de las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

3.2. Estado del Arte

3.2.1. Modelo

Modelo también llamado esquema, es aquel donde se reflejan todas las variables de estudio encontrados en al área de incidencia, con la finalidad de plantear varias alternativas de solución identificando tareas para las diferentes áreas en donde se implante el trabajo (Díez, 2010).

El esquema o también llamado modelo tienen la orientación general de observar los procesos a seguir dentro del área de implementación, por consiguiente, cumple con la condición de integrador en donde resalta los puntos clave de mejora continua en la fábrica (Burack, 2012).

Cuadro 1. Tipos de modelos.

Tipos de modelo	Características	Ejemplos
Modelo físico	Tangible Comprensión: fácil. Duplicación y posibilidad de compartirlo: déficit Modificación y manipulación: difícil Alcance de utilización: la más baja	Modelo de un aeroplano, casa, ciudad.
Modelo análogo	Intangible Comprensión: más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: más fácil Modificación y manipulación: más fácil. Alcance de su utilización: más amplio	Mapa de carreteras, velocímetro, gráfica de rebanadas de pastel
Modelo simbólico	Intangible Comprensible: la más difícil Duplicación y posibilidad de compartirlo: las más fáciles Modificación y manipulación: las más fáciles Alcance de la utilización: el más amplio	

Fuente: tomado de Eppen (2010).

3.2.2. Modelo de Gestión

El modelo de gestión es la aplicación del plan de trabajo empresarial para la ejecución de actividades en las distintas áreas o departamentos, esto es para el cumplimiento de objetivos trazados al inicio del período, por lo que el modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema o marco teórico de un sistema o de una realidad compleja (Medina Pogo, 2012). Esta definición propuesta por el autor Medina Pogo, se

relaciona a la adaptación del modelo o patrón en cualquier tipo de organización de beneficio social y capital.

Martínez (2013), menciona: "un modelo de gestión es un factor fundamental para la innovación empresarial, debido que satisface de manera eficiente la demanda de los consumidores. Mediante este modelo se puede gestionar las diferentes áreas de la empresa".

En conclusión, los modelos de gestión satisfacen las necesidades de propietarios y operarios o talento humano a través de la generación de bienes y servicios.

3.2.3 Tipos de Modelos de Gestión

Una de las herramientas más importantes en la actualidad, que debe emplearse en toda empresa de tipo local, nacional e internacional es la administración de proyectos, como consecuencia de los cambios en las áreas de administración, por lo que los propietarios necesitan adquirir nuevas tecnologías, por las exigencias y solicitudes de los clientes, por consiguiente, esto obliga a los propietarios a gestionar e investigar la efectividad de aplicar un nuevo método o sistema de éxito.

Con respecto al desarrollo del tema de investigación el tipo de modelo de gestión a mencionar es el administrativo.

Modelo de Gestión Administrativo

Por otro lado, el concepto de gestión proviene del vocablo latín gesĭo, que define la acción y efecto de gestionar o administrar, en otras palabras, los propietarios deben tomar decisiones adecuadas que permita lograr el éxito de la empresa utilizando las herramientas de regir, tutelar, dictaminar, ubicar u instaurar (Cassini, 2008).

La gestión admite un conjunto de aplicación de buenas decisiones que se realizan para poder resolver eventualidades, con el fin de ejecutar un cambio en la administración de la organización. Específicamente, un modelo de gestión es un boceto o marco de referencia con normas que deben ser cumplidas a cabalidad.

La administración es la aplicación correcta de las destrezas, conocimientos, instrumentos y métodos a las actividades económicas de la organización, de manera, que efectúen o sobrepasen las expectativas de los propietarios y jefes departamentales.

Según Hazler (2007): "la administración es cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí", como los siguientes:

a) Alcance, tiempo, costo y calidad.
b) Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas.

c) Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

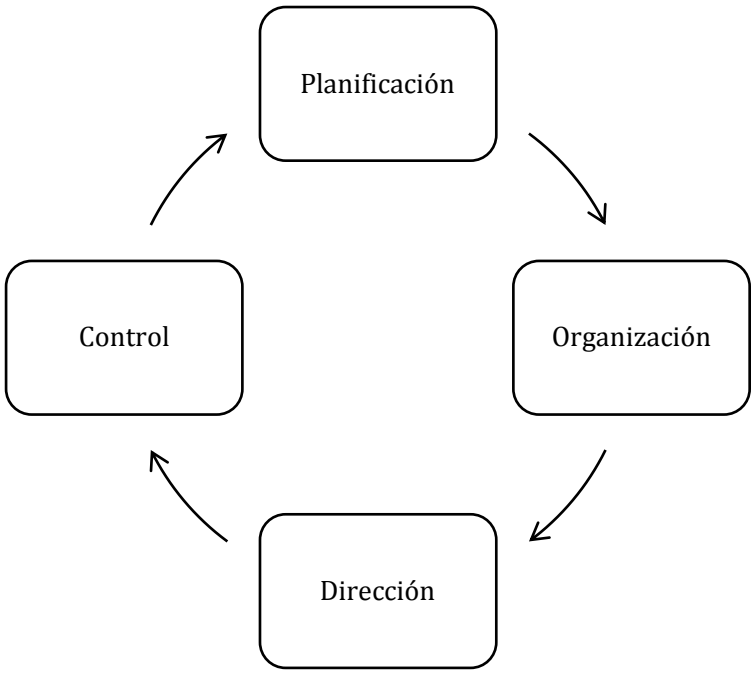
Para Carod & Martín (2010), la administración: "es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera", esta definición se relaciona al desarrollo de planes de trabajo con las distintitas actividades que deben ejecutarse en las distintas áreas.

Para Muñiz (2000): "la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros".

Los propósitos del modelo de gestión administrativa, son patrones de guías destinados al talento humano que permita el cumplimiento de objetivos expuestos por el propietario, por lo que, se recomienda los siguientes:

Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales; Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica); Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente; Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, entre otros (Vijay, 2008).

Gráfico 3. Proceso del Modelo de Gestión Administrativa.



Fuente: tomado de Certo (2001).

Ante lo expuesto, se observa el proceso del modelo de gestión administrativa para poder identificar las deficiencias y aplicar los debidos correctivos para la ejecución de la misma dentro de la fábrica de producción de peluches HEART.

Modelo CANVAS

EL objetivo del Modelo CANVAS es auxiliar los diferentes sectores de la empresa, que consiste en describir y manipular el tipo de negocio mediante la actividad económica que ejecute, lo cual significa aplicar estrategias dentro de las áreas de clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Zandoval & Silva, 2015).

Cuadro 2. Áreas que cubre el Modelo CANVAS.

Área	Nueve dimensiones	Definición
Clientes	Segmentos de clientes.	Describe los distintos grupos de personas u organizaciones que la empresa busca alcanzar servir con el bien o servicio.
	Relacionado con los clientes.	Describir los tipos de relación que mantiene la empresa con los segmentos de clientes.
	Canales.	Se presenta el medio de comunicación de entrega del bien o servicio a ofertar.
Oferta	Propuesta de valor.	Describe los productos o servicios que la empresa presenta por medio de estrategias.
Infraestructura	Recursos claves.	Describe los recursos más importantes para el funcionamiento del negocio familiar.
	Actividades claves.	Describe las acciones más importantes que la empresa debe tomar en cuenta para funcionar su modelo de negocio.
	Partes claves.	Describe las redes de formadores dentro del modelo de negocio exitoso.
Viabilidad financiera	Fuentes de renta.	Representa la cantidad de dinero que la empresa genera, por medio del segmento de mercado elegido.
	Estructura de costos.	Detalla los costos que están envueltos en el modelo de negocio.

Fuente tomado de Zandoval & Silva (2015).

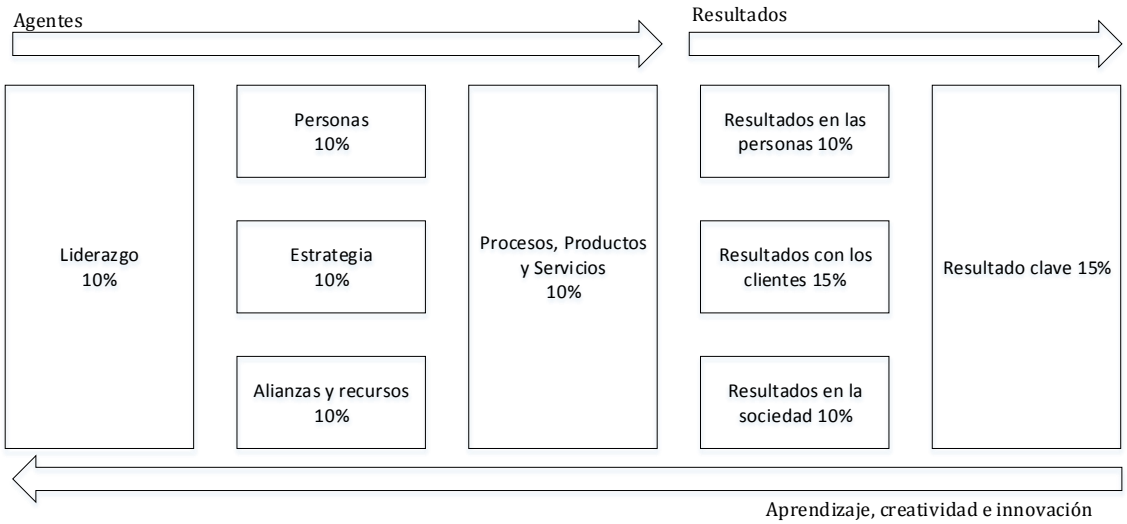
Dentro de este esquema, se detalla las herramientas complementarias del Modelo CANVAS que es exclusivo para los emprendedores, es decir se desarrolla objetivos y medidas operativas en base a las perspectivas de alcance de misión por medio de la ejecución de estrategias.

Modelo: European Foundation for Quality Management. (EFQM).

Es el modelo de origen europeo que trata el usó de criterios de liderazgo y de resultados clave, por consiguiente, se utiliza nueve criterios que son de liderazgo, personas, estrategia, alianzas, recursos, procesos, productos y servicios, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave (González, Carrión, & Palacios, 2015).

Además, el Modelo EFQM es el diagrama de causa y efecto, en donde se quiere lograr un resultado diferente, por consiguiente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos de la organización en donde hay que identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino (Tarí, López, & Molina, 2007).

Esquema 4. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).



Fuente: tomado de González, Carrión & Palacios (2015).

En este esquema, se detalla los porcentajes de participación tanto de agentes, resultados y aprendizaje, creatividad e innovación, que permite la mejora continúa dentro de la organización y la empresa.

El Modelo EFQM de Excelencia está integrado por tres componentes, expuestos por Tena, Llusar & Beltrán (2016):

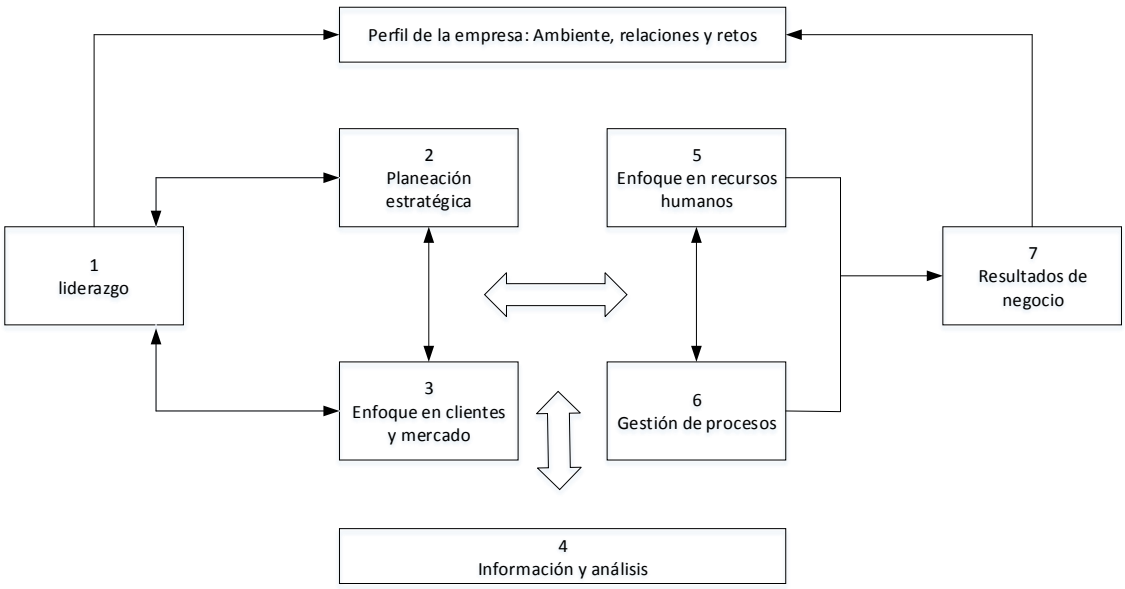
1. Los Valores de la Excelencia: describen los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.

2. El Modelo EFQM: permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados)
3. El Esquema REDER: proporciona una herramienta para analizar el rendimiento, para medir la madurez de la gestión de una organización, por lo que debe utilizar este procedimiento:
    a. Planificar y desarrollar
    b. Desplegar
    c. Evaluar, revisar y perfeccionar
    d. Resultados

Modelo Malcolm Baldrige

Es la herramienta para la evaluación de la gestión organizacional, en donde aplica planes de mejora y, la planificación que permite aumentar los niveles de calidad de sus prácticas en búsqueda de sus prácticas, esta se orienta a los resultados en el alineamiento organizacional y se enfoca en todos los procesos, áreas y actividades clave (Cazzell, 2009).

Gráfico 5. Malcolm Baldrige.



Fuente: tomado de Escalona & Cruz (2011).

El Modelo asigna fortalezas a las áreas de mejora, si la organización cuenta con indicadores, pero no responden a los objetivos de la empresa, no son ni relevantes ni pertinentes. Por el contrario, la empresa presenta indicadores relevantes y pertinentes, si es posible obtener fortalezas y áreas de mejora relacionadas con la existencia de tendencias y comparaciones (Malcolm, 2009).

La determinación de las fortalezas se lleva a cabo mediante una guía de puntuación establecida en el Modelo. Se precisan diferentes rangos de desempeño que asignan porcentajes de cumplimiento, que después se encuentran asociados a puntuaciones específicas de cada resultado.

En conclusión, el modelo Malcolm Baldrige es el medio de utilizar la gestión de calidad total como método competitivo empresarial, en donde es la orientación a los clientes y a su satisfacción, con el fin de obtener el éxito esperado.

Lineamientos Kaizen

Según Tapias & Restrepo (2010): "el significado de KAIZEN proviene de dos ideogramas japonesas: KAI que significa cambio y ZEN, que quiere decir, mejorar o mejoramiento continuo. Los dos pilares que sustenta Kaizen son los equipos de trabajo y la Ingeniería Industrial".

El éxito de esta metodología es cumplir con los requisitos de Equipos de Trabajo y la Ingeniería Industrial, la primera se basa que el talento humano del área de administración trabaje en concepto de armonía y proactividad, es decir, generar ventaja competitiva con el grupo multidisciplinario de la fábrica de producción de peluches HEART.

La fábrica de producción de peluches HEART cumple con el requisito de ingeniería industrial, esto es por los aciertos de parte del propietario en mejorar el área de producción con el cumplimiento de la normativa internacional de la fabricación de juguetes, dicha información se puede escuchar en la entrevista efectuada.

Cabe recalcar, la metodología kaizen se utiliza para incrementar la productividad de la fábrica de producción de peluches HEART, es decir, potencializar las partes internas que representa conflicto y equilibrar el desarrollo con otras áreas de la organización.

La metodología de kaizen presentan los siguientes beneficios. Según Tapias & Restrepo (2010):

- Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
- Se pone mayor énfasis en la etapa de planeación.
- Las personas concentran su atención en los asuntos de mayor importancia.
- Todos participan y contribuyen a la construcción de un nuevo sistema.
- Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
- Mejoramiento en la autoestima y la motivación del personal.
- Mejoramiento en los flujos de efectivo.
- Menor rotación de clientes y empleados.
- Mayor y mejor equilibrio económico-financiero, lo cual trae como consecuencia una mayor solidez económica.

Estos beneficios expuestos, son aquellos que permite a la fábrica de producción de peluches HEART mejore las perspectivas de trabajo en el "talento humano" del área de administración con la implementación del concepto de mejora continua.

En otras palabras, el método kaizen va ser aplicada al área administrativa aplicando las siguientes estrategias mencionadas. Según Chirinos, Rivero, Méndez, Goyo, & Figueredo (2010):

- Kaizen y gerencia.
- Procesos versus resultados.
- Seguir con el ciclo de EHRA (Estandarizar, Hacer, Revisar, Actuar).
- Primero la calidad.
- Hablar con datos.

Por lo expuesto, la aplicación del ciclo EHRA (Estandarizar, Hacer, Revisar, Actuar) aplicada al área de administración establece la estandarización de procesos cumpliendo con dos requisitos claves de éxito como: la operatividad y la funcionabilidad del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva de mantenimiento y operatividad.

La metodología del kaizen para los propietarios implica que el talento humano cumpla con los objetivos planeados al inicio de cada período, con la utilización correcta de todas las herramientas con principios de flexibilidad y adaptabilidad (Imai, 2003).

Finalmente, para la aplicación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva debe cumplir con estos cinco pasos propuestos. Según Suárez (2008):

- Paso 1: los elementos básicos.
- Paso 2: el mantenimiento y mejoramiento de los estándares.
- Paso 3: el enfoque hacia los procesos.
- Paso 4: el enfoque en las personas.
- Paso 5: la mejora continúa del trabajo diario.

Cuadro 3. Pasos del Kaizen para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva.

Pasos del Modelo de Gestión Administrativo para obtener ventaja competitiva.	**Técnicas**	**Herramientas**
Paso 1: Elementos básicos.	Las 5 s.	- Detalle de las 5s. - Principios básicos del modelo.
Referido a la simple idea de qué es lo primero que se tiene que implantar para cimentar el Kaizen dentro	La estandarización.	- Hoja de estándar operativo del área administrativa.

Pasos del Modelo de Gestión Administrativo para obtener ventaja competitiva.	**Técnicas**	**Herramientas**
de la empresa para el Modelo Gestión Administrativa para obtener ventaja competitiva.		
Paso 2: Mantenimiento y mejora de los estándares. La mejora continua tiene como requisito fundamental el establecimiento de estándares.	Aplicación del ciclo EHRA (estandarizar, hacer, revisar, actuar).	- Hoja de propósito de los perfiles de trabajo en el área de administración. - Formato de ideas de mejora.
Paso 3: Procesos. El Kaizen centra los esfuerzos de mejora en los procesos de organización en el área administrativa.	Rediseño de procesos.	- Matriz de indicadores de medición del proceso.
Paso 4: Talento humano. El Kaizen centra todos sus esfuerzos de mejora con una alta participación del talento humano.	Red de equipo de talento humano.	- Acuerdo de la formación del equipo de talento humano.
	Educación y capacitación.	- Programa de formación y educación a corto, mediano y largo plazo.
	Administración del lugar de trabajo.	- Programa de reuniones y de estudio.
Paso 5: La mejora continua del trabajo diario. El Kaizen se enfoca en una mejora constante cotidiana a través de la resolución de problemas en el lugar de trabajo (gemba) y la eliminación de muda o desperdicio o despilfarro que está relacionado al incumplimiento de actividades.	Administración del lugar de trabajo.	- Hoja de recolección de datos para detectar la muda.
	Talleres de mejoras rápidas del Kaizen.	- Tabla de resumen del cambio.
	La historia de la calidad.	- Tabla de efectos de los problemas.

Fuente: tomado de Suárez & Dávila (2011).

Ante lo expuesto, se observa el listado de pasos que permite la efectividad de la aplicación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva de la fábrica de producción de peluches HEART.

El paso 1 de "Elementos básicos", es definir los principios básicos o filosofía del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva relacionada a estos tres lineamientos:

- 5s

Dentro de las 5s para la propuesta del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, mencionamos estos 5 pasos en base al autor Becerra Soto (2003):

Seire (enderezar): Trabajo en proceso, herramientas innecesarias, maquinaria no ocupada, papeles o documentos defectuosos, lo cual significa, diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo que no sirve.

Seiton (Poner las cosas en orden): Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas de parte del talento humano.

Seiso (limpieza): Mantener limpio el lugar de trabajo.

Seiketsu (aseo personal): Hacer el aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

Shitsuke (disciplina): Seguir con los procedimientos del área de trabajo.

Indicadores de Gestión

El manejo de indicadores a nivel de las empresas de tipo público y privado en los últimos cinco años, se ha convertido en un reto organizacional, puesto que es la aplicación correcta para medir el cumplimiento de metas, objetivos, programas, y procesos.

La aplicación del modelo gestión administrativa dentro de la organización, es necesario la aplicación de indicadores que permite la verificación de los procesos efectuados por el talento humano, por consiguiente, esto permite que el propietario tome la decisión de mantener este patrón administrativo.

Según Vijay (2008), los indicadores lo definen: "lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora".

Con los indicadores de gestión logramos la calificación de los procesos administrativos implementados en la empresa con respecto al comportamiento y desempeño del talento humano, por consiguiente, permite comparar con otras subáreas del área de administración de la organización relacionado a los objetivos planteados.

Para el establecimiento de indicadores es importante definir el índice de calificación, por lo que Carod & Martín (2010) mencionan: "es una dimensión que mide el comportamiento o desempeño

de una determinada variable que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre los cuales se debe tomar acciones correctivas".

A continuación, se muestra los parámetros que deben cumplir los indicadores:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto, o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verifican el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre "La Acción", no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. Posteriormente, se muestran los indicadores que se van a utilizar en el Modelo de Gestión Administrativo:

- **Indicadores de cumplimiento. –** Se relaciona al cumplimiento de tareas destinadas por el talento humano, por consiguiente, los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación. -** La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de gestión. -** Teniendo en cuenta que la gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

  Lo cual significa, que los indicadores de gestión verifican el cumplimiento de las decisiones tomadas en el pasado por medio del propietario, lo cual significa tomar decisiones de prevención que permite cambios dentro de la estructura organizacional.
- **Indicador de Eficacia. -** Son aquellos que sirven para conocer el grado de cumplimiento o incumplimiento de objetivos y metas programadas, en idioma de empresarios se denominan indicadores de resultados. Es decir, los resultados esperados además la eficacia consiste en concentrar o confiar los esfuerzos en el talento humano encargado en el desarrollo de actividades y procesos.

- **Indicadores de Eficiencia. –** La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo el trabajo o tarea con el mínimo de recursos, por consiguiente, los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y trabajos.
- **Indicador de Efectividad. –** Este indicador se relaciona a la eficacia y efectividad, es decir, mide el grado de cumplimiento de objetivos, dentro del aspecto económico mide el número de unidades realizadas en el período teniendo en cuenta la producción requerida.

Finalmente, este indicador involucra la eficiencia y la eficacia, es decir el logro de resultados a través de los siguientes requerimientos: cronograma de aplicación y Costos de inversión.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** el indicador debe ser medible, esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** el indicador debe ser controlable dentro de la organización, en donde se evite despilfarro de recursos.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son modelos matemáticos de medición que permite el control de las actividades desarrolladas, por parte del talento humano.

Según Coello (2013), debe cumplir con los siguientes objetivos las empresas que mantenga modelos de gestión administrativa:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

- Integrar la compensación con la actuación.

Al hablar de modelos de gestión administrativos, estos se han destacado por ser una herramienta fundamental dentro de las organizaciones en la actualidad, al no aplicar esto, las empresas carecen de conocimientos técnicos, como: emprender y gestionar (llevar correctamente los procesos estratégicos), por ello, es indispensable que toda corporación deba implementar estas herramientas, pero sobre todo saberlos operar y si es necesario modificarlos si estos quedan obsoletos.

Para Bermúdez & Rodríguez (2013): "las etapas que se siguen en un modelo como dirección, planeación, control y organización, deben ir desde el diagnóstico organizacional para así efectuar varias propuestas de solución dentro de la organización".

La gestión administrativa es una disciplina importante, está fundamentada en los procesos, acumula conocimientos que incluyen principios científicos, teóricos, conceptos y otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa, para aplicarlos en las organizaciones (Hurtado, 2008).

Otra parte fundamental que debe tener el modelo administrativo dentro de la organización es la ventaja competitiva, por lo que es el valor agregado que tiene la empresa frente a sus competidores.

Según Sanjinés, Vargas, & Herrera (2002) mencionan: "Las ventajas competitivas son tan importantes que incluso pueden primar sobre las ventajas comparativas a la hora de obtener beneficios en el comercio. Asimismo, su ausencia puede hacer desaparecer las ventajas comparativas" (pág. 65).

Según Porter (2006) : "las ventajas competitivas son algo que pertenecen a la voluntad de los empresarios, son aspectos que la empresa debe y puede desarrollar para reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores".

Una de las estrategias más interesantes, es la combinación de una fuerte diferenciación, que contenga una alta eficiencia en la empresa, que consiguen por una lado, precios interesantes, por otro lado, incrementan sus márgenes como consecuencia de costos unitarios más favorables, una segunda estrategia correspondería a la pura diferenciación: "la exclusividad de los productos permite en los tiempos económicamente difíciles (recesión, inflación) fijar los precios, de tal manera, que se produzca todavía un resultado adecuado" (Pümpin & García Echeverría, 1993).

El Ministerio de Industrias y Productividad (2014): "dentro del sector juguetero existen 47 fabricantes y 53 importadoras. El 62% de las fábricas están localizadas en Guayas y Pichincha, el 13%, por igual en los Ríos y Tungurahua".

Por otro lado, existe un problema en los pequeños productores, que no cuentan con mecanismos para asociarse con otros fabricantes para producir con más calidad y elevar su volumen de producción, claves para cumplir con los pedidos de las cadenas grandes (Tapia, 2014).

La urgencia de producir más y mejor les llegó a los industriales como parte de un paquete de políticas sustitutivas que persiguen el cambio de la matriz productiva. Los resultados, están llevando al Gobierno a tomar decisiones en torno al apoyo que requiere el juguetero nacional, pues, según los representantes de los sectores: comercial y manufacturero, manifiestan limitaciones dentro de la capacidad instalada de las plantas (el telégrafo, 2014).

3.2.4 Modelos de Gestión sustento con investigaciones científicas

La elaboración del diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Biopronec Cía. Ltda., permite una optimización en el uso de los recursos disponibles de la empresa y, por consiguiente, una mejor rentabilidad para la empresa, por lo que, está enfocado en cinco marcos como son: el jurídico, contable, control interno, financiero y organizacional. En cada uno de estos marcos se han diseñado estrategias financieras, por otro lado, el marco financiero tiene estrategias para el capital de trabajo las cuales son evaluadas mediante posibles escenarios. Existe un caso práctico para la administración financiera a largo plazo, sugerencias al manejo organizacional e información financiera contable y la recomendación de la participación en el mercado de valores de la empresa (Huiracocha, 2012).

Como lo expone el autor, el modelo de gestión permite a las organizaciones y empresas que tomen orden y control basado en los principios de sinergia, armonía y proactividad del talento humano, con el fin de generar información eficiente para el propietario, jefes departamentales, por consiguiente, se ejecute decisiones acertadas tomados de la problemática existente.

El propósito de proponer un modelo de gestión del conocimiento está fundado en la idea de contar con un patrón resultado de abstraer sus principales componentes y las relaciones, para que en diversas instituciones puedan generar a partir de ahí estrategias específicas contextualizadas. Es fundamental enfatizar que no hay modelos únicos que expliquen todas las dimensiones de la heterogeneidad de los procesos, pero a partir de los resultados de la investigación, es posible proponer un modelo de gestión de conocimiento orientado al almacenaje, sistematización, distribución y uso del conocimiento con compromisos sociales y éticos comunes (Guerra, 2014).

Ante lo expuesto, la generación o formulación de modelos de gestión permiten a las empresas establecer patrones de trabajo para la posterior formulación de estrategias específicas de solución, enfocados a la filosofía de trabajo y, además permite la adaptabilidad al talento humano de tipo multidisciplinar con principios de compromiso de cambio y actitud de hacerlo o aplicarlo al medio.

En la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU revela que los administradores y gerentes de las empresas e industrias, ejecutan sus actividades en base a la experiencia, mostrando así, la falta de conocimientos sobre modelos organizacionales eficientes. Asimismo, las funciones no están bien

delimitadas en todos los niveles empresariales; sin embargo, tratan de mantener un excelente ambiente laboral, siendo necesario mantener liderazgo y motivación (Porras, 2016).

Esta investigación en el ámbito local, específicamente en el cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, mostró que la aplicación del modelo gestión se centra en dos puntos de cambio: 1) Cambio en la filosofía de trabajo y 2) Establecer metas y objetivos. Es decir, después de efectuar el diagnóstico preliminar en la organización, el investigador proponer varias alternativas de solución que permite la obtención de mejora continua y la posible generación de ventaja competitiva.

3.2.5 Ventaja competitiva sustento con investigaciones científicas

Por tanto, la generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones se encuentran en la gestión del capital estructural, por lo que es efectivamente considerado un recurso de las organizaciones. El desarrollo de este intangible dará la ventaja competitiva sostenible. Sostenemos que la selección del talento humano depende fundamentalmente del entorno institucionalizado, y que su evolución y desarrollo dependen fundamentalmente de la gestión interna. Por su parte, el capital estructural depende de las competencias y capacidad de innovación del capital humano y el capital relacional de la combinación de los recursos de la empresa con su entorno (López & Ubal, 2011).

La ventaja competitiva en las organizaciones públicas y privadas depende de la predisposición del talento humano para ejecutarlo, esto es por la evolución y desarrollo de la gestión interna de procedimientos a mejorar por la aplicación de políticas y normas de control interno impuesta por la filosofía de trabajo del propietario.

No hay duda, que los cambios generados en la economía mundial obligan a las organizaciones a tomar acciones que le permitan adquirir ventajas competitivas frente a sus competidores y, por ende, una mejor posición en los mercados globales. En este sentido, debe reconocerse que los directivos que gerencien en este mundo dinámico y cambiante son quienes deben asegurar la necesaria cohesión en su dirección hacia al logro de sus objetivos. Esto hace absolutamente necesario que se dedique tiempo y recursos, en forma generosa, a la preparación o formación de los gerentes para ser capaces de conducir a la empresa con visión estratégica, es decir, el gerente no solo debe ser una persona organizacionalmente culta, sino además debe ser flexible y estar preparado para actuar en un ambiente de complejidad creciente y, ser además, capaz de formular estrategias considerando los riesgos existente y las oportunidades que se puedan aprovechar en la gestión general de la empresa (Quero, 2008).

El desarrollo de la ventaja competitiva en las organizaciones, empresas, entre otros, depende del cambio de filosofía de trabajo de los propietarios con la finalidad de mantener el liderazgo

dentro del mercado nacional e internacional que está englobado, es decir, cumplir con las exigencias de mejora continua que se presenta en este mundo globalizado de negociación frente a países con mejor capacidad tecnológica, mano de obra calificada, industrialización y políticas nacionales estables.

Si bien es cierto que las empresas cuentan con los recursos necesarios para seguir compitiendo en su mercado doméstico, no tienen aún las capacidades y los recursos necesarios para lograrlo en su ámbito internacional. Es por ello, que el engranaje de su modelo de negocios debe focalizarse bajo contextos de flexibilidad y coherencia con su entorno. Por tal motivo, es fundamental desarrollar en los empresarios capacidades para pensar estratégicamente, por consiguiente, sus esfuerzos deben orientarse hacia la identificación de nichos de mercado capaces de satisfacer en una ventana de tiempo superior a cinco años, a través del comportamiento incremental de sus curvas de experiencia y de aprendizaje. Para desarrollar horizontes tecnológicos de largo plazo, los empresarios del cacao deben hacer ejercicios de vigilancia tecnológica y de desarrollo organizacional, con el propósito de mejorar su statu que a lo largo de su trayectoria (Mendoza, 2013).

Dentro del artículo científico de Mendoza, se especifica la poca capacitación de los propietarios de empresas y organizaciones frente al desarrollo de ventajas competitivas que les permitan competir en mercados internacionales, es decir, incrementar la experiencia de negociación y aprendizaje a nuevas tendencias de identificación de nuevos mercados de competencia mundial, esto es el éxito de exportar productos y servicios.

3.3. Marco Legal

La Constitución Política del Ecuador 2008 en el Capítulo Sexto Trabajo y Producción y sección primera Formas de organización de la producción y su gestión:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador, es factible la realización y ejecución del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART, con la finalidad de adoptar principios y normas de calidad que permitan efectividad en el talento humano y propietario.

La Ley de Compañías, publicada en el Registro Oficial 312, el 5 de Noviembre de 1999, utilizando la sección I de Disposiciones Generales:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber: La compañía en nombre colectivo; La compañía en comandita simple y dividida por acciones; La compañía de responsabilidad limitada; La compañía anónima; y, La compañía de economía mixta.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales 2 compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

En la ley de Compañías establecida en la República del Ecuador, menciona la constitución de la empresa con respecto al manejo económico, administrativo y localización de la misma dentro del Cantón, Provincia y región del Ecuador.

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), publicado en registro oficial suplemento 463 de 17 de Noviembre de 2004, última modificación el 21 de Julio 2016, expuestos en los siguientes artículos para empresas de tipo de personas naturales:

Capítulo VIII Tarifas

Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:

Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

Año 2016 – En dólares

Fracción Exceso Impuesto Impuesto

Básica hasta Fracción Fracción

Básica Excedente

0 - 11.170 – 0 - 0%

11.170 – 14.240 – 0 – 5%

14.240 – 17.800 – 153 – 10%

17.800 – 21.370 – 509 – 12%

21.370 – 42.370 – 938 – 15%

42.740 – 64.090 – 4.143 – 20%

64.090 – 85.470 – 8.413 – 25%

85.470 – 113.940 – 13.758 – 30%

113.940 – en adelante – 22.229 – 35%

Los rangos de la tabla precedente serán actualizados conforme la variación anual del Índice de Precios al Consumidor de Área Urbana por el INEC al 30 de Noviembre de cada año. El ajuste incluirá la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango. La tabla así actualizada tendrá vigencia para el año siguiente.

Art. 41.- Pago del impuesto. - Los sujetos pasivos deberán efectuar el pago de impuesto a la renta de acuerdo con las siguientes normas:

El saldo adecuado por impuesto a la renta que resulte de la declaración correspondiente al ejercicio económico anterior deberá cancelarse en los plazos que establezca el reglamento, en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos;

Las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades, las empresas que tengan suscritos o suscriban contratos de exploración y explotación de hidrocarburos en cualquier modalidad contractual, deberán determinar en su declaración correspondiente al ejercicio económico anterior, el anticipo a pagarse con cargo al ejercicio fiscal corriente de conformidad con las siguientes reglas:

Las personas naturales y sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, las sociedades consideradas microempresas y las empresas que tengan suscritos o suscriban contratos de explotación de hidrocarburos en cualquier modalidad contractual: una suma equivalente al 50% del impuesto a la renta determinado en el ejercicio anterior, menos las retenciones en la fuente del impuesto a la renta que les hayan sido practicadas en el mismo;

Las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad y las sociedades: un valor equivalente a la suma matemática de los siguientes rubros: - el cero punto dos por ciento (0.2%) del patrimonio total. – el cero punto dos por ciento (0.2%) del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto renta. – el cero punto cuatro por ciento (0.4%) del activo total. – el cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.

En conclusión, la fábrica de producción de peluches HEART dentro de la legislación ecuatoriana tributaria es persona natural, por consiguiente, no es necesario que no posea ninguna normativa de control.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Características de la empresa

Nombre de la empresa: HEART

Dirección: Panamericana Norte, Entrada a Los Tres Juanes "Calle San Juan y Av. Indoamérica" (Heart, 1986).

Número de contacto: 2820694; 2450145; 0999831110 (Heart, 1986)..

Año de fundación: 1986 (Heart, 1986)..

Representante legal: Sr. William Ortega

4.1.1 Reseña de la empresa

En el año de 1986 nace en Ecuador un pequeño taller fabricante de ositos de peluche con el nombre corazón que inmediatamente destaca por su innovador diseño. En 1988 lanza su segunda colección a petición de sus clientes, adopta su nombre en inglés por el éxito que tiene en su comercialización como producto importado de alta calidad y costo en la época, en la actualidad recibe el nombre de "HEART" (Heart, 1986).



Imagen 3. Edificación de Peluches HEART.

Fuente: tomado de Heart (1986).

En la actualidad HEART es marca registrada y utiliza avanzada tecnología en su producción, con moderna maquinaria en cada proceso y personal altamente calificado. Los materiales con los que

trabajamos son diseñados por la empresa y desarrollados en varios países en forma exclusiva. Para el relleno utilizamos la mejor fibra de plumón sintético siliconado específicamente para muñecos que lo producimos en la propia planta para dar esa sensación de suavidad en los productos. En el área de bordados contamos con máquinas computarizadas capases de producir diseños de la más alta calidad utilizados en especial en cojines y peluches publicitarios. Estamos ubicados en la entrada norte de Ambato Ecuador en la Panamericana Norte Km 2 1/2 entrada al Barrio los Tres Juanes atendemos de lunes a viernes de 8:00 am. a 6:00 pm. Los días sábados de 10:00 am a 1:00 pm" (Heart, 1986).

4.1.2 Misión de la empresa

"Empresa dedicada a la producción, confección y comercialización distrital de peluches personalizadas, integrada por personas con espíritu emprendedor, comprometidas en fijar nuevos estándares de calidad en la satisfacción de cada uno de los clientes" (Heart, 1986).

4.1.3 Visión de la empresa

"Nuestra visión es convertirnos en la primera empresa de producción, importación y distribución de productos de expresión social, teniendo como objetivo principal, servir a nuestros clientes con calidad, variedad, agilidad y sobretodo desarrollar una relación comercial y humana a largo plazo con cada uno de ellos" (Heart, 1986).

4.2. Métodos de Aplicación

Para este trabajo de investigación con la finalidad de obtener la información necesaria referente al tema, se van a utilizar los siguientes métodos y técnicas.

4.2.1 Método exploratorio

Este método se lo aplica con el fin de indagar la realidad actual respecto al modelo de gestión, por consiguiente, este proyecto se fundamenta en la investigación, observación y análisis de las falencias del tema de estudio.

4.2.2 Método descriptivo

Este método se encarga de la identificación de las características de los distintos modelos de la gestión de la calidad de servicio, así se tiene que el autor Bernal (2006), que afirma que "se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" (pág. 45), una de las funciones principales de este método es la capacidad de seleccionar la alternativa óptima que se adapte al objeto de estudio detallada en partes, categorías o funciones.

4.2.3 Método deductivo

Este método se considera, por lo que lleva incluida o inmersa el método científico dentro de las primicias. Es decir, que logra inferir algo observado a partir de una ley general, va de lo general a lo particular.

4.3. Materiales y herramientas

4.3.1. Lectura científica

Se la utilizó con el fin de elaborar el marco teórico, de esta manera, obtener la información necesaria para entender de mejor manera todo lo referente a las fábricas que realice la actividad económica de fabricación de peluches, sobre todo de los modelos de gestión. Para esto se tomaron en cuenta libros, revistas, informes, archivos web, entre otros, en otras palabras, fuentes claves.

4.3.2. Entrevista

Permite conocer y obtener información de todo tipo acerca de los actores principales en la solución del problema de investigación propuesto en este trabajo. Su principal objetivo es conocer sobre el modelo de gestión administrativo para aumentar así la competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART en el mercado.

4.3.4. Investigación bibliográfica

Por otra parte, la investigación documental tiene el propósito de conocer y comparar toda la información encontrado en libros y artículos de investigación científica que permite encontrar definiciones que estén relacionadas con el tema de investigación (Abril, 2008).

Posteriormente, explican que son los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica (ideas, conceptos, hipótesis, datos) que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo, otros documentos, para utilizarla a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio y /o planear el problema de investigación, el marco teórico y conceptual y la hipótesis (Soriano, 2013).

Es decir, la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un contenido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2005).

Según Herrera, Medina , & Naranjo (2004), la investigación bibliográfica: “Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (Fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (Fuentes Secundarias)” (pág. 35).

La investigación bibliográfica es de gran ayuda para el trabajo de gabinete, esto es adquirir información acerca de la investigación que se observa en páginas preliminares del documento para el desarrollo del propuesto de la Fábrica de Producción de Peluches HEART.

4.3.5. Campo

La investigación de campo.

Según Jañez (1997), afirma: "explica que es una investigación de campo son trabajos exploratorios, descriptivos, quasi-experimentales o experimentales aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico del conocimiento" (pág. 45), esto permite obtener un diagnóstico de la zona de influencia de actividades a investigar.

Los autores Herrera, Medina & Naranjo (2004) aseguran: "es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto" (pág. 45).

Para finalizar, la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto (Abril, 2008).

Específicamente, la investigación de campo permite levantar información de primera mano dentro de la Fábrica de Producción de Peluches HEART, es decir proponer varias alternativas de solución.

4.4. Población y Muestra

La aplicación de este estudio se realiza en la fábrica de producción de peluches HEART, ubicada en la ciudad de Ambato, Parroquia Izamba, sector Tres Juanes.

4.4.1. Población

La población está definida por tres actores como: propietario, contadora y atención al cliente de la fábrica de producción de peluches HEART. Según Herrera (2002) afirma "la población o universo es la totalidad de elementos a investigar" (pág. 92).

4.4.2. Muestra

En este ítem no es necesario el cálculo de la muestra, pero por fin metodológico se conceptúa la muestra. Según Ramírez (2008): "en todo proceso de investigación se establece el objeto de la

misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio".

4.5. Análisis de Resultados de las entrevistas

La herramienta de percepción entrevista efectuada al propietario, contadora y atención al cliente, esto permitió la elaboración del análisis del FODA; los bancos de preguntas se observan en el Apéndice A y B.

Para establecer fortalezas y debilidades dentro de la fábrica de producción de peluches HEART, por medio de las distintas capacidades como: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano, dicha información extraída de las entrevistas de la fábrica de producción de peluches HEART.

Tabla 1. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad directiva.

	Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Desarrollo óptimo del área de producción.	X						X		
2	Desarrollo no optimo del área de administración				X			X		
3	Calificación a los proveedores de materias primas de la fábrica.		X					X		
4	Toma de decisión basado en el indicador de ventas en período de 5 años.				X			X		
5	Talento humano libre en expresar opiniones de mejora continua para la empresa.		X						X	
6	Participación en charlas de asociaciones y organismos de control.		X						X	
7	Experiencia del propietario por más de 20 años al mando de la empresa.		X					X		
8	El área administrativa suele desempeñar funciones ajenas a su especialización.					X		X		

Fuente: elaboración propia.

Ante lo expuesto, observamos 5 fortalezas con calificación media (80%) y alta (20%); por otro lado, también se específica la debilidad del "área administrativa suele desempeñar funciones ajenas a su especialización".

Tabla 2. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva.

	Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Cumplimiento de los estándares tanto nacional e internacional de la calidad del producto.	X						X		
2	Innovación en diseños y modelos.	X						X		
3	Inclusión del producto al mercado internacional.	X						X		
4	Mejora continua.		X					X		

Capacidad competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
5	No inclusión en estándares o normas de control administrativo.				X			X		
6	Producen la materia prima para el relleno del producto.	X						X		
7	Materia prima de calidad.	X						X		
8	Reducción de cuellos de botella en los procesos.		X						X	
9	La automatización de procesos permite reducción de costos y gastos.	X						X		
10	Precios competitivos.	X						X		
11	No se emplean estrategias publicitarias para ganar más mercado.				X				X	
12	No se ha realizado una correcta segmentación de mercado que permita llegar al segmento adecuado.				X				X	
13	No se diversifica el portafolio de productos constantemente.					X			X	
14	No cubre la totalidad del mercado nacional.					X			X	
15	Retraso en la entrega de insumos por parte de los proveedores.				X				X	

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la capacidad competitiva encontramos fortalezas dentro del área de producción, esto es: cumplimiento de los estándares tanto nacional e internacional de la calidad de producto (fabricación del peluche), innovación en diseños y modelos (existencia de la subárea de diseño dentro del área de producción), finalmente producen la materia prima para el relleno del producto.

Dentro del área de administración de la fábrica de producción de peluches HEART, la debilidad "es la no inclusión en estándares o normas de control administrativo", lo cual significa, que los procesos internos no están regularizados.

Tabla 3. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad financiera.

Capacidad financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Capital de trabajo propio y necesario para invertir en pro de mejorar la situación de la empresa.	**X**						**X**		
2	Beneficio económico al talento humano por cumplimiento de logros.		**X**						**X**	
3	Se analizan indicadores financieros periódicamente para conocer la situación de la empresa.	**X**						**X**		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad tecnológica.

	Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Tecnología a la vanguardia en el área de producción.	X							X	
2	Sistema contable que controla el área de producción y administración específicamente en el control ventas y costos de materiales.			X					X	
3	Procesos productivos automatizados.	X						X		
4	Se emplean softwares modernos para el control de inventarios.	X							X	

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las tablas 3 y 4, se observa la capacidad financiera y tecnológica de la fábrica de producción de peluches HEART, en donde las fortalezas se encuentran en el área de producción como: capital de trabajo propio y necesario para invertir en pro de mejorar la situación de la empresa, tecnología a la vanguardia en el área de producción, permitiendo esto mantenerse treinta años en el mercado ecuatoriano y la inclusión de los productos desarrollados a instancias internacionales.

Tabla 5. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad de talento humano.

	Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Subárea de diseño en el área de producción.	X						X		
2	Talento humano capacitado en el área de producción.	X						X		
3	Adaptar al talento humano al área de producción.	X						X		
4	Talento humano capacitado en atención al cliente.	X						X		
5	Poco talento humano en el área de administración.				X			X		
6	Sobre carga de trabajo del talento humano en el área de administración.			X				X		
7	Trabajo en equipo.	X						X		
8	Clima laboral adecuado.		X					X		

Fuente: elaboración propia.

Dentro del talento humano se expone la debilidad relacionado a los pocos puestos de trabajo en el área administrativa, por consiguiente, esto permite la polifuncionalidad del talento humano en cumplir otras actividades de trabajo.

Para la asignación de oportunidades y amenazas se estableció varios factores de tipo económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico, esta información se obtuvo por la aplicación de entrevista en la Fábrica de Producción de Peluches HEART.

Tabla 6. Identificación de oportunidades y amenazas del factor económico.

	Factor económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Ahorro de inversión de importadores nacionales en traer materias primas de mala calidad.				X			X		
2	Disminución de ventas en el período 2015.					X		X		
3	Pago de impuestos a entidades públicas.				X			X		
4	Flexibilidad de pagos a proveedores.		X					X		
5	Incentivos económicos y tributarios a empresas nacionales.	X						X		

Fuente: elaboración propia.

La disminución de ventas en el período 2015, según (Suárez C. , 2015)"provocado por el inicio de la recesión económica del Ecuador por el poco circulante y la salida de divisa a otros mercados" para adquirir productos; por otro lado, la ventaja competitiva u oportunidad se detalla en la flexibilidad de pagos o adquisición de materias primas con los proveedores internacionales, esto es por los óptimos procesos productivos que se manejan en la fábrica de producción de peluches HEART.

Tabla 7. Identificación de oportunidades y amenazas del factor político.

	Factor político	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Reducción del talento humano por crisis de disponibilidad de efectivo.				X			X		
2	Medidas preventivas expuestas por el gobierno nacional.				X			X		
3	No capacitación del talento humano con respecto a la costura del peluche de parte de entidades públicas de educación.				X			X		
4	Protección a la industria nacional por parte del gobierno.		X						X	
5	Cambio en la matriz productiva del país, con el fin de que las empresas se vuelvan más competitivas.	X						X		
6	Tratados internacionales con china, principal país del que se importa la materia prima.	X						X		

Fuente: elaboración propia.

En factor político, se detalla la amenaza de las medidas impuestas por el Gobierno Central como: protección a la industria nacional, cambio de la matriz productiva y convenios internacionales con China, es decir las estrategias gubernamentales están ligadas con el Plan Nacional del Buen Vivir período 2013-2017.

Tabla 8. Identificación de oportunidades y amenazas del factor social.

	Factor social	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Pérdida de ingreso económico de familias por reducción del talento humano.					X		X		
2	Mercado más exigente, con gustos y preferencias globalizados.	X						X		
3	Gran demanda de este tipo de productos para obsequios en festividades.		X					X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Identificación de oportunidades y amenazas del factor tecnológico.

	Factor tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Importación de materia prima de calidad.	X							X	
2	Nuevas tecnologías de información y comunicación para empresas.		X					X		
3	Nuevas herramientas tecnológicas para comercializar y publicitar un producto.	X						X		

Fuente: elaboración propia.

El factor social se especifica la amenaza de la pérdida de ingreso económico de familias por reducción del talento humano dentro del sector público y privado, todo esto producido por los múltiples golpes o crisis de tipo social, político y económico efectuados en el primer semestre del 2016 en el Ecuador.

Tabla 10. Identificación de oportunidades y amenazas del factor competitivo.

	Factor competitivo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Producto alto en costos comparado al mercado de países como: Colombia y Estados Unidos.				X			X		
2	Empresa líder en fabricación de peluches en ecuador.	X						X		
3	Línea de producción ambiental.		X					X		
4	Mercado amplio para el giro de negocio.	X						X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Identificación de oportunidades y amenazas del factor geográfico.

	Factor geográfico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Sitio estratégico de localización y distribución de productos.		X						X	
2	Distancias cortas entre la empresa y principales clientes.	X						X		
3	Vías de acceso en óptimas condiciones.		X					X		

Fuente: elaboración propia.

Dentro del factor competitivo se encontró una amenaza relacionada al producto desarrollado en la fábrica por los altos costos de fabricación dentro de los procesos de diseño, armado y control de calidad, comparado a mercados internacionales de Colombia y Estados Unidos.

Dentro del desarrollo del análisis FODA y vulnerabilidad es importante el desarrollo de la hoja de trabajo del FODA utilizando esta metodología de calificación:

Tabla 12. Metodología de calificación de la hoja de trabajo del FODA.

1	2	3	4
0.25	0.50	0.75	1.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Calificación de oportunidades y amenazas.

Oportunidades	Calificación	Ponderación
Flexibilidad de pagos a proveedores.	4	1.00
Capital y patrimonio necesario para soportar tiempos de recesión.	4	1.00
Incentivos económicos y tributarios a empresas nacionales.	3	0.75
Protección a la industria nacional por parte del gobierno.	3	0.75
Incentivos a empresas nacionales que inviertan en el país.	3	0.75
Cambios en la matriz productiva del país, con el fin de que las empresas se vuelvan más competitivas.	4	1.00
Tratados internacionales con china, principal país del que se importa la materia prima.	4	1.00
Mercado más exigente, con gustos y preferencias globalizados.	4	1.00
Gran demanda de este tipo de productos para obsequios en festividades.	3	0.75
Importación de materia prima de calidad.	4	1.00
Nuevas tecnologías de información y comunicación para empresas.	3	0.75
Nuevas herramientas tecnológicas para comercializar y publicitar un producto.	3	0.75
Empresa líder en fabricación de peluches en ecuador.	4	1.00
Línea de producción ambiental.	4	1.00
Mercado amplio para el giro de negocio.	3	0.75
Sitio estratégico de localización y distribución de productos.	4	1.00
Distancias cortas entre la empresa y principales clientes.	4	1.00
Vías de acceso en óptimas condiciones.	4	1.00
Total		16.25
Amenazas	Calificación	Porcentaje
Ahorro de inversión de importadores nacionales en traer materias primas de mala calidad.	3	0.75
Disminución de ventas en el período 2015.	4	1.00
Pago de impuestos a entidades públicas.	4	1.00
Reducción del talento humano por crisis de disponibilidad de efectivo.	4	1.00
Medidas preventivas expuestas por el gobierno nacional.	3	0.75
No capacitación del talento humano con respecto a la costura del peluche de parte de entidades públicas de educación.	3	0.75
Pérdida de ingreso económico de familias por reducción del talento humano.	4	1.00
Producto alto en costos comparado al mercado de países como: Colombia y Estados Unidos.	4	1.00
Total		7.25

Fuente: elaboración propia.

Ante lo expuesto, la fábrica de producción de peluches HEART tiene muchas oportunidades de crecimiento empresarial por la experiencia adquirida de treinta años, además de mantenerse en el mercado y también superar dos crisis económicas del Ecuador; por otro lado, las amenazas se desarrollaron por razones externas que están ligadas al sector industrial y manufacturero, afectando a propietarios y talento humano.

Tabla 14. Calificación de fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Calificación	Porcentaje
Desarrollo óptimo del área de producción.	4	1.00
Calificación a los proveedores de materias primas de la fábrica.	4	1.00
Talento humano libre en expresar opiniones de mejora continua para la empresa.	4	1.00
Participación en charlas de asociaciones y organismos de control.	4	1.00
Experiencia del propietario por más de 20 años al mando de la empresa.	4	1.00
Cumplimiento de los estándares tanto nacional e internacional de la calidad del producto.	4	1.00
Innovación en diseños y modelos.	4	1.00
Inclusión del producto a mercado internacional.	4	1.00
Producen la materia prima para el relleno del producto.	4	1.00
Materia prima de calidad.	4	1.00
Reducción de cuellos de botella en los procesos de producción.	4	1.00
La automatización de procesos permite reducción de costos y gastos.	4	1.00
Capital de trabajo propio y necesario para invertir en pro de mejorar la situación de la empresa.	4	1.00
Beneficio económico al talento humano por cumplimiento de logros.	4	1.00
Se analizan indicadores financieros periódicamente para conocer la situación de la empresa.	3	0.75
Tecnología a la vanguardia en el área de producción.	4	1.00
Sistema contable que controla el área de producción y administración específicamente en el control ventas y costos de materiales.	4	1.00
Procesos productivos automatizados.	4	1.00
Se emplean softwares modernos para el control de inventarios.	4	1.00
Se maneja herramientas tecnológicas para atender a los clientes (teléfono, internet, etc.).	4	1.00
Subárea de diseño en el área de producción.	4	1.00
Talento humano capacitado en el área de producción.	4	1.00
Adaptar al talento humano al área de producción.	4	1.00
Talento humano capacitado en atención al cliente.	4	1.00
Trabajo en equipo.	4	1.00
Clima laboral adecuado.	4	1.00
Total		25.75
DEBILIDADES	**Calificación**	**Porcentaje**
Desarrollo no optimo del área de administración.	4	1.00
Toma de decisión basado en el indicador de ventas en período de 5 años.	3	0.75
El área administrativa suele desempeñar funciones ajenas a su especialización.	4	1.00
No inclusión en estándares o normas de control administrativo.	4	1.00
No se emplean estrategias publicitarias para ganar más mercado.	4	1.00
No se ha realizado una correcta segmentación de mercado que permita llegar al segmento adecuado.	4	1.00
No se diversifica el portafolio de productos constantemente.	4	1.00
No cubre la totalidad del mercado nacional.	4	1.00
Poco talento humano en el área de administración.	4	1.00
Poca capacitación en marketing digital.	4	1.00
Total		9.75

Fuente: elaboración propia.

La Fábrica de Producción de Peluches HEART presenta muchas fortalezas adquiridas por la experiencia de trabajo vividas en otros países desarrollados en el área de producción que permitió el liderazgo de producción en este tipo de producto; por otro lado, las amenazas se generaron por el desequilibrio existente de crecimiento óptimo en el área de administración.

Tabla 15. Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
	Flexibilidad de pagos a proveedores.	Ahorro de inversión de importadores nacionales en traer materias primas de mala calidad.
	Capital y patrimonio necesario para soportar tiempos de recesión.	Disminución de ventas en el período 2015.
	Incentivos económicos y tributarios a empresas nacionales.	Pago de impuestos a entidades públicas.
	Protección a la industria nacional por parte del gobierno.	Reducción del talento humano por crisis de disponibilidad de efectivo.
	Incentivos a empresas nacionales que inviertan en el país.	Medidas preventivas expuestas por el gobierno nacional.
	Cambios en la matriz productiva del país, con el fin de que las empresas se vuelvan más competitivas.	No capacitación del talento humano con respecto a la costura del peluche de parte de entidades públicas de educación.
	Tratados internacionales con china, principal país del que se importa la materia prima.	Pérdida de ingreso económico de familias por reducción del talento humano.
	Mercado más exigente, con gustos y preferencias globalizados.	Producto alto en costos comparado al mercado de países como: Colombia y Estados Unidos.
	Gran demanda de este tipo de productos para obsequios en festividades.	
	Importación de materia prima de calidad.	
	Nuevas tecnologías de información y comunicación para empresas.	
	Nuevas herramientas tecnológicas para comercializar y publicitar un producto.	
	Empresa líder en fabricación de peluches en ecuador.	
	Línea de producción ambiental.	
	Mercado amplio para el giro de negocio.	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Desarrollo óptimo del área de producción.	El 100 [%] de los proveedores confían en las instalaciones productivas.	Incrementar análisis del comportamiento económico y político del Ecuador.
Calificación a los proveedores de materias primas de la fábrica.	El 100 [%] de las materias primas tienes sus pruebas de adaptación a la tecnología existente en el área de producción.	Fomentar a empresas nacionales la fabricación de este tipo de materia prima.
Talento humano libre en expresar opiniones de mejora continua para la empresa.	Establecer reuniones de trabajo con respecto a los gustos y preferencias de mercados globalizados.	

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Participación en charlas de asociaciones y organismos de control.	Ofertar charlas a las asociaciones y entidades de control acerca de la automatización de procesos productivos.	
Experiencia del propietario por más de 20 años al mando de la empresa.	Mejora continua en los procesos de producción y administración.	Buscar soluciones administrativas que no permita un alto porcentaje de disminución del talento humano existente.
Cumplimiento de los estándares tanto nacional e internacional de la calidad del producto.	Ofrecer el 100 [%] de producción de tipo ambiental con la norma internacional y local.	Intervención de las universidades del Ecuador a la generación de carreras universitarias con respecto al cumplimiento de normas locales e internacionales en la fabricación de productos.
Innovación en diseños y modelos.	Agregar al portafolio de trabajo la publicidad de empresas líder en el desarrollo de esta actividad económica.	
Inclusión del producto a mercado internacional.	Empresa involucrada de forma indirecta con el Plan Nacional del Buen Vivir período 2013-2017, para ofertar los productos a mercados internacionales.	Buscar mercados internacionales que permita la introducción de este producto con precios altos.
Producen la materia prima para el relleno del producto.	Mantener reducida los cuellos de botella en base a la distribución de los productos en las vías de acceso.	
Materia prima de calidad.	Ofertar a las instituciones educativas giras de observación a cerca de la importancia de elegir un sitio estratégico y vincular con los procesos productivos.	
Reducción de cuellos de botella en los procesos de producción.	Mantener al 100 [%] el clima laborar dentro empresa, cliente y sitio de localización.	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Desarrollo no optimo del área de administración.	Realizar un modelo de gestión de administrativa con ventaja competitiva para mantenerse en el liderazgo con respecto al desarrollo de la actividad económica.	Realizar reuniones de trabajo de solución con respecto a la legislación tributaria.
Toma de decisión basado en el indicador de ventas en período de 5 años.	Asesorarse de las ventajas y desventajas del cambio de la matriz productiva del Ecuador.	Mantenerse informado de los posibles acontecimientos de orden político, social y económico que puedan afectar a las ventas.
El área administrativa suele desempeñar funciones ajenas a su especialización.	Buscar perfiles de puestos de trabajo que permitan la adaptación del talento humano para obtener ahorro en el capital de la empresa.	
No inclusión en estándares o normas de control administrativo.	Inclusión a normas de control administrativo, para introducirse a mercados internacionales de mucha exigencia.	
No se emplean estrategias publicitarias para ganar más mercado.	Realizar un marketing acerca del trabajo efectuado en las instalaciones de la fábrica, en base a los procesos productivos de la maquinaria instalada.	
No se ha realizado una correcta segmentación de mercado que permita llegar al segmento adecuado.	Establecer segmentos de mercado de acuerdo con la producción, para ejemplificar la línea ambiental.	

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
No se diversifica el portafolio de productos constantemente.	Establecer portafolios de productos de acuerdo con la ubicación geográfica para vincular la empresa con los clientes.	
No cubre la totalidad del mercado nacional.	Cubrir con totalidad el mercado nacional aprovechando las vías en óptimas condiciones.	
Poco talento humano en el área de administración.	Proponer tiempos de entrega de materia prima o insumos a China siendo el principal proveedor.	
Poca capacitación en marketing digital.	Inclusión del marketing digital aprovechando el sitio estratégico de distribución de productos.	Generar puestos de trabajo necesarios para introducir talento humano.

Fuente: elaboración propia.

El análisis FODA demostró que es necesario realizar un modelo de gestión de administrativa con ventaja competitiva para mantenerse en el liderazgo con respecto al desarrollo de la actividad económica, es decir, se justifica la investigación en base a la interpretación de las entrevistas.

Tabla 16. Análisis de Vulnerabilidad de Amenazas.

				A	B	C	D	E= B x C
	Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Probabilidad de ocurrencia [%]	Capacidad de reacción	Grado de Vulnerabilidad	Valor
A	Crisis económica del país	Disminución de ventas en el período 2015.	Acumulación de stock.	7	50	5	7	2.5
B	Inestabilidad legal del Ecuador	Pago de impuestos a entidades públicas.	No existen incentivos tributarios al sector industrial del Ecuador.	7	100	5	6	5
C	Desempleo	Reducción del talento humano por crisis de disponibilidad de efectivo.	Sobre carga de trabajo al talento humano.	6	75	5	6	3.75
D	Escuelas de capacitación no aptas	No capacitación del talento humano con respecto a la costura del peluche de parte de entidades públicas de educación.	Inversión propia en capacitación del talento humano.	3	75	10	5	7.5
E	Líneas de productos de tipo comercial	Producto alto en costos comparado al mercado de países como: Colombia y Estados Unidos.	No exportación de productos.	3	100	8	4	8

Fuente: elaboración propia.

El análisis de vulnerabilidad se efectuó en base a las amenazas de mayor relevancia para el desarrollo de variables de tipo puntual, consecuencia, impacto de amenaza, probabilidad de ocurrencia, capacidad de reacción, grado de vulnerabilidad y finalmente obtener el valor a expresarse en el plano cartesiano.

La información de desarrollo de las variables expuestas en el análisis de vulnerabilidad es utilizar criterios de comparación entre la empresa y la realidad del Ecuador; además esto permite establecer desarrollar una propuesta de superar la crisis actualmente vivida.

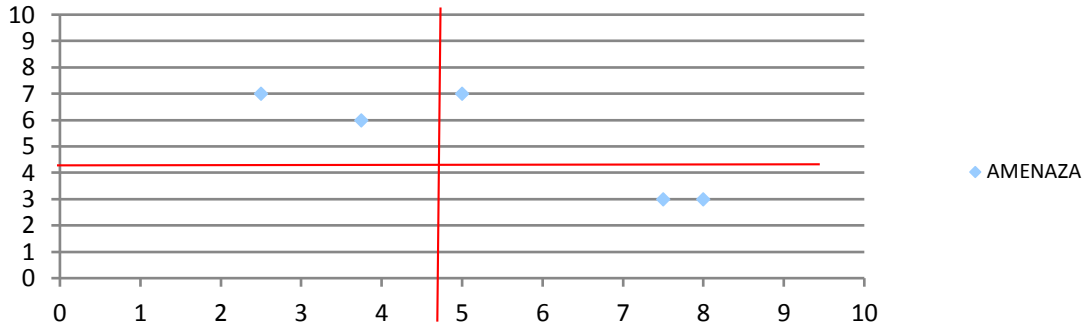
Cuadro 17. Interpretación de los cuadrantes del análisis de vulnerabilidad.

INDEFENSO I	EN PELIGRO II
VULNERABLE IV	PREPARADO III

Fuente: tomado de Gamarra (2005).

Para la interpretación de resultados del análisis de vulnerabilidad es importante el significado de cada cuadrante expuestas en la cuadro.

Gráfico 4. Estado de Vulnerabilidad de las amenazas.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de los cinco ítems encontramos los siguientes resultados:

La fábrica de producción de peluches HEART en estado de vulnerabilidad tenemos la crisis económica del Ecuador y el desempleo, afectando al talento humano.

El Ecuador en el período 2015-2016 se desato mucha inestabilidad legal del Ecuador, afectando a la fábrica de producción de peluches HEART.

La fábrica de producción de peluches HEART, está preparado para capacitar al talento humano en áreas de producción y atención al cliente humano, también producir líneas de producto de tipo comercial.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

La fábrica de producción de peluches HEART, localizada en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, presenta alto crecimiento de procesos de mejora continua dentro del área de producción con respecto al departamento de administración.

Por lo que, es necesario la aplicación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART, lo cual significa, aumentar el desarrollo del área de administración, esto es, evitar la alteración de funcionabilidad de perfiles de puestos.

El desarrollo del modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART, permite mejorar la calidad de trabajo del talento humano ligado, con respecto al desarrollo del área administrativa para reducir tiempos y establecer orden.

Por lo expuesto, se aplica el recurso metodológico de kaizen para salvaguardar al talento humano vinculado en la fábrica de producción de peluches HEART del área de administración, el mismo que fortaleza los factores internos a través de la aplicación de indicadores que permita ver la efectividad del modelo.

5.2. Evaluación Preliminar

La evaluación preliminar tomada en la fábrica de producción de peluches HEART se realizó mediante la interpretación de resultados expuestos en el Capítulo IV dentro del epígrafe de "Análisis de Resultados de las entrevistas", se utilizó el recurso metodológico del FODA con lo cual arrojó estas estrategias ligadas al proyecto de investigación:

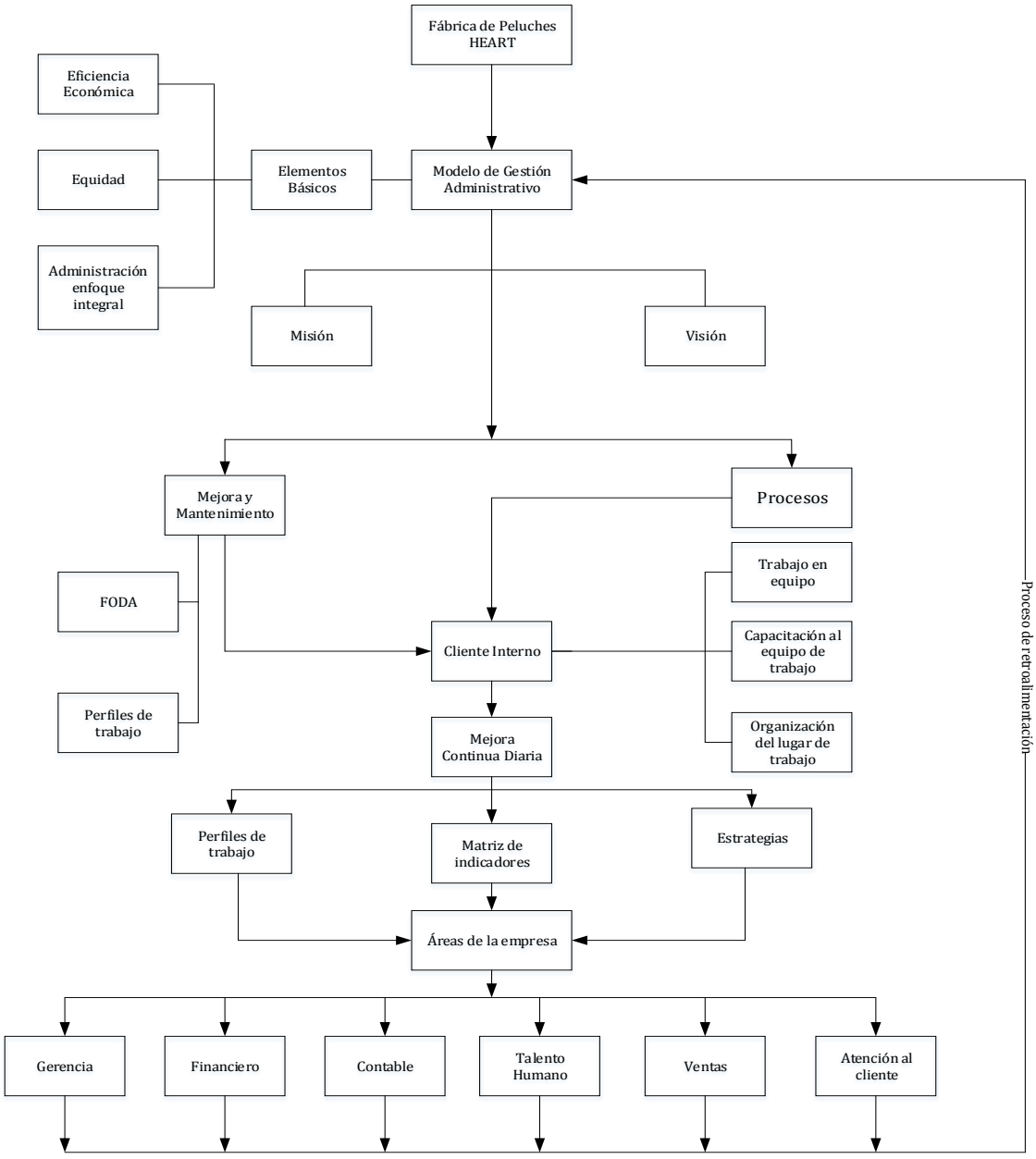
- Realizar un modelo de gestión de administrativa con ventaja competitiva para mantenerse en el liderazgo con respecto al desarrollo de la actividad económica.
- Buscar perfiles de puestos de trabajo que permitan la adaptación del talento humano para obtener ahorro en el capital de la empresa.
- Inclusión a normas de control administrativo, para introducirse a mercados internacionales de mucha exigencia.

Para garantizar que el proceso de ejecución de la propuesta refleje términos de eficiencia, el investigador eligió estas estrategias de solución expuestas en el análisis FODA, para solventar la investigación del "modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva", en donde se utilizó los lineamientos y criterios del kaizen expuestos en el epígrafe de "Marco Teórico", aplicando los lineamientos y criterios de Kaizen para adaptarles en la problemática.

5.3. Análisis de resultados

5.3.1. Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa para obtener ventaja competitiva

Gráfico 6. Esquema del Modelo de Gestión Administrativa.



Fuente: elaboración propia.

Dentro del esquema del Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva de la fábrica de producción de peluches HEART, se detalla los siguientes aspectos o requerimientos de la propuesta.

Parte A

En la parte A es importante el detalle de los elementos básicos tomando en cuenta estos tres puntos:

a) Eficiencia Económica. –Ahorro del recurso económico a través del orden de procesos al talento humano de la fábrica de peluches HEART.
b) Equidad. – Consiste en brindar las oportunidades de género al profesional.
c) Administración enfoque integral. -La administración de enfoque integral es la correcta toma de decisiones en base a la participación del propietario y talento humano del departamento de administración de la fábrica de producción de peluches HEART.

Parte B

Dentro de la Parte B del Modelo de Gestión Administrativa de la fábrica de producción de peluches HEART, es el detalle de la misión y visión.

- Misión "Empresa dedicada a la producción, confección y comercialización distrital de peluches personalizados, integrada por personas con espíritu emprendedor, comprometidos en fijar nuevos estándares de calidad en la satisfacción de cada uno de los clientes"
- Visión "Nuestra visión es convertirnos en la primera empresa de producción, importación y distribución de productos de expresión social, teniendo como objetivo principal, servir a nuestros clientes con calidad, variedad, agilidad y sobre todo desarrollar una relación desarrollar una relación comercial y humana a largo plazo con cada uno de ellos"

Parte C

En la parte C de la propuesta se enfocan tres puntos de análisis para la Fábrica de producción de peluches HEART:

1) Mejora y mantenimiento. – La mejora y mantenimiento consiste en la aplicación de estas herramientas de percepción:
    a. La aplicación de la metodología del FODA consiste en la recolección previa de información mediante la herramienta de percepción entrevista, esto permite la definición de estrategias como la FO, FA, DO y DA.
    b. La segunda es la revisión de los perfiles de trabajo, utilizando el formato de ideas de mejora que consiste en registrar las acciones preventivas de riesgo, tomado desde la perspectiva del equipo multidisciplinario especificando tres

aspectos: causa o aspectos, objetivos y metas comprometidas (Observe apéndice C). El otro medio es la Matriz de Seguimiento de mantenimiento y mejora de los estándares que consiste en la detención de problemas con la finalidad de aplicar el proceso de Hacer, Revisar, Actuar y Estandarizar.

2) Procesos. – En este punto la Fábrica de producción de Peluches HEART no cuenta con orden en el área de administración, por lo que, se estableció la planificación y organización de las subáreas de Gerencia, Financiero, Contable, Talento Humano, Ventas y Atención al cliente.
3) Cliente interno. – EL cliente interno dentro del modelo de gestión administrativa son los requerimientos que debe cumplir el personal.
    a. Trabajo en equipo. – Trabajo hecho por varios individuos.
    b. Capacitación al equipo de trabajo. -La capacitación al equipo de trabajo dentro del modelo de gestión administrativa, esto significa, que el equipo multidisciplinar obtenga certificaciones de calidad en los procesos administrativos.
    c. Organización del lugar de trabajo. -Es la maximización de la capacidad instalada relacionada al talento humano.

Estos tres pilares nacen del análisis encontrado del presente de la Fábrica de producción de Peluches HEART, con el fin de proyectar el escenario futuro del modelo de gestión administrativa.

Tabla 18. Presente y Futuro del modelo propuesto.

Presente	Futuro
Reducción de tiempos en cada actividad.	Incremento en eficiencia.
Eliminación de actividades innecesarias.	Talento humano capacitado.
Eliminar la polifuncionalidad del talento humano.	Mayor productividad.
Disminuir el desperdicio dentro del área de administración.	Control interno eficiente.
Ausencia de equipos tecnológicos e instalaciones adecuadas.	Mejora en el servicio para el cliente interno y externo.
Integración del cliente interno administrativo.	Nueva cultura en el cliente interno.

Fuente: elaboración propia.

Parte D

La parte D de la propuesta, se basa en la mejora continua diaria, por lo que, dentro de este proceso consiste en el desarrollo de los perfiles de trabajo, matriz de indicadores y estrategias en las subáreas de administración como Gerencia, Financiero, Contable, Talento Humano, Ventas y Atención al cliente.

a) Perfiles de trabajo. – Consiste en establecer las actividades de los profesionales en el área de administración (Observe Tabla 19).
b) Matriz de indicadores. -Es la nota de calificación de los perfiles de trabajo del modelo de gestión administrativa, esto es, cumpliendo con las variables: unidad de medida, meta de propósito y ponderación (Observe Tabla 20).
c) Estrategias del modelo. – Las estrategias del modelo son las acciones que se cumplen dentro del Modelo de Gestión Administrativa (Observe el punto 5.3.2 Estrategias del Modelo).

Tabla 19. Perfiles de trabajo en el área de administración.

Puestos	Actividades
Gerencia	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
	Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver las reparaciones o desperfectos en la empresa.
	Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, talento humano, contable entre otros aspectos.
	Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.
Financiero	Planificar la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de áreas de la empresa.
	Preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las áreas, supervisando y manteniendo la normativa contable nacional e internacional.
	Controlar la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
	Elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.
	Establecer y aplicar las políticas generales de control presupuestario.
	Supervisar la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
	Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa.
Contable	Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiere.
	Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.
	Revisión de la contabilización de los documentos.
	Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables.
	Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención.
	Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros.
	Colaboración continua en otras laborales asignadas por su jefe inmediato.
Talento Humano	Supervisar y revisar el cálculo y pago del talento humano que goza del beneficio.
	Elaborar la carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
	Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del talento humano, por motivos de despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido por la legislación ecuatoriana.
	Planificar y supervisar el plan de formación del talento humano.
	Anticipar las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
	Estar actualizado en todo lo referente al marco legal del Ecuador.

Puestos	Actividades
Talento Humano	Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de talento humano para la atención de reclamos y soluciones de problemas del personal de trabajo.
	Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
	Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
	Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
Ventas	Verificar la cobertura de clientes.
	Evaluar el avance de los resultados sobre los planes de venta.
	Evaluar la calidad de visitas en la zona geográfica de distribución de los productos.
	Mantener el equilibrio de las ventas sobre el mix de productos.
	Mantener los márgenes de contribución promedio.
Atención del cliente	Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa.
	Representar la autoridad para resolver problemas que afectan a los clientes directa e indirecta.
	Recibirlas solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente.
	Coordinar la logística de la entrega de los productos de baja.
	Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de la clientela.
	Prevenir las causas de conflictos con los clientes.
	Recibir y dar solución a las quejas y reclamaciones.
	Analizar posibles procesos que afecten a los clientes de la organización.
	Realizar sugerencias de soluciones a dichos procesos.
	Generar y exhibir resultados sobre las mediciones de la satisfacción del cliente.
	Estudiar las causas de satisfacción de los clientes.
	Ofrecer sugerencias para lograr contrarrestarlas. Mientras más participe el encargado del talento humano en la operación real, y mientras se tenga autoridad para solicitar ayuda y resolver los problemas de los clientes, se obtendrá éxito en la labor diaria y más beneficios tendrá la empresa.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los perfiles de trabajo en el área de administración permite establecer las actividades de los profesionales a efectuarse en la fábrica de producción de peluches HEART, en otras palabras, estandarizar las subáreas de trabajo del área administrativa.

Tabla 20. Matriz de indicadores del modelo.

Puestos	Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta de propósito	Ponderación
Gerencia	Capacitación del cargo de gerencia.	Asistencia a la capacitación	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Gestión de resultados del gerente.	Metas cumplidas	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Inconvenientes internos.	Problemas resueltos	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Inconvenientes externos.	Estrategias de protección	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Financiero	Coordinación de presupuestos con las otras áreas de la empresa.	Generación de presupuestos	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Estados financieros.	Presentación de estados financieros	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Análisis financiero.	Informes financieros	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Contable	Información actualizada.	Registró de documentación	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Registros contables.	Número de transacciones	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Informes previos.	Recolección de información	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Talento Humano	Inducción al perfil del puesto.	Asistencia a la inducción de puesto	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Plan de capacitaciones.	Número de capacitaciones	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Ambiente de trabajo.	Número de convivencias	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Plan de salud.	Controles preventivos de salud	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Ventas	Ventas por ubicación geográfica.	Clientes clasificados por costa, sierra y oriente	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		

Puestos	Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta de propósito	Ponderación
	Comisiones.	Mayor número de ventas	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Atención del cliente	Aplicación de modelos para medir el servicio al cliente.	Satisfacción al cliente	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Notificaciones recibidas por clientes.	Problemas resueltos a clientes	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Captación de clientes potenciales.	Número de clientes nuevos	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Proyectos de atención al cliente.	Número de proyectos ejecutados	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		

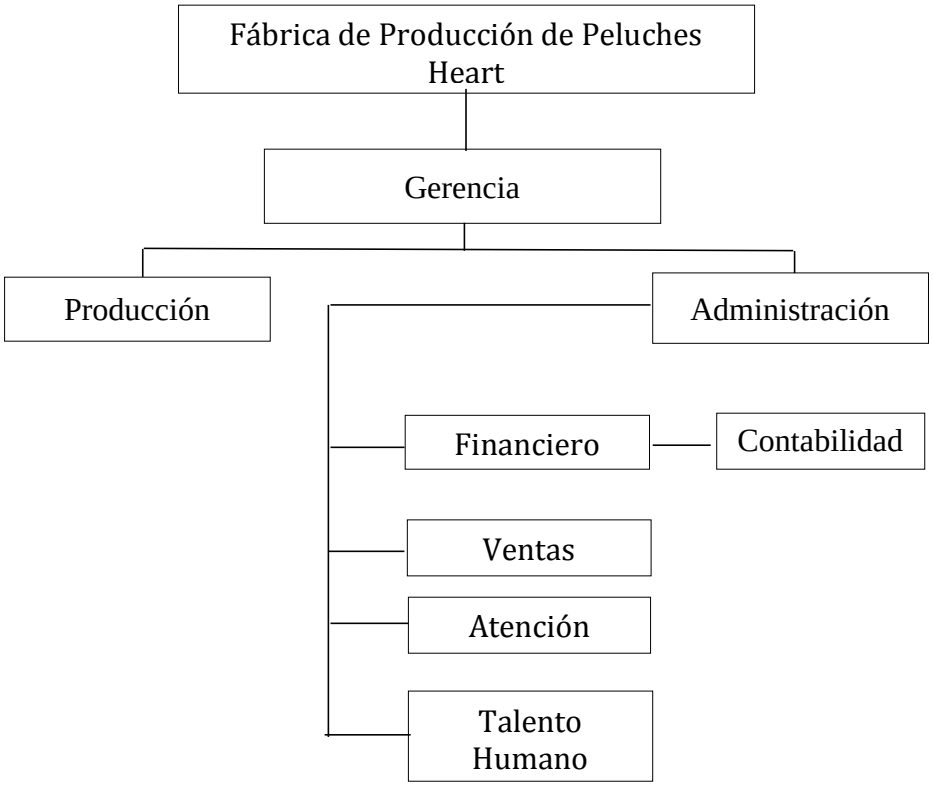
Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Estrategias del modelo

Dentro del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva se propone acciones dentro de las áreas propuestas:

a) Cumplir con las funciones designadas del talento humano administrativo en beneficio de la ejecución del proyecto.
b) Incentivar la formación de trabajo en equipo basado en la toma de ideas del personal multidisciplinario de la fábrica de producción de peluches HEART.
c) Capacitar al talento humano relacionado al perfil de puesto propuesto por el modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva.
d) Realizar proyectos de investigación relacionado a la evaluación de la calidad de servicio.
e) Establecer alianzas estratégicas con clientes para conocer los hábitos, costumbres y la cultura en general que se desenvuelve.
f) Estudiar a los distintos tipos de clientes para conocer los hábitos, costumbres y la cultura en general que se desenvuelve.
g) Manejar de manera adecuada y eficiente los recursos disponibles, evitando el desperdicio de la inversión monetaria.
h) Incrementar los niveles de eficiencia en el área administrativa, utilizando el modelo propuesto.

Gráfico 5. Organigrama propuesto para la fábrica de producción de Peluches HEART.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Acciones a cumplirse en el modelo de gestión administrativa.

Proyecto o acción	**Iniciativa**	**Actividades**	**Responsable**	**Meta**
Cumplir con las funciones designadas del talento humano administrativo en beneficio de la ejecución del proyecto.	Organigrama propuesto para la fábrica de producción de peluches HEART.	Inducir al talento humano a la práctica del cumplimiento de las funciones.	Área de talento humano.	Trabajadores altamente capacitados con respecto a la funcionalidad del perfil de puesto.
Incentivar la formación de trabajo en equipo basado en la toma de ideas del talento humano multidisciplinario de la fábrica de producción de peluches HEART.	Establecer grupos o alianzas de trabajo en las distintas áreas de la fábrica de producción de peluches HEART.	Formar los grupos de trabajo de tipo multidisciplinar. Generar nuevas ideas que permita el mejoramiento continuo, esto es analizando las debilidades y luego convertirlos en oportunidades.	Área de talento humano.	Gran cantidad de ideas de mejora continua.

Proyecto o acción	Iniciativa	Actividades	Responsable	Meta
Capacitar al talento humano relacionado al perfil de puesto propuesto por el modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva.	Generar vínculos de formación con instituciones educativas de tipo nacional e internacional.	Evaluar los planes de capacitación en base a los parámetros de necesidad y emergencia. Proponer planes de capacitación para el talento humano.	Áreas de talento humano y gerencia.	Talento humano convertido en capital de trabajo.
Realizar proyectos de investigación relacionado a la evaluación de la calidad de servicio.	Proponer modelos de calidad de servicio como: SERVQUAL y SERVPERF.	Evaluar al cliente interno y externo a través de la opinión del servicio de la fábrica de producción de peluches HEART. Aplicar el cuestionario del modelo ganador. Establecer estrategias en base a los resultados obtenidos.	Área de Atención al cliente.	Fábrica de producción de peluches HEART comprometida con la satisfacción de la calidad de servicio.
Establecer alianzas estratégicas con clientes, con la finalidad de mantener buenas relaciones diplomáticas.	Plan de alianzas	Determinar el tipo de clientes posibles que se pueden aplicar la alianza. Efectuar la alianza.	Áreas de Atención al cliente y Gerencia.	Gran cantidad de alianzas estratégicas.
Estudiar a los distintos tipos de clientes para conocer los hábitos, costumbres y la cultura en general que se desenvuelve.	Tipos de clientes que se acerca a la fábrica de producción de peluches HEART.	Evaluar los tipos de clientes que se acerca a la fábrica de producción de peluches HEART. Proponer que tipo de línea de productos se puede ofertar.	Áreas de Atención al cliente y talento humano.	Asesorar al cliente a la ejecución de una excelente compra.
Manejar de manera adecuada y eficiente los recursos disponibles, evitando el desperdicio de la	Cumplir con la Hoja de propósito de los perfiles de trabajo en el área de administración.	Inducción de los puestos a través del modelo propuesto.	Áreas de gerencia, talento humano, financiero y administrativo.	Ahorrar recursos

Proyecto o acción	Iniciativa	Actividades	Responsable	Meta
inversión monetaria.				
Incrementar los niveles de eficiencia en el área administrativa, utilizando el modelo propuesto a raja tabla.	Planes de evaluación.	Evaluación del talento humano en los perfiles de puestos. Aplicar los debidos correctivos en el área a mejorar.	Áreas de gerencia y talento humano.	Disminuir acciones correctivas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Indicadores de las acciones a cumplirse en el modelo de gestión administrativa.

Proyecto o acciones	Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta de propósito	Ponderación
Cumplir con las funciones designadas del talento humano administrativo en beneficio de la ejecución del proyecto.	Total, de puntos que cumple el candidato para el puesto de trabajo/ Total de puntos requeridos para el perfil del puesto.	Perfil requerido	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Total, de actividades realizadas y cumplidas a cabalidad (mensual, semanal entre otros) / Total de actividades requeridas que deben realizarse a cabalidad (mes semana entre otros).	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Incentivar la formación de trabajo en equipo basado en la toma de ideas del talento humano multidisciplinario de la fábrica de producción de peluches HEART.	Talleres de integración y sociabilización ejecutados / talleres de integración y sociabilización planificados.	Número de talleres planificados	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Total, de asistentes/ Total de trabajadores y empleados convocados.	Número de ideas planificadas	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Nivel de participación, responsabilidad y cooperación.	Número de informes presentados	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Capacitar al talento humano relacionado al perfil de puesto propuesto por el modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva.	Evaluaciones / Evaluaciones planificadas.	Número evaluaciones pasadas.	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Temas o aspectos relevantes al puesto de trabajo que deben ser priorizados.	Temas de capacitación	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Capacitaciones ejecutadas / capacitaciones propuestas.	Número de capacitaciones	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Realizar proyectos de investigación relacionado a la	Tabulación/encuesta. Servicio brindado en relación al servicio percibido por el cliente.	Total, de la muestra	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		

Proyecto o acciones	Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta de propósito	Ponderación
evaluación de la calidad de servicio.	Tabulación/ encuesta. Calidad de la comunicación entre cliente y la empresa en relación al nivel de atención y entendimiento percibido por el cliente.	Total, de la muestra	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	(Tiempo o fecha en que se demoró el servicio – tiempo o fecha en que se solicitó el servicio) / Tiempo estándar para realizar servicios.	Tiempos estándar	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	Nivel de satisfacción percibida por el cliente.	Satisfacción el cliente	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
Establecer alianzas estratégicas con clientes, con la finalidad de mantener buenas relaciones complementarias.	Número de clientes potenciales que podrían formar parte de cadenas de valor priorizadas como estratégicas para el desarrollo de la empresa.	Visitas periódicas a clientes	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	Número de firmas de convenio o alianza estratégica con la empresa / Número de firmas planificadas alianza estratégica.	Número de alianzas estratégicas	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	Número de clientes con los que se está ejecutando el convenio o alianza/Número de clientes con los que se firmó la alianza.	Convenios realizados	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
Estudiar a los distintos tipos de clientes para conocer los hábitos, costumbres y la cultura en general que se desenvuelve.	Fieles, Frecuentes, buscadores de ofertas, mayoristas, minoristas, por ubicación geográfica, entre otros.	Número de clientes fieles	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	Productos de mayor venta, de menor venta, costo beneficio, calidad del producto, entre otros.	Preferencia de producto	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	
	Productos de mayor venta, de menor venta, costo beneficio, calidad del producto, entre otros.	Número de informe de ventas	100 [%] de ejecución	10
			Nota de calificación	

Proyecto o acciones	Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta de propósito	Ponderación
Manejar de manera adecuada y eficiente los recursos disponibles, evitando el desperdicio de la inversión monetario.	Presupuesto ejecutado/presupuesto programado.	Recursos financiados programados	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Compras realizadas/plan anual de compras.	Número de adquisiciones	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
Incrementar los niveles de eficiencia en el área administrativa, utilizando el modelo propuesto a cabalidad.	Inspecciones realizadas/inspecciones programadas.	Cumplimiento de estándares propuestos	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Metas u objetivos alcanzados/metas propuestas.	Utilización de recursos	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		
	Recursos empleados/recursos disponibles.	Informe de cumplimiento de estándares	100 [%] de ejecución	10
		Nota de calificación		

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Inversión en el modelo

El modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva de la fábrica de producción de peluches HEART, depende, en gran medida de la perspectiva aprobación de los rubros de inversión, administración y operación, esto es alcanzar el éxito de la aplicación de la propuesta.

Tabla 23. Inversión para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva.

Rubro / Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario [Usd]	Precio Global [Usd]
Arreglo y adecuación de las instalaciones.	U	1.00	2414.90	2414.90
Lozas.	m^2	30.00	9.50	285.00
Utensilios de oficina (sillas, escritorios y otros).	U	6.00	200.00	1200.00
Equipos de oficina (computadoras).	U	6.00	600.00	3600.00
Adquisición software (inventarios).	U	1.00	600.00	600.00
Total				**8099.90**

Fuente: elaboración propia.

El monto de $8099.90 corresponde a la inversión monetaria de la ejecución del modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva, por lo que el propietario de la fábrica de producción de peluches HEART ya aprobó este rubro para el período 2017.

Tabla 24. Costos administrativos para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva.

Descripción	Cantidad	Costo hora	Hora de trabajo/mes	Total, mes	Total, anual
Personal de trabajo.					
Especialista en talento humano.	1.00	3.26	169	550.94	6611.28
Total					**6611.28**

Fuente: elaboración propia.

Un total de $6611.28 representa el costo de administrativo anual del servicio del especialista de talento humano con respecto a la ejecución del modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva, además dicho profesional debe contratar el propietario de la fábrica de producción de peluches HEART cumpliendo con la condicionante de filosofía de trabajo.

Tabla 25. Costos operativos para el modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Global
Operación de Equipos de cómputo.				0.00
Actualización de software.	Hora	2.00	22.00	44.00
Actualización de equipos de cómputo.	U	6.00	22.00	132.00
Total				**176.00**

Fuente: elaboración propia.

El rubro del costo operativo del modelo de gestión administrativo para obtener ventaja competitiva es de $176.00, clasificado en actualización del software y equipos de cómputo.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Los componentes técnicos de la presente propuesta, referidos al diagnóstico de la fábrica de producción de peluches HEART de la influencia de la investigación, como son: la aplicación de entrevistas y el uso de la metodología del FODA, por lo que establecieron los criterios de implementación y operación del modelo gestión administrativa para obtener ventaja competitiva.
- A través de la ejecución del trabajo de campo, inmerso en el desarrollo de la presente propuesta, se aplicó la herramienta de entrevista en donde se percibió la problemática de desequilibrio de desarrollo entre las áreas de administración y producción.
- Alrededor de la problemática encontrada en la fábrica de producción de peluches HEART, se reveló la acción inmediata de proponer un modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, es decir, adaptado a las necesidades y falencias de la zona de estudio.
- Mediante el uso de la metodología Kaizen, fue posible determinar los lineamientos de mejora continua dependencia de la acumulación de debilidades en la fábrica de producción de peluches HEART, dicho esto se convirtió en un “Factor importante” en el instante de tomar la decisión para la selección correcta de esta propuesta.
- El enfoque del modelo de gestión administrativo, se basa en la administración correcta de los recursos (entre el propietario y equipo de trabajo) y propende la identificación, control de los aspectos relacionados a la detección de inconvenientes afectando a la calidad de la implementación de la propuesta.

6.2. Recomendaciones

- Es importante, que quienes regenten esta propuesta en la fábrica de producción de peluches HEART consideren la implementación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, es decir, que ofrezcan soluciones particulares y prácticas a la vez pueden ser integradas al proceso de mejora continua.
- Establecer un modelo de gestión administrativa es una norma de carácter pro administrativa, que es imprescindible en todas las empresas que tienen un desequilibrio de desarrollo entre las áreas de administración y producción, esto a su vez pueden ser integrados al procesamiento de información que probablemente se ejecuté por medio de un nuevo censo económico, lo cual significa, mejorar los índices de investigación e innovación en el Ecuador.
- Las políticas de las empresas locales en materia de formulación del modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva, deberían procurar la exigencia de establecer proyectos de investigación con las universidades del Ecuador tanto públicos y privadas, es decir, creando un desarrollo de innovación de los tres cimientos entre estado, empresa y sector educativo, provocaría la generación constante de conocimiento.

Referencias

Abril, V. H. (2008). Elaboración de proyectos.

Alcaldía de Sincelejo. (2013). Control Interno. Sincelejo, Colombia: Alcaldía de Sincelejo.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review, 83-96. Obtenido de http://www.elergonomista.com/3ab12.html

Aramburu, N., Rivera, & Olga. (2008). organización de empresas. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Arizmendiarrieta, J. (2012). Modelo de Gestión Corporativo (Quinta ed.). San Sebastián: MONDRAGON CORPORATION.

Bateman, T., & Snell, S. (2009). Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (Octava ed.). México Df: McGraw Hill.

Bermeo, C. (12 de Septiembre de 2016). La gerencia estratégica y su influencia en los niveles de competitividad de las empresas fabricantes de pantalones jean pertenecientes a la Cámara Artesanal De Tungurahua (CAT). Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de Ventaja Competitiva ¿Actividades o Recursos?: http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf

Bernal, C. A. (2006). Tipos de Investigación . Madrid.

Bohlander , G., & Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos. México df: Prentice Hall Hispanoamericana.

Buj, S. G. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: S.A.U.

Burack, E. (2012). Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación. México df: Díaz de Santos.

Business Process Management. (2009). Apuntes BPM. Madrid: Club BPM.

Carod, M., & Martín, C. (2010). Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado. Buenos Aires: Argentina S. A. Sao Paola Brasil.

Casado Galván, I. (2009). Caraterización Histórica del concepto de Industria. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 1-20.

Cassini, R. (2008). Definición de modelo de Gestión - Qué es?, Significado y Concepto. Madrid: Romor.

Cazzell, U. (2009). Measuring Excellence: A Closer Look at Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in the Manufacturing Category. Journal of Technology Management & Innovation, 134-142.

Certo, S. (2001). Administración Moderna. Bogotá: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México df: McGraw-Hill.

Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa esambladora Toyota. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, 113-135.

Coello, G. (2013). Gestión del Talento Humano para el desarrollo productivo y su impacto ambiental de la empresa agrícola GRUCOWIL S.A Período 2013. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Díez, E. (2010). El lenguaje: estructuras, modelos, procesos y esquemas: un enfoque pragmático. Oviedo: Universidad Oviedo.

el telégrafo. (30 de Octubre de 2014). El Telégrafo. Obtenido de El Telégrafo: http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=112028

Eppen, G. (2010). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. México df: Prentice Hall.

Escalona, L., & Cruz, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos Didácticos para la Ingeniería. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 41-59.

Estupiñan, R. (2007). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñan, R., & Cano, M. (2006). Administración de Gestión de Riesgos ERM y La Auditoría Interna (Primera ed.). Bogotá: 2006.

Farfán, J. (16 de Enero de 2003). Gestión. Obtenido de www.gestion.com

Gámarra, L. (2005). Planificación Estratégica. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

García Palacios, E., González Galbarte, J., López Cerezo, J. A., Luján, J. L., Gordillo , M. M., Osorio, C., & Valdés, C. (2001). Ciencia, Tecnología y Sociedad: una aproximación conceptual. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.

García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Editoriales Díaz.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua en la calidad de los procesos. Industrial Data, 89-94.

Gestión Economía y Sociedad. (2011). La economía real sale a la luz. Los primeros resultados del Censo Económico. Gestión Economía y Sociedad, 22-27.

González, E., Carrión, A., & Palacios, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. Investigación Administrativa, 10-24.

Guerra, L. S. (2014). Hacia un modelo de gestión del conocimiento educativo para instituciones de educación superior y centros de investigación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, 1-14.

Guzmán, D., & Pintado, M. (2012). Propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable para el área de contabilidad de la Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca.

Hazler, T. (2007). Guía de Conocimientos de la Asministración de Proyectos (PMI). España: WillyDev.

Heart, P. (13 de Enero de 1986). Peluches Heart. Obtenido de Peluches Heart: http://www.peluchesheart.com/cont.htm

Heart, P. (1986). Peluches Heart. Obtenido de http://www.peluchesheart.com/cont.htm

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (Onceava edición ed.). México Df: Cengage Learning.

Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. Bogotá, Colombia: Thomson Learning.

Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2009). Administración: Un enfoque Basado en Competencias. Bogotá: Thosom Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2005). Tipos de Investigación. México df: McGarw-Hill.

Hernández, S., & Rodríguez, G. (2011). Introducción a la Administración. México df: McGraw-hil.

Herrera, L. (2002). Investigación . Quito.

Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Gráficas Corona.

Huiracocha, H. C. (2012). Modelo de Gestión Financiera para la empresa BIOPRONEC Cía. Ltda. Escuela Politécnia del Ejercito, 1-3.

Hurtado, D. (2008). Principio de Administración. Medellín: Fondo Editorial ITM.

Imai, M. (2003). Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo de trabajo. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

Jañez, T. (1997). Metodología de la Investigación en Derecho. México DF: Pearson Educación.

Junto a líderes. (2017). Aniversarios. Junto a líderes, 5.

López, C., & Ubal, N. (2011). Ventjas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos. Revista del Instituto Internacional de Costos, 47-59.

Luer, C. (12 de Julio de 2012). Merca2.0 Mercadotecnia Publicidad y Medios. Obtenido de http://www.merca20.com/las-3-mejores-formas-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/

Malcolm, B. (2009). Comentarios breves sobre la GNU General Public License v3. Revista de Internet, Derecho y Política, 14-24.

Martínez, A. (14 de Marzo de 2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión. Obtenido de Obtenido de Desarrollo: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201d5470864b3b&groupld=10128

Medina Pogo, J. L. (2012). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO DE LA PARROQUIA DE YARUQUÍ, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA . Quito: Universidad Central del Ecuador.

Mendoza, J. (2013). Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos de la cadena de valor en las empresas del sector cacaotero. Revista de Economía & Administración, 18-29.

Mintzberg. (1994). Rethinking Strategic Planning. Gran Bretaña: Long Range Planning.

MIPRO. (30 de Octubre de 2014). Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de http://www.camaracomerciostodgo.com/ecuador-sustituye-el-25-de-las-importaciones-en-juguetes-galeria/

Molina, P. (2006). Administración de Personal y Recursos Humanos. México df: Mc. Graw Hill.

Moreno, G., & Jímenez, A. (2012). CYCLE OF PDCA T-LEARING MODEL AND ITS APPLICATION ON INTERACTIVE DIGITAL TV. DYNA, 61-70.

Muñiz, L. (2000). Como implementar un sistema de control de Gestión. México df: Gestión 2000.

Ojeda, E. (1 de Marzo de 2007). Gestiopolis. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/

Porras, L. C. (2016). Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Clúster de Calzado. Ambato: PUCE.

Porter, M. (1989). Ventaja Competitiva. México: Continental.

Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. (G. Orbegozo, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Pümpin, C., & García Echeverría, S. (1993). Estrategia Empresarial: Como implementar la estrategia en la empresa. Lima: DIAS DE SANTOS S.A.

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor clave de desarrollo. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, 36-49.

Ramirez, J. (14 de Enero de 2008). La gestión por competencia y el impacto de la capacitación. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf.

Rodríguez, L. F., & Bermúdez, L. T. (2013). Investigación en la gestion empresarial. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Román, A., López, C., & Blaya, I. (2012). EL caso de la titulación de ciencas actuariales y financieras en la UMH. Camino al futuro, 200-215.

Sánchez, O. (2013). Organización Empresarial y de recursos humanos. Madrid, España: Paraninfo.

Sanjínez, F., Vargas, B., & Herrera, Z. (2002). Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional orureño. La Paz: entrelíneas. COMUNICACIÓN.

Sanz, R., Oliver, M., Arias, J., & Arce, R. (2001). Introducción de la Gestión Financiera. Madrid: Fernández Ciudad, S.L.

Soriano, R. (2013). Notas sobre investigación y redacción. México DF: plaza y valdes.

Soto, B. (2012). Gestión.org. Obtenido de http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/

Soto, J. (2003). La clave de la ventaja competitva japonesa. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Suárez, C. (2015). En busca de soluciones. 500 Mayores Empresas del Ecuador, 299-301.

Suárez, M. (2008). El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incrmental detrás de la administración por calidad total. México Df: Grupo Gasca - SICCO.

Suárez, M. (2011). El Kaizen: La filosofia de mejora continua e innovación incrmental detras de la administración por calidad total. Innovar, 19-38.

Suárez, M., & Dávila, M. (2011). Implementación del kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto Latinoamericano. INNOVAR, 19-37.

Tapia, E. (27 de Octubre de 2014). EL COMERCIO.com.

Tapias, A., & Restrepo, J. (2010). Kaizen: Un caso de estudio. Scientia Et Technica, 59-64.

Tarí, J., López, M., & Molina, J. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. Investigaciónes Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 203-216.

Tena, A., Llusar, J., & Beltrán, I. (2016). Performance appraisal and compensation in EFQM recognised organisations: Rhetoric. Universia Business Review, 72-104.

Terrazas Pastor, R. (2009). Modelo Conceptual para la Gestión de Proyectos. Perspectivas, 165-188.

Universidad del Cauca. (13 de Julio de 2003). Universidad del Cauca. Recuperado el 14 de Junio de 2016, de Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas: http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html

Vijay, R. (2008). Sistema de Control de Gestión. Barcelona: Gestión 2000.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2009). Contabilidad Financiera (Onceava ed.). Madrid: Cengage Learning.

Werther, W., & Keith, D. (2008). Administración de Recursos Humanos. México Df: McGrawhill.

Zandoval, F., & Silva, D. (2015). MODELO DE NEGÓCIO: UMA ABORDAGEM EVOLUTIVA NO SETOR DE SVA SOB A ÓTICA DO MÉTODO CANVAS. Revista Ibero Americana de Estratégia, 32-48.

Apéndices

Apéndice A Entrevista propietario

Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches Heart													
Entrevista de percepción de Gestión Administrativa													
Objetivo general: Recopilar la información que ayude a la estructuración del modelo de gestión administrativo para la fábrica de peluches Heart.													
Objetivo específico: Identificar problemas de gestión administrativa en la fábrica de peluches Heart.													
Entrevista N°		**Fecha**	**Día**		**Mes**		**Año**				**Empresa:**	Heart.	

1) ¿Cuenta la Fábrica de peluches Heart, con un modelo de gestión administrativa?	2) ¿Cuáles son las áreas de trabajo y que funciones cumplen?
Sí _____ No _____ NS/NR _____ Porqué?_____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
3) ¿En qué área o departamentos de trabajo, muestra deficiencia por la asignación de recursos?	4) ¿Posee la fábrica Heart, la tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades planificadas?
_____ _____ _____ _____	Sí _____ No _____ Porqué?_____ _____ _____
5) ¿Qué tipo de talento humano falta en las áreas de trabajo?	6) ¿Qué información utiliza para la toma de decisiones sobre la aplicación de metas para el inicio de actividades?
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
7) ¿Qué tipo de norma se utiliza para el desarrollo de actividades?	8) ¿Qué tipo de indicadores tiene mayor relevancia en la toma de decisión en base a la información generada por los departamentos de la empresa?
Sí _____ No _____ Porqué?_____ _____ _____	_____ _____ _____
9) ¿Qué tipo de inconvenientes internos se presenta en la fábrica?	10) ¿Considera que es necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva?
_____ _____ _____ _____	Sí _____ No _____ Porqué?_____ _____ _____
Observaciones: _____	
¿Estaría usted de acuerdo que mediante el desarrollo de la entrevista se tomén fotografías y se efectúe una grabación de audio como constancia del trabajo realizado? ☐Sí Nombre y Apellido: _____ ☐No Firma:_____	
Foto:	_____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice B Entrevista jefes departamentales

Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches Heart													
Entrevista de percepción de ventaja competitiva													
Objetivo general: Identificar ventaja/s competitiva en la fábrica de producción de peluches Heart.													
Objetivo específico: Determinar la/s ventaja/s competitiva en la fábrica de producción de peluches Heart.													
Entrevista N°		**Fecha**	**DÍA**		**MES**		**AÑO**				**Empresa:**	Heart.	
1) ¿Hace qué tiempo cumple la función designada?											2) ¿Dentro de su departamento puede destacar ventajas y desventajas?		
3) ¿Qué tipo de actividades se ejecuta en su área?											4) ¿Usted en calidad de director puede expresar sus opiniones al propietario para la correcta toma de decisiones?		
5) ¿El talento humano dentro de su área conoce a perfección de la función y responsabilidad de la actividad a ejecutar?											6) ¿Cuenta su área de trabajo con buenas instalaciones e infraestructura?		
7) ¿Actualmente la fábrica cuenta con información ordenada para la revisión pertinente?											8) ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias su área para el desarrollo del trabajo?		
9) ¿A usted se le reconoce sus buenos aportes para la empresa?											10) ¿Usted dentro de su área de trabajo genera valor agregado?		
											Sí _____ No _____ Porqué?_____		
Observaciones: _____													
¿Estaría usted de acuerdo que mediante el desarrollo de la presente entrevista se tomén fotografías y se efectúe una grabación de audio como constancia del trabajo realizado? ☐Sí Nombre y Apellido: _____ ☐No Firma:_____													
FOTO:	_____												

Fuente: elaboración propia.

Apéndice C Formato de Ideas de mejora

Formato de ideas de mejora			
Fecha de inicio:		Hora de emisión:	
Área:		Talento humano:	

Causa o aspecto mejorar	Objetivos	Metas comprometidas

Fuente: elaboración propia.

Apéndice D Matriz de Mantenimiento y mejora de los estándares

Descripción	Causas y efectos	Hacer	Revisar	Actuar	Estandarizar	Mejoramiento

Fuente: elaboración propia.