



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**

**TUTOR: Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera**

**AMBATO – ECUADOR**

**Octubre 2017**



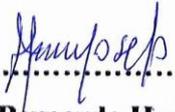
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera**

**CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación sobre **“La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”**, presentado por **Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla** para optar por el título de Ingeniera de Empresas , **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de Agosto de 2017

  
.....  
**Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera**  
**C.I. 110248114-8**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**, declaro que los contenidos y los resultados en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



.....

**Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**  
**C.I. 150071403-3**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
**Ing. Mg. Silvia Melinda Oyaque Mora**  
**C.I. 180299307-9**



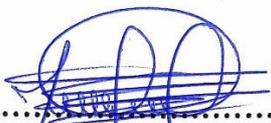
.....  
**Ing. MBA. Marcelo Javier Mancheno Saá**  
**C.I. 180354921-9**

Ambato, 04 de Octubre de 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....  
**Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**  
**C.I. 150071403-3**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero agradecer a Dios por haberme guiado en el transcurso de mi carrera, por ser mi fortaleza en situaciones difíciles y por brindarme una vida llena de aprendizaje y felicidad.*

*A mis padres, quienes han sido el eje fundamental de motivación y brindarme su apoyo incondicional en cada paso que he dado en mi vida.*

*A mis docentes de la Universidad Técnica de Ambato, quienes durante mi carrera profesional han contribuido con un granito de arena a mi formación e impulsarme cada día a ser mejor.*

**Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto de investigación a Dios por  
bendecirme en cada paso que doy y permitirme cumplir  
con éxito este objetivo.*

*A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado  
por mi bienestar y educación, haciendo de mí una  
persona de bien.*

*A mi hermana por estar siempre a mi lado y compartir  
conmigo de gratos momentos.*

*A mi abuela María Victoria Angulo B., por ser luz en mi  
vida, enseñarme con su sabiduría muchas cosas vitales y  
encaminarme por el buen camino.*

*A mis familiares y mejores amigos, quienes siempre han  
estado presentes apoyándome incondicionalmente. Los  
quiero.*

**Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1.    DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.    Tema de Investigación.....	1
1.2.    Descripción del problema de investigación.....	1
CAPÍTULO II .....	8
2.    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
2.1.    Objetivo General .....	8
2.2.    Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO III .....	9
3.    FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
3.1.    Antecedentes.....	9
3.2.    Cadena valor .....	11
3.2.1.    Concepto.....	11
3.2.2.    Cadenas de valor en empresas de bienes .....	12
3.2.3.    Cadenas de valor en empresas de servicios .....	12
3.2.4.    Tipología de cadenas de valor .....	13
3.2.5.    Objetivos de la Cadena de Valor .....	14

3.2.6. Modelo de la Cadena de Valor Michael Porter .....	14
3.2.7. Elementos de la cadena de valor .....	15
3.2.7.1. Actividades primarias.....	15
3.2.7.2. Actividades de apoyo .....	15
3.2.8. Tipos de actividades de la cadena de valor .....	16
3.2.9. Sistema de valor de Michael Porter .....	16
3.2.10. Generadores de valor y de costos.....	17
3.2.11. Formulación de estrategias competitivas a partir de la cadena de valor .....	18
3.2.12. Mapeo de las Cadenas de Valor .....	19
3.3. Gestión empresarial .....	19
3.3.1. Concepto.....	19
3.3.2. Capacidades y habilidades de la función gerencial .....	21
3.3.3. Funciones principales de la Gestión Empresarial.....	22
3.3.4. Técnicas de gestión empresarial .....	22
3.3.5. Evaluación de la gestión empresarial .....	23
3.3.6. Parámetros para evaluar la gestión empresarial .....	24
3.3.6.1. Indicadores Cuantitativos.....	24
3.3.6.2. Indicadores cualitativos.....	24
CAPÍTULO IV.....	25
4. METODOLOGÍA.....	25
4.1. Enfoque de la Investigación .....	25
4.1.1. Enfoque Cualitativo.....	25
4.1.2. Enfoque Cuantitativo.....	25
4.2. Alcance de la investigación .....	26
4.2.1. Descriptiva.....	26
4.2.2. Correlacional .....	26
4.3. Modalidad de investigación.....	26
4.3.1. De campo.....	26
4.3.2. Documental-Bibliográfica .....	27
4.4. Población .....	27
4.5. Muestra .....	28
4.6. Recolección de información .....	28
4.7. Técnica de recolección .....	29
4.7.1. Encuesta.....	29
4.8. Instrumento de recolección.....	29

4.8.1. Cuestionario.....	29
4.9. Validación con expertos .....	30
4.10. Validación del instrumento de recolección con el Alpha de Cronbach.....	30
4.11. Procesamiento de la información .....	32
CAPÍTULO V .....	33
5. RESULTADOS .....	33
5.1. Análisis e interpretación de datos.....	33
5.2. Comprobación de hipótesis .....	45
CAPÍTULO VI.....	49
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
6.1. Conclusiones.....	49
6.2. Recomendaciones .....	50
CAPÍTULO VII .....	51
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	51
7.1. Tema.....	51
7.2. Antecedentes.....	51
7.3. Justificación.....	51
7.4. Impacto .....	52
7.5. Objetivos.....	52
7.5.1. Objetivo General .....	52
7.5.2. Objetivos Específicos .....	52
7.6. Marco teórico.....	52
7.7. Desarrollo de la Propuesta.....	55
7.7.1. Áreas que requieren de la aplicación de Estrategias de Cadena de Valor .....	56
7.7.2. PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE CADENA DE VALOR.....	58
CAPÍTULO VIII .....	66
8. BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Empresas del cantón Ambato clasificados en sectores económicos. ....	2
<b>Tabla 2</b> Tamaños de las empresas del sector de comercio del cantón Ambato. ....	3
<b>Tabla 3</b> Matriz de involucrados. ....	5
<b>Tabla 4</b> Población a estudiar. ....	27
<b>Tabla 5</b> Plan de recolección de información. ....	28
<b>Tabla 6</b> Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach. ....	30
<b>Tabla 7</b> Alfa de Cronbach. ....	31
<b>Tabla 8</b> Media y desviación estándar de la encuesta piloto. ....	31
<b>Tabla 9</b> Pregunta 1 Criterios de adquisición de mercadería. ....	33
<b>Tabla 10</b> Pregunta 2 Tecnificación de almacenamiento de mercadería. ....	34
<b>Tabla 11</b> Pregunta 3 Método de control de inventarios. ....	35
<b>Tabla 12</b> Pregunta 4 Tiempo promedio de rotación de inventarios. ....	36
<b>Tabla 13</b> Pregunta 5 Oportunidad del servicio de transporte de mercadería. ....	37
<b>Tabla 14</b> Pregunta 6 Medios de conocimiento de necesidades de clientes. ....	38
<b>Tabla 15</b> Pregunta 7 Método de medición de satisfacción de clientes. ....	39
<b>Tabla 16</b> Pregunta 8 Aprovechamiento de quejas y sugerencias por parte de clientes. ....	40
<b>Tabla 17</b> Pregunta 9 Medio de promoción de la empresa. ....	41
<b>Tabla 18</b> Pregunta 10 Frecuencia de dedicación de recursos a temas tecnológicos. ....	42
<b>Tabla 19</b> Pregunta 11 Frecuencia de capacitación al personal. ....	43
<b>Tabla 20</b> Pregunta 12 Implementación de estrategias de cadena de valor. ....	44
<b>Tabla 21</b> Estadística de muestras emparejadas. ....	48
<b>Tabla 22</b> Estadístico T- Student. ....	48
<b>Tabla 23</b> Matriz FODA de la cadena de valor. ....	56

<b>Tabla 24</b>	Diseño de estrategias necesarias para el sector de consumo masivo. ....	57
<b>Tabla 25</b>	Estrategia 1. Técnicas de promoción de ventas.....	58
<b>Tabla 26</b>	Estrategia 2. Capacitación técnica al personal del área comercial.....	59
<b>Tabla 27</b>	Estrategia 3. Medios de comunicación masivos. ....	60
<b>Tabla 28</b>	Estrategia 4. Nuevas Tecnologías. ....	61
<b>Tabla 29</b>	Estrategia 5. Ampliación de productos. ....	62
<b>Tabla 30</b>	Estrategia 6. Condiciones de contrato.....	63
<b>Tabla 31</b>	Estrategia 7. Políticas de distribución. ....	64
<b>Tabla 32</b>	Estrategia 8. Nivel de Inventario.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas. ....	6
<i>Figura 2.</i> Estructura general de una cadena de valor de bienes. ....	12
<i>Figura 3.</i> Estructura general de una cadena de valor de servicios. ....	13
<i>Figura 4.</i> Cadena de valor genérica de Michael Porter. ....	14
<i>Figura 5.</i> El sistema de valor planteado por Michael E. Porter. ....	17
<i>Figura 6.</i> Criterios de adquisición de mercadería. ....	33
<i>Figura 7.</i> Tecnificación de almacenamiento de mercadería. ....	34
<i>Figura 8.</i> Método de control de inventarios. ....	35
<i>Figura 9.</i> Tiempo promedio de rotación de inventarios. ....	36
<i>Figura 10.</i> Oportunidad del servicio de transporte de mercadería. ....	37
<i>Figura 11.</i> Medios de conocimiento de necesidades de clientes. ....	38
<i>Figura 12.</i> Método de medición de satisfacción de clientes. ....	39
<i>Figura 13.</i> Aprovechamiento de quejas y sugerencias por parte de clientes. ....	40
<i>Figura 14.</i> Medio de promoción de la empresa. ....	41
<i>Figura 15.</i> Frecuencia de dedicación de recursos a temas tecnológicos. ....	42
<i>Figura 16.</i> Frecuencia de capacitación al personal. ....	43
<i>Figura 17.</i> Implementación de estrategias de cadena de valor. ....	44
<i>Figura 18.</i> Tabla de valores críticos de la distribución t de Student. ....	47
<i>Figura 19.</i> Cadena de valor propuesta para el sector de consumo masivo. ....	55
<i>Figura 20.</i> Áreas que requieren de la aplicación de Estrategias de Valor. ....	57

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de investigación se ha enfocado en uno de los sectores más representativos de la economía local y nacional, como es el dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo; en un área altamente competitiva debido a la cantidad de empresas que lo conforman y a la demanda elevada de estos bienes.

Este trabajo de investigación se desarrolla debido a que las empresas de este sector requieren de la implementación de estrategias que impulsen su crecimiento y mejoren su competitividad, por lo cual estas acciones se plantean y ejecutan entorno a cada elemento inmerso en la cadena de valor como el control de inventarios, la capacitación del personal, los niveles de satisfacción del cliente y los criterios para adquirir la mercadería adecuada para los consumidores, las mismas que se establecen examinando cada ámbito de la empresa.

Según los criterios receptados en las empresas seleccionadas para este estudio que pertenecen a este sector, a través de la aplicación de la encuesta, se determinó que tienen un desempeño aceptable pero aún requieren establecer estrategias específicas para determinadas áreas de cada entidad, con el fin de mejorar las operaciones empresariales y de asegurar su permanencia en el mercado.

Además la investigadora plantea una propuesta basada en la cadena de valor, donde se presentan una serie de estrategias que pueden impulsar los niveles competitivos y el desarrollo de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, además de la implementación de planes de acción para cada estrategia.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, CADENA DE VALOR, GESTIÓN EMPRESARIAL, EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO.

## **ABSTRACT**

This research project has focused on one of the most representative sectors of the local and national economy, such as dedicated to the marketing of consumer products; in a highly competitive area due to the number of companies that make it up and the high demand for these goods.

This research work is developed because companies in this sector require the implementation of strategies that boost their growth and improve their competitiveness, which is why these actions are posed and executed around each element immersed in the value chain as the inventory control, staff training, customer satisfaction levels and criteria for acquiring the right merchandise for consumers, which are established by examining each area of the company.

According to the criteria accepted in the companies selected for this study that belong to this sector, through the application of the survey, it was determined that they have an acceptable performance but still need to establish specific strategies for certain areas of each entity, in order to improve business operations and ensure that they remain in the market.

In addition, the researcher proposes a proposal based on the value chain, which presents a series of strategies that can boost the competitive levels and the development of companies dedicated to the marketing of mass consumer products, in addition to the implementation of action plans for each strategy.

**KEY WORDS:** INVESTIGATION, VALUE CHAIN, BUSINESS MANAGEMENT, MASS CONSUMER COMPANIES.

## CAPÍTULO I

### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Tema de Investigación

“La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”.

#### 1.2. Descripción del problema de investigación

Al ser un conjunto de estrategias, acciones o medidas, la gestión empresarial se convierte en una parte fundamental dentro de las empresas, pues estos aspectos permiten que una organización alcance sus objetivos y se desarrolle económicamente dentro de un sector determinado. Como una herramienta perteneciente a la gestión empresarial, se encuentra la cadena de valor, a la misma que se hará referencia en este proyecto con respecto a su influencia dentro de las empresas pertenecientes a sector de consumo masivo del cantón Ambato.

En los mercados de **América Latina** la competencia es muy elevada, más aún en el sector de productos de consumo masivo. Varias empresas pertenecientes a esta área económica emplean la cadena de valor como una herramienta que les permita incrementar su nivel competitivo y productivo; los países latinoamericanos implementan estrategias basadas en el análisis de la cadena de valor, pues identifican las fortalezas de cada organización y se enfocan en mejorar aspectos relacionados a la innovación, infraestructura, calidad de los productos y de sus operaciones, además de usar de forma óptima todos los recursos con los que cuenta una empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

En tanto a **Ecuador**, las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo consideran que la cadena de valor es un elemento que no solo permite examinar de mejor manera cada área de una organización sino que también eleva la eficiencia en el desarrollo de las actividades, tener un control adecuado de los costos en que incurre la empresa y también analizar las formas o estrategias idóneas para abastecer la demanda del mercado donde se encuentra la empresa (Tejada & Romero, 2016).

Además en el país las empresas, sobre todo las consideradas pequeñas, se centran en incrementar su competitividad para incursionar en otros mercados tanto locales como a nivel nacional; por ello la cadena de valor es un eje esencial que impulsa el crecimiento de las empresas y de los sectores económicos, permite tener mayores ventajas competitivas y también tener avances con respecto a los sistemas productivos y comerciales (Martínez, 2011).

Las empresas que tienen una cadena de valor pueden notar efectos positivos dentro y fuera de diversas áreas de la entidad pues esta herramienta incide de forma directa en la formulación de estrategias para tener una mejor segmentación de mercado, para comercializar de manera óptima los productos, para establecer las barreras de entrada que enfrenta cada empresa y para realizar los avances y mejoras necesarias dentro de las operaciones a las que se dedica una organización (Sztulwark & Juncal, 2014).

Dentro de las empresas que comercializan productos de consumo masivo es esencial el ámbito logístico, por ello se han realizado varios estudios que especifican que a través de la cadena de valor se puede establecer acciones para mejorar esta área de la empresa, estableciendo los canales de distribución más adecuados que permitan entregar los bienes a los clientes de forma óptima (Mejía, Soto, Gaméz, & Moreno, 2015).

El sector de productos de consumo masivo en el **cantón Ambato**, Provincia de Tungurahua, cada año, genera importantes volúmenes de ingresos o réditos económicos; principalmente proceden de la compra de las familias y de otros negocios de comida, venta de artículos, entre otros.

**Tabla 1**  
*Empresas del cantón Ambato clasificados en sectores económicos.*

<b>SECTORES ECONÓMICOS 2015</b>	<b>CASOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Agricultura</b>	1774	4.01
<b>Explotación de minas y canteras</b>	25	0.06
<b>Industrias Manufactureras</b>	5907	13.37
<b>Comercio</b>	17930	40.57
<b>Construcción</b>	1333	3.02
<b>Servicios</b>	17224	38.97
<b>Total</b>	<b>44193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** INEC (2017)

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

Las empresas de comercio del cantón Ambato, pertenece al sector económico de comercio representando por el 40.57% relacionado a otras empresas clasificadas en Agricultura, Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, construcción y servicios.

**Tabla 2**

*Tamaños de las empresas del sector de comercio del cantón Ambato.*

<b>TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE COMERCIO 2015</b>	<b>CASOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Microempresa</b>	16151	90.08
<b>Pequeña empresa</b>	1379	7.69
<b>Mediana empresa A</b>	186	1.04
<b>Mediana empresa B</b>	129	0.72
<b>Grande empresa</b>	85	0.48
<b>Total</b>	<b>17930</b>	<b>100</b>

**Fuente:** INEC (2017)

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

El sector de comercio del cantón Ambato, se encontró a la microempresa alcanzando el 90.08% de las 16151 empresas relacionado al desarrollo de esta actividad económica en la zona de influencia de actividades.

Las empresas distribuidoras de productos consumo masivo en el cantón Ambato, pertenece al sector económico de comercio representando el 40.57% relacionado a otras empresas clasificadas en Agricultura, Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, construcción y servicios.

La población que demanda los productos de este sector requiere que las empresas oferten bienes variados y por lo general con una duración corta; pero no solo es necesario contar con productos de calidad sino que también se requiere de la implementación de acciones dedicadas a captar más clientes, a ofrecerles promociones y a mantener competitivas a las empresas. Cuando empresas como las de este tipo abastecen de productos a sus clientes de forma eficiente y flexible, también agregan valor para los consumidores (Hernández C. , 2011).

La gerencia del personal es un aspecto relevante en las empresas de consumo masivo, pues si las entidades cuentan con personal capacitado, sobre todo los que cumplen la función de atender al cliente, la permanencia de las organizaciones en el mercado está asegurada, pues

el talento humano será capaz de enfrentar los desafíos externos e internos de la empresa (Prieto, Cepeda, & Cepeda, 2012).

Pero la cadena de valor no solo genera estrategias sino que también en cada segmento de esta herramienta se agrega valor a los bienes o servicios que serán destinados al cliente, además permite tener una mejor administración y abastecimiento de cada área o ámbito de una organización para determinar de forma apropiada los costos y requerimientos necesarios en cada espacio (Chahal, Kashfipour, Susko, & Feachem, 2016).

Las empresas del sector de consumo masivo se encuentran en un mercado de competencia perfecta, por ello estas entidades deben centrar su interés en impulsar aspectos como la innovación, la implementación de más técnicas y equipos tecnológicos, la reducción de los costos y la diferenciación, con el fin de desarrollarse y acaparar gran parte del mercado (González, 2015).

El estudio de la cadena de valor permite a las empresas obtener una ventaja estratégica, generando una propuesta de valor diferenciadora en el mercado en el que se desenvuelven.

Debido a la importancia que está adquiriendo cada vez la cadena de valor para el desarrollo sostenible en las organizaciones, surge la necesidad de esta investigación con la intención de analizar la cadena de valor de las empresas del sector de consumo masivo, y poder establecer estrategias de cadena de valor que contribuyan favorablemente en el fortalecimiento competitivo de dichas empresas.

Para establecer el problema central, relacionado a la incorrecta implementación de la cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo, así como identificar las causas y consecuencias, se utilizó dos herramientas metodológicas del sistema de marco lógico (SML), efectuando un análisis de la problemática (matriz de involucrados) y jerarquización de problemas (árbol de problemas).

**Tabla 3**  
*Matriz de involucrados.*

Actores	Intereses problemática	Problemas percibidos	Recursos mandatos	Intereses proyecto	Conflictos potenciales
<b>Sector de productos de consumo masivo.</b>	Obtener empresas que generen mayor valor y aumenten su competitividad empresarial, mediante la implantación de estrategias de cadena de valor	Manejo administrativo inadecuado	Constitución de la República del Ecuador	Desarrollo de estrategias de cadena de valor	Inconformidad empresarial
<b>Grupo de apoyo: empresarios, Universidad Técnica de Ambato</b>	Eliminar la incorrecta implementación de la cadena de valor como herramienta gerencial	Manejo anti técnico de las herramientas gerenciales	Estatutos empresariales bien estructuradas	Creación de estatutos empresariales para la gestión integral de la cadena de valor.	Pérdida monetaria de las empresas.
<b>Grupos opuestos: empresarios, Universidad Técnica de Ambato</b>	Evitar problemas de análisis anti técnicos de la cadena de valor	Organizaciones con problemas de competitividad y diferenciación	Constitución de la República del Ecuador	Cambiar la actual forma de manejo empresarial	Rechazo empresarial
<b>Otros: proyectos empresariales (gubernamental y seccional).</b>	Alternativa de manejo empresarial	Ausencia de estrategias adecuadas de cadena de valor	Constitución de la República del Ecuador	Empresas estructuradas internamente muy eficiente	Escasas alternativas de solución

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

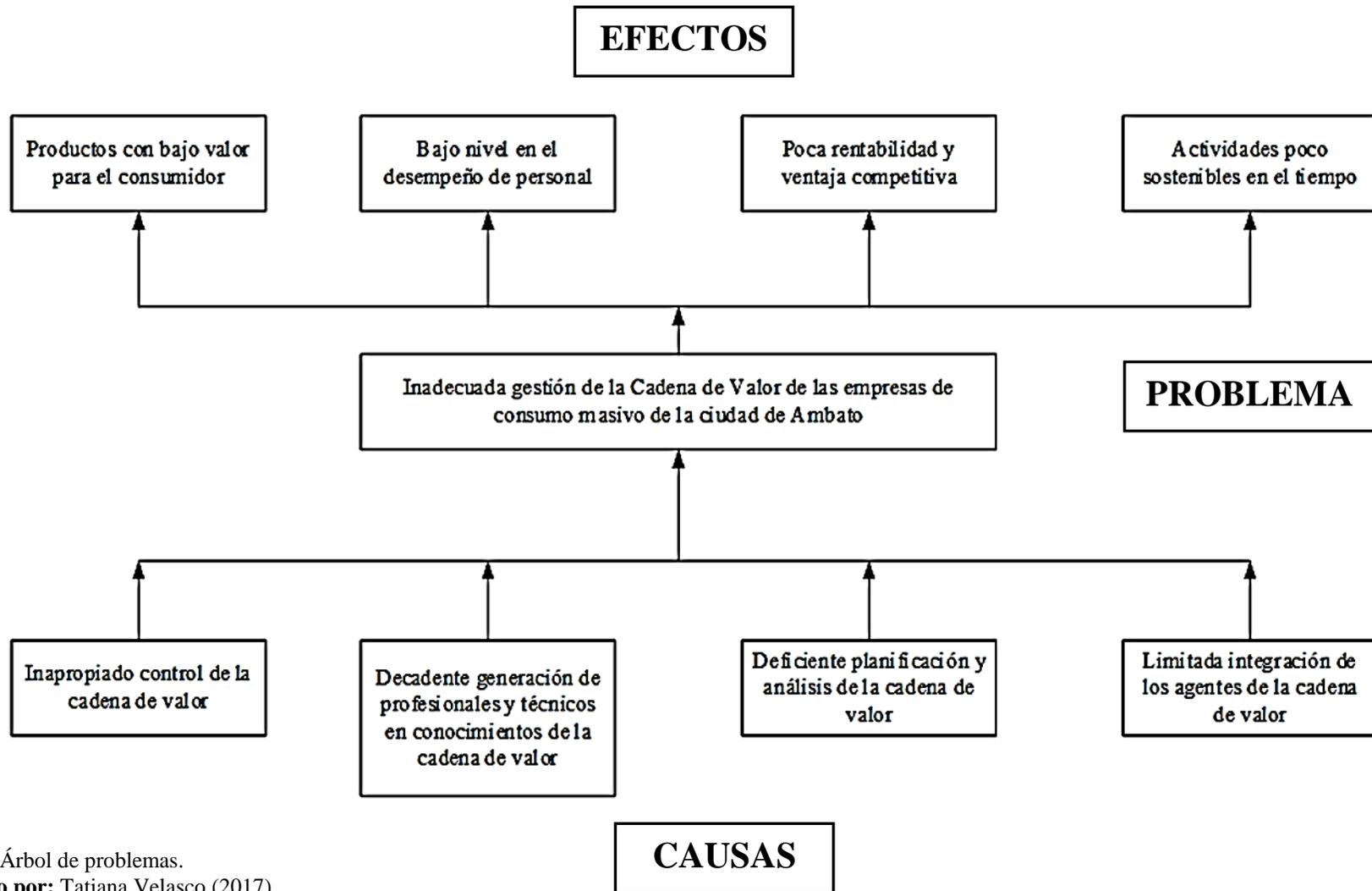


Figura 1. Árbol de problemas.  
Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).

El análisis permitió identificar como problema central la inadecuada gestión de la cadena de valor de las empresas del sector de consumo masivo en el cantón Ambato, por consiguiente, se identificó las causas y efectos.

Las dos herramientas desarrolladas del sistema de marco lógico, fundamenta la necesidad de precautelar la calidad de vida empresarial del cantón Ambato, a través de la implementación de estrategias de cadena de valor técnicamente diseñadas, para potencializar su ventaja competitiva.

La industria privada de esta actividad económica, así como el impulso al mejoramiento e implantación del desarrollo de temas de investigación de parte de la Universidad Técnica de Ambato; directamente, generan soluciones a los empresarios ambateños que la falta de un análisis adecuado de la cadena valor como herramienta de gestión empresarial, generan baja ventaja competitiva en el mercado donde estas se desarrollan.

Por lo expuesto, no se denota coherencia de esfuerzos llevados por los empresarios ambateños por salvaguardar la calidad de vida empresarial, versus a la incorrecta implementación de estrategias de cadena valor como herramienta gerencial en las empresas de consumo masivo del cantón Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se establecen los objetivos de la investigación, los mismos que constituyen el punto de partida y guía del curso de nuestro proceso investigativo, es decir, lo que se pretende obtener con el estudio a realizar.

#### **2.1. Objetivo General**

- Desarrollar estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial que contribuyan a la generación de ventaja competitiva en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **2.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente los componentes del funcionamiento de la cadena de valor y gestión empresarial.
- Diagnosticar la cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo.
- Proponer estrategias de mejora en la cadena de valor como herramienta gestión empresarial en las distribuidoras de consumo masivo del cantón Ambato.

## CAPÍTULO III

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 3.1. Antecedentes

Después de haber efectuado la revisión de la literatura ya existente sobre el tema de investigación “La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, se hace referencia a continuación algunas investigaciones que sirven como base para el desarrollo del estudio.

(Luquillas, 2014). Tesis: GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL EN EL MARCO DE LA LEY N° 28015 EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA - AÑO 2013; presentada para obtener el Título Profesional de Contador Público.

En este trabajo de investigación se determinó la influencia de la Ley antes mencionada en la gestión y la competitividad de las empresas dedicadas a la actividad textil; se menciona que las actividades realizadas dentro de la empresa son realizadas de forma empírica por lo que es necesario un mejor control y tener como herramienta la cadena de valor para mejorar ciertos aspectos de estas empresas.

(Bastardo & Ruz, 2012) Tesis: LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MUNDO EMPRESARIAL; trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

En este artículo científico se menciona que se diseñó una cadena de valor para una empresa de servicios con el fin de identificar las fortalezas de cada área de la empresa y determinar sus ventajas competitivas; la optimización de recursos incrementa el valor y puede beneficiar a la calidad y eficiencia de los productos y servicios de una empresa.

(Trejo, 2011) Tesis Doctoral: MODELO DE CADENA DE VALOR PARA EL DESARROLLO RURAL: EL CASO DEL SECTOR OVINO EN MÉXICO Y ESPAÑA; trabajo de grado para optar el Título de: DOCTOR.

La cadena de valor es una herramienta que en esta investigación pretende desarrollar el área rural, valorizando los productos locales para que cumplan con las exigencias del mercado, principalmente en la alta calidad, para lo cual fue necesario también incluir conocimientos internos y externos.

(Vergíu, 2013)Artículo Científico: LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS; artículo publicado en la Revista de Investigación: INDUSTRIAL DATA.

En este artículo se presenta la cadena de valor como herramienta en la que se integran diversos factores para tomar decisiones y de esta manera determinar la situación financiera económica de la empresa; se obtuvo las actividades con más problemas o que presentan mayores dificultades dentro de la organización, se hizo especial referencia al costo del servicio.

(Scott, 2013)Artículo Científico: AGREGANDO VALORES A LAS CADENAS DE VALOR; artículo publicado en la Revista de Investigación: REVISTA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Este documento muestra una matriz con los principales factores que influyen significativamente en las cadenas de valor del sector agrícola, y se ha hecho enfoque a esta área por las iniciativas tanto públicas como privadas que se pretende impulsar; además se hace referencia a factores relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial.

(Torres, Ruíz, & Ramos, 2013)Artículo Científico: CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LOS ALEBRIJES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO LOCAL EN DOS LOCALIDADES DEL ESTADO DE OAXACA; artículo publicado en la Revista Académica: OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL.

El fin de este proyecto de investigación fue analizar la cadena de valor de la producción de alebrijes además de que se diagnosticaron los talleres donde se elaboran; además se determinó que no se han utilizado estrategias de diferenciación o de bajo costo, y también no se realiza una separación de los ingresos y gastos familiares y de taller.

## **3.2. Cadena valor**

### **3.2.1. Concepto**

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 2006).

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final (Vergíu Canto, 2013).

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2015).

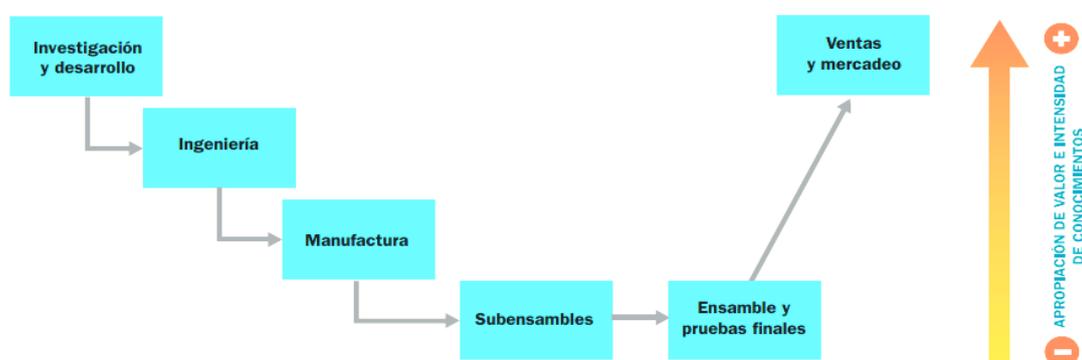
La cadena de valor son las actividades o procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones o negocios, por consiguiente, es el direccionamiento de los bienes o servicios a un sitio adecuado que cumpla con la condición de administración correcta de los suministros (Ballou, 2012).

La cadena de valor principalmente es una herramienta de análisis en una organización mediante la cual nos permite descomponer la empresa en sus partes que la integran, con la finalidad de identificar actividades generadoras de valor y crear ventaja competitiva. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando esta logra desarrollar e integrar las actividades o eslabones de su cadena de valor, reduciendo los costos y agregando valor a sus productos o servicios con relación a su competencia (Arimany, 2010).

Conforme lo menciona (Padilla R. , 2014) “Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización”.

### 3.2.2. Cadenas de valor en empresas de bienes

- **El primer eslabón** es la investigación y el desarrollo (I+D), dedicado a la creación de nuevos productos -actividad no siempre presente-, dado que depende de la intensidad tecnológica de la cadena.
- **El segundo eslabón comprende las actividades de ingeniería**, en las que se diseñan las propiedades funcionales y de forma de los bienes, así como los procesos por medio de los que se llevará a cabo la manufactura.
- **El tercer eslabón, la manufactura**, suele ser intensivo en capital (maquinaria y equipo) para la fabricación de los bienes intermedios o componentes.
- **El cuarto y el quinto eslabón –los ensambles, los sub-ensambles y las pruebas finales–** en general hacen un uso intensivo de mano de obra de menor calificación y con salarios relativos más bajos, ya que suelen ser tareas rutinarias en las que los bienes intermedios y componentes son armados y probados para obtener el bien final.
- **El sexto eslabón corresponde a las ventas**, mercadeo de los bienes finales y servicios posventa (Padilla & Oddone, 2016).



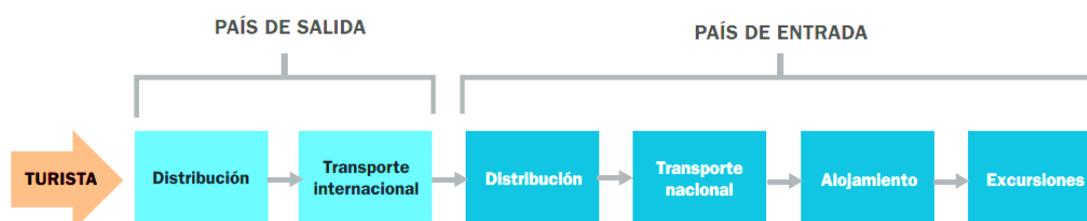
*Figura 2.* Estructura general de una cadena de valor de bienes.

**Fuente:** Padilla & Oddone (2016).

### 3.2.3. Cadenas de valor en empresas de servicios

Indican que las cadenas de valor de las empresas de servicios son muy diversas, ya que estas inician con la concepción del servicio que van a ofrecer, misma que en muchas ocasiones requiere de I+D, y finalizan con la venta del servicio.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha analizado las cadenas de valor turísticas. Ya que el turismo compone una experiencia de vida y su primer eslabón comienza con el usuario que desea comprar su paquete turístico, para conocer un nuevo destino, mediante la agencia de viajes que en este caso vendría a ser el eslabón de distribución (Padilla & Oddone, 2016).



*Figura 3.* Estructura general de una cadena de valor de servicios.

**Fuente:** Padilla & Oddone (2016).

### 3.2.4. Tipología de cadenas de valor

Las cadenas de valor se pueden clasificar de acuerdo con diversas tipologías. A continuación, se presentan cuatro formas de clasificación que ilustran la diversidad y complejidad de las cadenas (CEPAL, 2014).

- **Por el número de actores involucrados:** cada cadena de valor es diferente, ya que esta depende de la actividad a la que se dedique la organización, y por tanto se diferenciará por el número de involucrados para que un determinado producto o servicio transite por sus diferentes etapas.
- **Por los actores que determinan su gobernanza:** en primer lugar, cabe distinguir entre las cadenas de valor dominadas por el comprador y las dominadas por el proveedor.
- **Por su alcance geográfico.** Comprende el ámbito de operación que la empresa tenga, ya que pueden ser: locales, regionales, nacionales o internacionales. Este tipo de cadenas se diferencian ya que el producto o servicio será comercializado dependiendo de su ámbito operacional.
- **Por el grado de transformación del producto:** el nivel de transformación de un determinado producto dependerá estrechamente de la sofisticada tecnología que se utilice en el trayecto de sus operaciones (CEPAL, 2014).

### 3.2.5. Objetivos de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor tiene como objetivo fundamental el de añadir valor agregado a sus productos ya sea por calidad, diferenciación, innovación, entre otras, se va a aumentar los beneficios netos de toda la cadena (Gottret, 2011).

Los autores (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012), mencionan algunos objetivos que debe cumplir la cadena de valor o también llamada de suministros:

- Proveer un adecuado servicio al consumidor final
- La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)
- Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)
- Balance adecuado
- Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas a:
  - Mejora de productividad del sistema logístico operacional.
  - Incremento de niveles de servicio al cliente.
  - Implementar acciones de mejora en la administración de operaciones y desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con proveedores y clientes.

### 3.2.6. Modelo de la Cadena de Valor Michael Porter

La cadena de valor permite describir las actividades más importantes de una empresa, lo cual permite diagnosticar las ventajas competitivas de una empresa, de acuerdo con las actividades realizadas por la empresa para alcanzar esta meta (Pardo & Sánchez, 2009).



**Figura 4.** Cadena de valor genérica de Michael Porter.  
**Fuente:** Alonso (2008).

### 3.2.7. Elementos de la cadena de valor

El artículo científico escrito por (Alonso, 2008), explica los siguientes elementos con respecto a la Cadena de Valor:

#### 3.2.7.1. Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas actividades que tienen que ver con la transformación de la materia prima en producto terminado, distribución y asistencia de postventa. Construyen un modelo con cinco actividades principales para su funcionamiento:

1. **Logística de entrada:** Recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.
2. **Procesos:** Transformación de materias primas en productos terminados.
3. **Logística de salida:** Almacenamiento y canalización de productos terminados hacia el consumidor.
4. **Marketing y ventas:** Acciones técnicas que permiten impulsar, promocionar y publicitar nuestro producto en el mercado.
5. **Postventa:** Servicio técnico, garantías y mantenimiento de los bienes y/ servicios adquiridos por el cliente.

#### 3.2.7.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sirven como complemento y soporte a las actividades primarias, proveyendo de todos los recursos necesarios para su para su total funcionamiento. El modelo de la cadena de valor define cuatro actividades importantes de apoyo:

1. **Infraestructura de la empresa:** Actividades como: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
2. **Gestión de Recursos Humanos:** Selección, reclutamiento y motivación del personal.
3. **Desarrollo tecnológico:** Comprende el conocimiento, Tecnología y Desarrollo nuevos productos y procesos.

4. **Compras y abastecimiento:** Se refiere a la adquisición insumos, materiales y materias primas utilizados en nuestra cadena de valor.

**El Margen**, diferencia que existe entre el valor total y el costo total incurrido por la empresa para desarrollar determinada actividad generadora de valor (precio-costo total).

### 3.2.8. Tipos de actividades de la cadena de valor

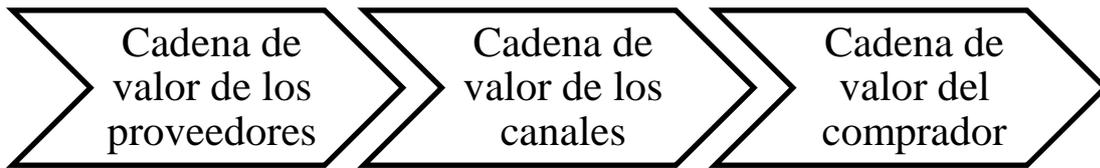
Para abordar este tema, es importante mencionar a que se refiere la ventaja competitiva, que según los aportes de (Buendía, 2013), es una característica que permite a una organización o empresa estar a la cabeza de sus competidores, pues facilita captar mayor número de clientes. Algunas formas de lograr obtener una ventaja competitiva son tener una infraestructura adecuada, normas y leyes que propicien una competencia sana, incentivos para que las empresas incursionen en el mercado internacional y también se pueden incluir centros para generar nuevos avances que beneficien al sector privado.

En relación con la cadena de valor, las actividades primarias y las de apoyo pueden dividirse en tres grupos diferentes, de acuerdo al papel que juegan en la ventaja competitiva, y estos son:

- a) **Actividades Directas:** Son aquellas que crean valor para el comprador como es el caso de la publicidad, empaque de producto, entre otras.
- b) **Actividades Indirectas:** Permiten que las actividades directas se desarrollen sin ninguna interrupción, se puede mencionar la investigación de mercados, selección de personal o mantenimiento.
- c) **Seguro de Calidad:** Aseguran la calidad de otras actividades, pueden ser inspección, control de calidad, entre otras (Devoto, 2015).

### 3.2.9. Sistema de valor de Michael Porter

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, proponiendo su sistema de valor, el cual plantea que las empresas están compuestas por un conjunto complejo de actividades realizadas por una gran cantidad de actores diferentes. Esta consideración nos lleva estudiar al menos tres cadenas de valor añadidas a la que referimos como genéricas (Porter, 2006).



*Figura 5.* El sistema de valor planteado por Michael E. Porter.  
**Fuente:** Porter (2006).

- 1) **Cadena de Valor de los Proveedores**, crean y aportan los abastos necesarios a la cadena de valor de la empresa. Al producir y despachar los suministros los proveedores incurren en costos inmersos en la cadena de valor de la empresa, lo que influye en los costos y/o en sus capacidades de diferenciación.
- 2) **Cadena de Valor de los Canales**, son los medios de entrega de los productos de la empresa hacia el cliente final. Los costos y margen de los distribuidores influyen directamente en el precio que paga el cliente final.
- 3) **Cadena de Valor de los Compradores**, la función del producto y/o servicio establece las necesidades del cliente.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas (Chávez, 2012).

El valor generado en un producto terminado es lo que los clientes están dispuestos a pagar. Una empresa llega a ser rentable cuando su valor logra sobrepasar los costos que le generan producir su producto. El valor que se añade en nuestras actividades es muy importante al analizar nuestra competencia.

### **3.2.10. Generadores de valor y de costos**

Los generadores o impulsores de valor y costos tienen una singular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diversas actividades de la cadena de valor.

- **Generadores de Costos:** es utilizada principalmente en las empresas que se basan en estrategias genéricas de liderazgo en costos, o cuando se desea reducir costos.

Este análisis comprende en la identificación de las actividades en las cuales pueden estar presentes los diferentes generadores de costos (Bastardo & Ruz, 2012).

Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.

- **Generadores de Valor:** son usados cuando la base principal de estrategia es la diferenciación y hacer de una actividad es exclusiva y original. En este encontramos los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, políticas públicas, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, etc. (Bastardo & Ruz, 2012).

Los generadores o impulsores de valor y costos son estrategias que nos permiten identificar y analizar nuestra cadena de valor y saber cuáles son las actividades que están generando valor a nuestros productos o servicios y cuales debemos reducir sus costos.

### **3.2.11. Formulación de estrategias competitivas a partir de la cadena de valor**

Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores (Echevarria, 2015).

Es necesario realizar un análisis de la cadena de la empresa con la finalidad de determinar las fuentes de generación de ventaja competitiva, para adoptar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- **Liderazgo en costos:** tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta sea mayor.
- **Diferenciación:** tiene por objeto que el producto o servicio desarrollado por la empresa sea diferente al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño, imagen. La ventaja competitiva de

la estrategia de diferenciación es ofrecer al comprador un producto único en el mercado.

- **Concentración o Segmentación:** consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (Echevarria, 2015).

Las estrategias permiten a las empresas tener una ventaja competitiva, estar un paso más adelante de su competencia ya sea a través de la diferenciación, bajos costos o segmentación.

### **3.2.12. Mapeo de las Cadenas de Valor**

El mapeo es una ilustración en la que se establecen las conexiones internas de la empresa y también aquellas realizadas con otros actores del mercado. Puede permitir el alcance de los siguientes objetivos dentro de una organización:

- Permite comprender el proceso productivo hasta obtener el producto final que llegará al consumidor.
- Facilita la determinación y categorización de los principales actores del mercado.
- Con el mapeo se pueden determinar las organizaciones de apoyo, es decir aquellas que intervienen en determinadas fases de la cadena de valor.
- Muestra con mayor facilidad los canales comerciales a través de los cuales los productos y servicios pueden llegar al consumidor final.
- Permite que las empresas realicen en mercados emergentes teniendo en cuenta quienes son sus competidores, partes interesadas o las fases más débiles de la cadena (Herr & Muzira, 2011).

## **3.3. Gestión empresarial**

### **3.3.1. Concepto**

Es importante empezar con el concepto de gestión o gerencia, que se refiere a un proceso intelectual mediante el cual una persona con las capacidades laborales y gerenciales puede guiar a una organización o entidad ante los cambios que se puedan presentar en el medio en

que se desarrolla a través de la formulación de estrategias o cumplimiento de políticas (Hernández & Pulido, 2011).

La gestión es la actividad profesional que se encamina a establecer y cumplir los objetivos, trazando los mecanismos apropiados, incluyendo a todas las fuerzas que conforman una organización... garantizando la eficacia y efectividad operacional (Luelmo, 2012).

También se deben recalcar algunos de los elementos presentes en la gestión como: debe ser creativa, es un proceso intelectual, establece directrices estratégicas, debe ser táctica y permite la coordinación y aprovechamiento de todos los recursos de la empresa.

La buena gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita la empresa para poder lograr sus objetivos y aunque desde un punto de vista parece sencilla, o que siguiendo un método o una serie de pasos se podría realizar una buena gestión, la realidad es que es todo lo contrario, se necesita de un individuo o un grupo de individuos que se encuentre realmente capacitado para realizar las acciones y tomar las decisiones necesarias y correctas para generar la buena administración en una organización (Trujillo, 2012).

Gestión Empresarial es una disciplina rigurosa, estimulante y dinámica que pertenece al grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades. La función de las empresas, que las distingue de otras organizaciones y actores de una sociedad, es producir y vender bienes y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, para la cual la empresa organiza los recursos (International Baccalaureate Organization Ltd , 2014).

La gestión empresarial se ocupa de las funciones dentro de las empresas, de los procesos de gestión y de la toma de decisiones en contextos contemporáneos de incertidumbre estratégica. Examina la forma en que las decisiones empresariales se ven influidas por factores internos y externos que afectan a una organización, y el modo en que las decisiones repercuten sobre los grupos de interés tanto internos como externos (International Baccalaureate Organization Ltd , 2014).

En la gestión empresarial también se analiza de qué manera interactúan las personas y los grupos en el seno de una organización, cómo se los puede gestionar con éxito y cómo se puede optimizar el uso de recursos dentro de un marco ético en un mundo con cada vez más

escasez y mayor preocupación por la sostenibilidad (International Baccalaureate Organization Ltd , 2014).

Una buena gestión no solo se enfoca en la empresa y lo que ocurre dentro de ella, sino también trata con problemas organizacionales que afectan su desempeño, su entorno, la comunidad, y otras organizaciones, maximizando los recursos de la empresa, maximizando sus ganancias, reduciendo costos y sin olvidarse de la buena calidad y de la satisfacción de sus clientes (Trujillo, 2012).

La gestión es un proceso dinámico, eficiente y eficaz que tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en la empresa, que persigue alcanzar y satisfacer metas organizacionales mediante la cooperación del talento humano (Soto, 2014).

La gestión es el conjunto sistemático de reglas para establecer la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar los organismos, dentro de la eficiencia y coordinación de las actividades efectuadas por el talento humano (Jerez, 2013).

En síntesis, la gestión empresarial se encarga del desarrollo de estrategias y políticas dentro de la organización, con el objetivo de ser más efectivos y eficaces, mediante la cooperación de todos sus colaboradores.

### **3.3.2. Capacidades y habilidades de la función gerencial**

La función gerencial comprende tener un conjunto de capacidades y habilidades para poder guiar e influir en las personas, es necesario tener capacidad técnica profesional espontánea con el propósito de alcanzar los objetivos en la organización:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes

- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Integridad y seguridad
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse (Gonzales, 2014).

### 3.3.3. Funciones principales de la Gestión Empresarial

La gestión empresarial comprende de cuatro importantes funciones, que son la base para el funcionamiento dentro de una organización:

- 1) **Planeación:** Consiste en el establecimiento de metas, objetivos, planes, y estrategias, que permite anticiparse en el futuro.
- 2) **Organización:** Esta función consiste en el diseño de la estructura de una empresa; incluyendo reasignación y coordinación de las actividades a realizarse para la consecución de las metas establecidas.
- 3) **Dirección:** Comprende la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y liderazgo para alcanzar las metas organizacionales.
- 4) **Control:** Como se hizo determinada actividad o proceso con el objetivo de valorar, cuantificar y corregir desviaciones en la organización de acuerdo con los objetivos planteados (Castañón, 2012).

### 3.3.4. Técnicas de gestión empresarial

El autor (Jerez, 2013), menciona las diferentes técnicas utilizadas en la gestión empresarial, detalladas:

- **Análisis Estratégico:** Diagnóstico de escenarios políticos, económicos y sociales, tanto nacionales como extranjeros.

- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** Conjunto de actividades interrelacionadas que consisten en la planificación, organización, dirección, y control de las actividades de la empresa, mediante el establecimiento de estrategias y objetivos, para lograr resultados.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** Aplicar sistemas de información y comunicación interna y externa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** Consiste en conseguir dinero y crédito al menor costo posible, así como también la administración correcta del recurso financiero de la empresa, con la finalidad de lograr máximos rendimientos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Promover el eficiente desempeño y conducta del personal de la organización.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** Distribución de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante un proceso de producción y distribución de productos terminados.
- **Gestión Ambiental:** Generar conciencia sobre la importancia de aplicar en las empresas políticas que contribuyan con el cuidado y defensa del medio ambiente.

### 3.3.5. Evaluación de la gestión empresarial

Dentro de la evaluación de la gestión empresarial es importante la calificación de los resultados expuestos por las metas y objetivos obtenidos por el talento humano en cuestión de manejo de los recursos financieros y materiales (Jerez, 2013).

Por lo que, es importante el cumplimiento de las siguientes etapas tomadas por el autor: (Jerez, 2013):

- Se hayan definido objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en función de las características de la empresa y su entorno (políticas de inversión, políticas de financiación, políticas de proveedores, políticas de clientes.)

- Existan planes (planes de comercialización, características de los bienes a producir), programas y presupuestos (presupuesto económico, presupuesto financiero, de producción) que cuantifiquen los objetivos.
- Se haya establecido la estructura organizativa, con una clara definición de las atribuciones y responsabilidades.
- Exista un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial.

### **3.3.6. Parámetros para evaluar la gestión empresarial**

#### **3.3.6.1. Indicadores Cuantitativos**

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno.
- Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo.
- Asignación conveniente de fondos.
- Adecuada capacidad para generar recursos.
- Tendencia a crecer / decrecer de la empresa (adecuada evolución financiera, patrimonial y económica) (Gonzales, 2014).

#### **3.3.6.2. Indicadores cualitativos**

- En foque de la empresa hacia la creación de valor.
- Grado de vinculación entre planeación estratégica y control.
- Existencia de una red comunicacional que transmita la cultura (principios, creencias y valores de la organización).
- Capacidad para formar criterios éticos dentro de la toma de decisiones.
- Capacidad para desarrollar redes de gestión.
- Capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad para aprender y enseñar.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Relaciones Políticas adecuadas con el entorno (Gonzales, 2014).

## **CAPÍTULO IV**

En el presente capítulo se exponen los métodos y técnicas de investigación aplicados para el levantamiento de información relevante, para alcanzar los objetivos de la investigación.

### **4. METODOLOGÍA**

La metodología “especifica cada uno de los procesos y técnicas que se va a utilizar durante el desarrollo del tema en estudio, para lo cual el investigador debe encontrar el paradigma investigativo que se adapte al tema en estudio” (Sutton, 2014).

#### **4.1. Enfoque de la Investigación**

##### **4.1.1. Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica, permanentes sobre los atributos de las variables toma de decisiones y procesos para afinar las preguntas de investigación y revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernandez, 2014).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, porque nos permitió conocer y describir hechos, comportamiento, situaciones y características de la cadena de valor del sector de consumo masivo en el cantón Ambato, mediante la recopilación de datos con la aplicación de encuestas.

##### **4.1.2. Enfoque Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas para el comportamiento y probar teorías” (Hernandez, 2014).

Para esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo, porque permite la recolección de datos a través de las técnicas de recolección, donde posteriormente pasaron por un proceso de tabulación, análisis e interpretación de los resultados, que fueron obtenidas mediante las herramientas estadísticas de medición de datos.

## **4.2. Alcance de la investigación**

### **4.2.1. Descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en identificar los procesos de los datos obtenidos en el campo o zona de influencia de actividades, por medio de la descripción y caracterización de rasgos importantes en la cadena de valor (Gil, 2015).

Se empleó la investigación descriptiva porque nos permite conocer y describir las características de actores y/o factores que se identifican en torno al problema propuesto de la presente investigación.

### **4.2.2. Correlacional**

La investigación correlacional tiene como fin identificar el grado de relación existente en las variables de estudio, esto es examinan las causas y efectos dentro de las diferentes agrupaciones encontradas en levantamiento de información obtenidos de las encuestas, entrevistas y listas de chequeo (Bernal, 2012).

En el presente estudio se aplicó la investigación correlacional, porque se desea determinar el grado de relación existente entre las variables: La cadena de valor y gestión empresarial, mediante la comprobación de hipótesis.

## **4.3. Modalidad de investigación**

### **4.3.1. De campo**

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural (Paellas & Martins, 2010).

Esta modalidad de investigación se empleó con el objetivo de sustentar la problemática de investigación y de esta manera conocer y tener un diagnóstico real de la cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo de la ciudad de Ambato, mediante la aplicación de encuestas a gerentes del sector.

### 4.3.2. Documental-Bibliográfica

La investigación bibliográfica es la manipulación de la información de los libros, revistas que permite recopilar los textos científicos en variables de estudio con el objetivo de organizar lo presentado al momento de la lectura de otros individuos (Méndez & Moya, 2011).

Se aplicó la modalidad de investigación documental-bibliográfica, con la finalidad de recopilar información relevante en libros, artículos científicos, documentos electrónicos y textos, permitiendo sustentar la investigación y vigor del contenido.

### 4.4. Población

La población es la correcta elección de los parámetros geográficos, habitantes, entre otros que permite la definición correcta de la problemática en base a la invitación enlazada a los eventuales investigadores (Foucault, 2014).

**Tabla 4**

*Población a estudiar.*

Número	Nombre/razón social	Ruc	Dirección	Teléfono
1	Canseco Muñoz Juan Iván	1802037687001	Guayaquil s/n y Montalvo	0991452038
2	Codelite S.A.	1890153638001	Av. Manuelita Sáenz s/n entre Antonio Clavijo y Víctor Hugo	032412416
3	Coparesa S.A.	1891751598001	Av. Bolivariana y Pitágoras	032408671
4	Distribuidora Montenegro Castro DISEM	1891734979001	Legarda s/n av. Atahualpa, Huachi chico	
5	Encomeca, Enlace Comercial Ecuatoriano Cia. Ltda.	1891721613001	Av. Quiz Quiz 319, barrio bellavista	032845772
6	G&G Distribuciones	1802288546001	Juan benigno vela 2-17 y Tomas Sevilla	032418090
7	Gutiérrez Pérez Holguer Geovanny	1802209294001	Calle caoba s/n y 13 de diciembre	032525804
8	ICCOS.A.	1890089239001	American par, av. Real audiencia s/n y segunda constituyente	032408275
9	Industrias Ales C.A.	1390000991001	Av. Manuelita Sáenz y pasaje Velastegui esq.	032585043
10	Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA Cia. Ltda.	1803216371001	Av. El Cóndor, vía a Tangaiche	
11	Master distribuciones	1805393228001	Huachi progreso, Sixto duran s/n y Idrovo	0999968485
12	Ocaña Gavilánez Segundo Juan	1800253500001	12 de noviembre s/n y juan benigno vela	0995654868

13	Páez Venegas Eliana Gabriela	1804454609001	Quito s/n y Nepalí Sancho	032755668
14	Prodelta Cia. Ltda.	1890148367001	Av. Pichincha s/n 1 vía a Píllaro	032854512
15	Promarca	1803545852001	Parroquia Pishilata	
16	Pydaco Cia. Ltda.	1790599051001	Calle Marcos Montalvo y Arístides sartorio, sector mall de los andes	032845205
17	Repremarka Cia. Ltda.	1891752421001	Km. 3 vía a Riobamba, sector Huachi Belén, av. Leonardo Páez y Víctor Veintimilla	032587012

**Fuente:** Cámara de Comercio de Ambato & Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

La población a estudiar para esta investigación corresponde a 17 empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### 4.5. Muestra

La muestra es la pequeña parte del universo a investigar, en otras palabras, es la mínima parte de la zona de incidencia de actividades a levantar información, utilizando las herramientas de percepción llamadas encuestas y entrevistas (Foucault, 2014).

Dentro del trabajo de investigación, no se aplicó muestreo y se trabaja con toda la población, ya que el universo de estudio es muy pequeño.

#### 4.6. Recolección de información

La recolección de la información es el detalle de las actividades de investigación en base al resultado obtenido de las fuentes primarias, con la finalidad de alcanzar los objetivos de estudio planteados.

#### Tabla 5

*Plan de recolección de información.*

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación
¿De qué personas u objetos?	Gerentes o propietarios de las diferentes empresas del sector de consumo masivo
¿Sobre qué aspectos?	Cadena de valor y Herramienta de gestión empresarial
¿Quién? ¿Quiénes?	La investigadora: Tatiana Velasco

¿Cuándo?	Abril-Septiembre de 2017
¿Dónde?	En las empresas distribuidoras de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué instrumento?	Cuestionario

Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).

## **4.7. Técnica de recolección**

### **4.7.1. Encuesta**

La encuesta es “un instrumento de investigación que permite recoger información acerca del objeto de estudio a partir de la formulación de preguntas a través de una entrevista personal, permitiendo así, la relación de características de una población y por ende la generalización de conclusiones” (Latorre, 2014).

Para esta investigación se ha visto importante utilizar esta técnica de recolección de información, porque nos permite evaluar de manera más objetiva datos acerca del objeto de estudio, respecto a la: Cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo, que fue aplicada a los Gerentes de las diferentes distribuidoras de consumo masivo del cantón Ambato.

## **4.8. Instrumento de recolección**

### **4.8.1. Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos (Galán, 2008).

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información, el cual está conformado por preguntas con escalas tipo Likert, con lo que se pretende recoger información más relevante del objeto de estudio.

#### 4.9. Validación con expertos

La validación de contenido mediante juicio de expertos consiste en tomar la opinión informada de personas con trayectoria en el tema, para validar nuestra propuesta permitiendo al investigador reunir criterios de validez y fiabilidad (Altuve & Herrero, 2014).

Se validó el contenido del instrumento de recolección por medio del juicio de expertos de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, donde evaluaron de manera independiente la coherencia, factibilidad, pertinencia, relevancia y claridad con las que fueron formuladas las preguntas

#### 4.10. Validación del instrumento de recolección con el Alpha de Cronbach

Para la validación del instrumento de recolección de información se emplea el estadístico Alfa de Cronbach, índice que nos indica la consistencia interna y validez del instrumento de recolección (Morales, 2012).

Según (George & Mallery, 2003), proponen las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente del Alfa de Cronbach.

**Tabla 6**

*Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach.*

<b>Ítem</b>	<b>Criterio</b>
Coeficiente alfa >0.9	es excelente
Coeficiente alfa >0.8	es bueno
<b>Coeficiente alfa &gt;0.7</b>	<b>es aceptable</b>
Coeficiente alfa >0.6	es cuestionable
Coeficiente alfa >0.5	es pobre
Coeficiente alfa <0.5	es inaceptable

**Fuente:** George y Malery (2003).

**Tabla 7**  
*Alfa de Cronbach.*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	12

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

El instrumento de recolección es también validado promedio de una prueba piloto y por el programa estadístico informático SPSS mediante el índice del Alfa de Cronbach donde nos arroja el 0,875 es decir que, el instrumento posee estructura en su contenido y es válido para el levantamiento de información.

La prueba piloto se lleva a cabo aplicando el cuestionario a una muestra de seis empresas distribuidoras pertenecientes al sector de consumo masivo del cantón Ambato. El entrevistado es el directivo responsable de la empresa.

**Tabla 8**  
*Media y desviación estándar de la encuesta piloto.*

Estadísticos de elemento			
Preguntas	Media	Desviación estándar	N
¿Cuáles son los criterios que valora al momento de adquirir mercadería en su empresa?	1,8333	,83485	6
¿Qué tan tecnificado es el sistema de almacenamiento de la mercadería?	2,3333	,77850	6
¿Qué método de control de inventarios utiliza en la empresa?	2,7500	1,13818	6
¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de los inventarios en su empresa?	2,8333	1,02986	6
¿Cuán oportuno es el servicio de transporte de mercadería hacia sus diferentes rutas?	2,0833	,79296	6
¿Porque medios conoce las necesidades de sus clientes?	2,3333	1,07309	6
De los siguientes, ¿Qué método utiliza en la empresa para medir la satisfacción de sus clientes?	2,5833	,99620	6
¿Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de los clientes para generar mejoras e innovaciones en procesos o servicios?	2,3333	,98473	6
¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionarse?	2,3333	,98473	6
¿Con qué frecuencia su empresa dedica recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos al tema de innovación?	2,5833	1,08362	6

<b>Estadísticos de elemento</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>N</b>
¿Con que frecuencia capacita al personal de la empresa?	2,1667	1,02986	6
¿Estaría de acuerdo en implantar estrategias que generen valor y aumenta la competitividad de su empresa?	2,9167	,90034	6

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

#### **4.11. Procesamiento de la información**

Una vez obtenida y recopilada la información nos dirigimos de inmediato a su procesamiento, esto comprende en el ordenamiento y presentación de la manera más lógica y clara los resultados que han sido recabados mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información establecidos, de tal manera que las variables expresen el peso específico de su magnitud, y que permitan dar un criterio más amplio al investigador.

## CAPÍTULO V

### 5. RESULTADOS

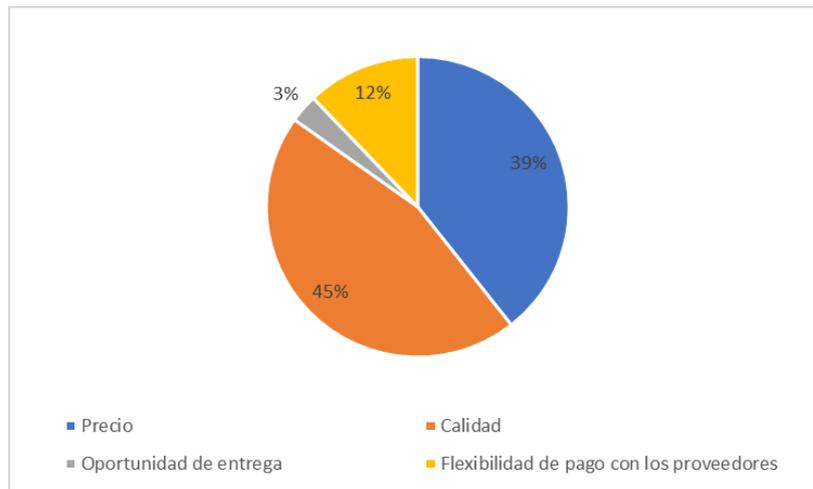
#### 5.1. Análisis e interpretación de datos

**Tabla 9**

*Pregunta 1 Criterios de adquisición de mercadería.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Precio	13	39%
Calidad	15	45%
Oportunidad de entrega	1	3%
Flexibilidad de pago con los proveedores	4	12%
Total	33	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 6.** Criterios de adquisición de mercadería.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

#### **Análisis e Interpretación**

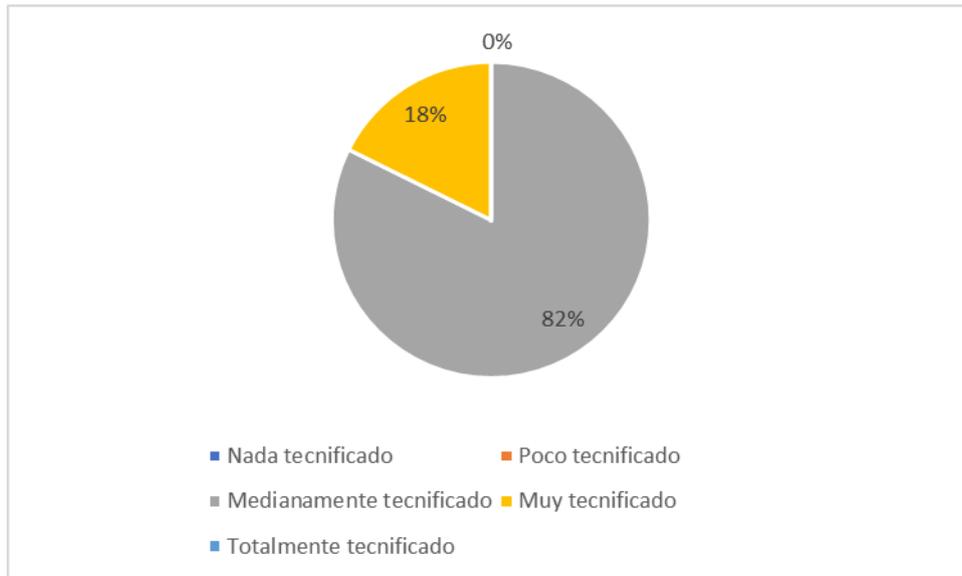
Los criterios que influyen en las decisiones de compra de las empresas distribuidoras de consumo masivo del cantón Ambato son la calidad y el precio, razones que permiten generar fidelidad de los clientes, mayores beneficios y también garantizar un espacio en el mercado, lo que conlleva ser más competitivas. En conclusión, toda empresa que busque ser competitiva y posicionarse en el mercado, deberá ofertar calidad al mejor precio en relación con su competencia, no obstante, el éxito de una empresa dependerá de relacionar adecuadamente todos los factores mencionados en la pregunta, pese a ser la calidad y el precio los catalogados como más importantes.

**Tabla 10**

*Pregunta 2 Tecnificación de almacenamiento de mercadería.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nada tecnificado	0	0%
Poco tecnificado	0	0%
Medianamente tecnificado	14	82%
Muy tecnificado	3	18%
Totalmente tecnificado	0	0%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 7.** Tecnificación de almacenamiento de mercadería.

**Fuente:** Encuesta

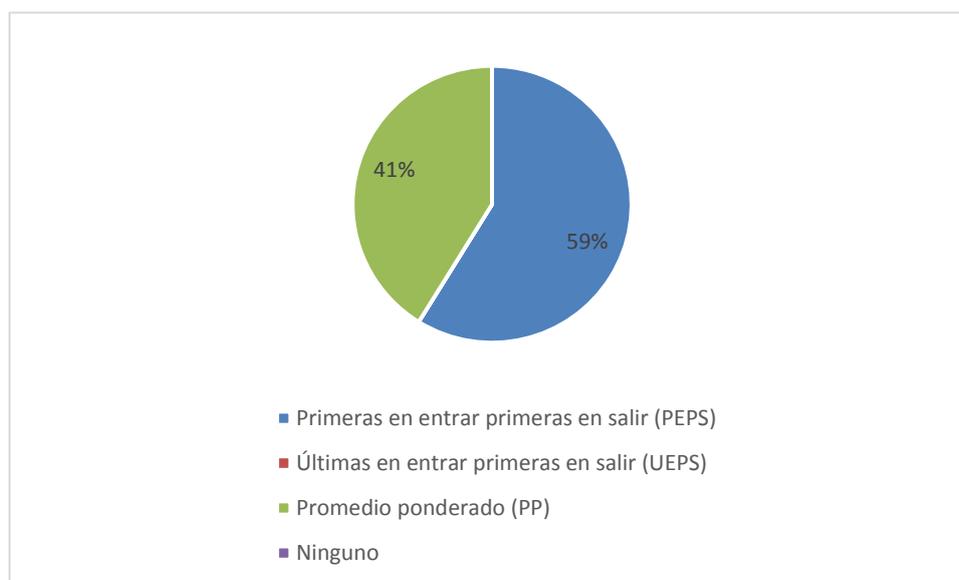
**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

Las técnicas de almacenamiento de las empresas distribuidoras de consumo masivo del cantón Ambato aún presentan falencias, como la inadecuada distribución de la mercadería, lo que no permite mantener un ordenamiento correcto de los productos existentes en base a sus diferentes técnicas de almacenamiento como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos. Es importante adoptar las diferentes técnicas de almacenaje porque permite suministrar espacios y equipos para mantener y proteger los artículos hasta su distribución.

**Tabla 11***Pregunta 3 Método de control de inventarios.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Primeras en entrar primeras en salir (PEPS)	10	59%
Últimas en entrar primeras en salir (UEPS)	0	0%
Promedio ponderado (PP)	7	41%
Ninguno	0	0%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).**Figura 8.** Método de control de inventarios.**Fuente:** Encuesta**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

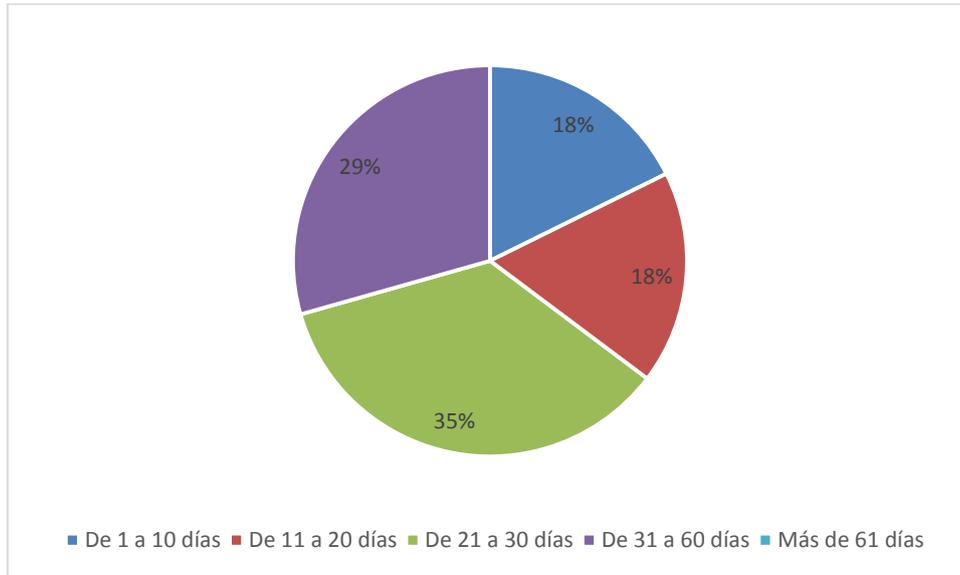
El método de control de inventarios que utilizan la mayoría de las empresas que se dedican a esta actividad, es el método primeras en entrar primeras en salir (PEPS), lo que representa una ventaja para las empresas, porque se utiliza particularmente para artículos perecederos donde la mercadería se encuentra valorada con los precios de compra más actuales, y cuando existe un aumento en los precios de las mercancías este método nos genera una utilidad más alta.

**Tabla 12**

*Pregunta 4 Tiempo promedio de rotación de inventarios.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10 días	3	18%
De 11 a 20 días	3	18%
De 21 a 30 días	6	35%
De 31 a 60 días	5	29%
Más de 61 días	0	0%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 9.** Tiempo promedio de rotación de inventarios.

**Fuente:** Encuesta

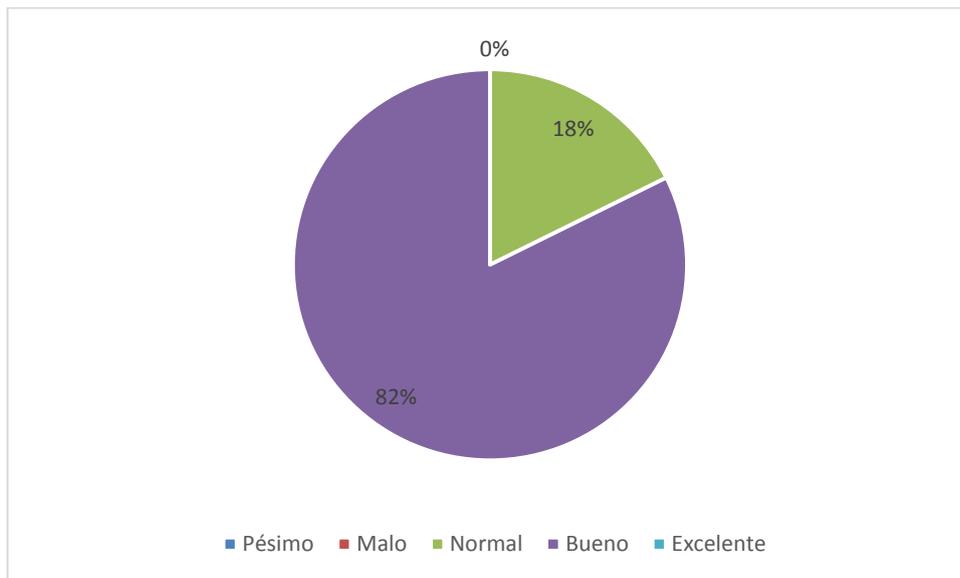
**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

La rotación de inventarios que tienen la mayor parte de las empresas del sector en promedio, oscila entre 21-60 días, lo que se puede interpretar que las mercancías no tienen una adecuada rotación por falta de implementación de estrategias de ventas, lo que no permite que la empresa rote su inventario un mayor número de veces y le genere un mayor costo de mantenimiento de inventario y sus productos lleguen a caducarse.

**Tabla 13***Pregunta 5 Oportunidad del servicio de transporte de mercadería.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	0	0%
Malo	0	0%
Normal	3	18%
Bueno	14	82%
Excelente	0	0%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).**Figura 10.** Oportunidad del servicio de transporte de mercadería.**Fuente:** Encuesta**Fuente:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

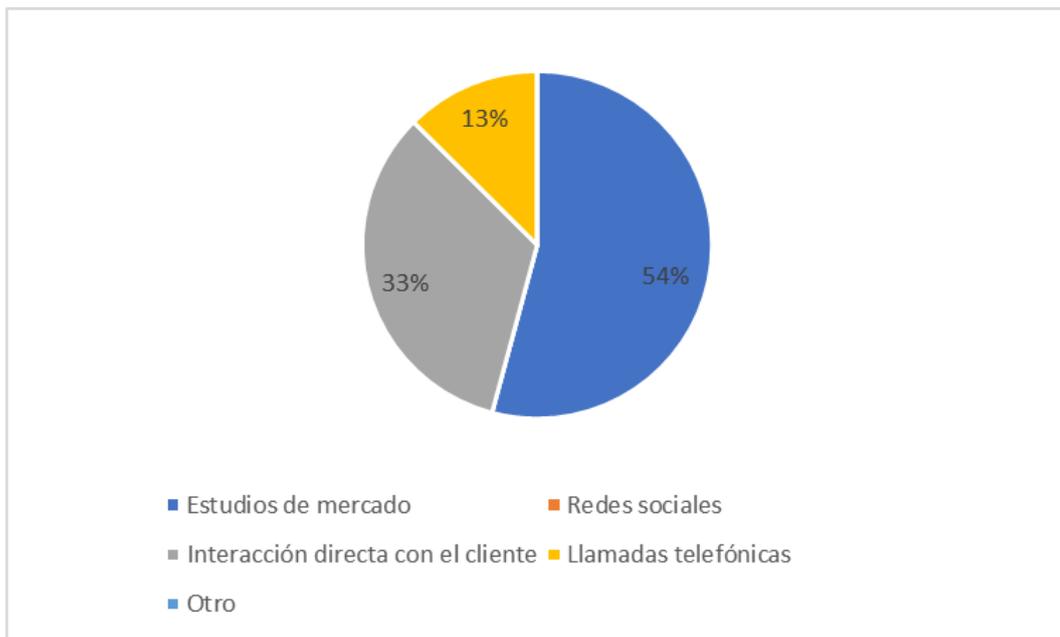
En cuanto a la calificación que dan al servicio de transporte las distribuidoras de consumo masivo solamente es bueno, esto significa que el servicio no cumple totalmente con las expectativas de los clientes, debido a que pueden existir retrasos en los plazos de entrega , el pedido no está acorde con las especificaciones del cliente o el producto entregado llega en malas condiciones por la mala manipulación que se haya dado a los mismos, factores que no permiten brindar un servicio de excelencia.

**Tabla 14**

*Pregunta 6 Medios de conocimiento de necesidades de clientes.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estudios de mercado	13	54%
Redes sociales	0	0%
Interacción directa con el cliente	8	33%
Llamadas telefónicas	3	13%
Otro	0	0%
Total	24	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 11.** Medios de conocimiento de necesidades de clientes.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

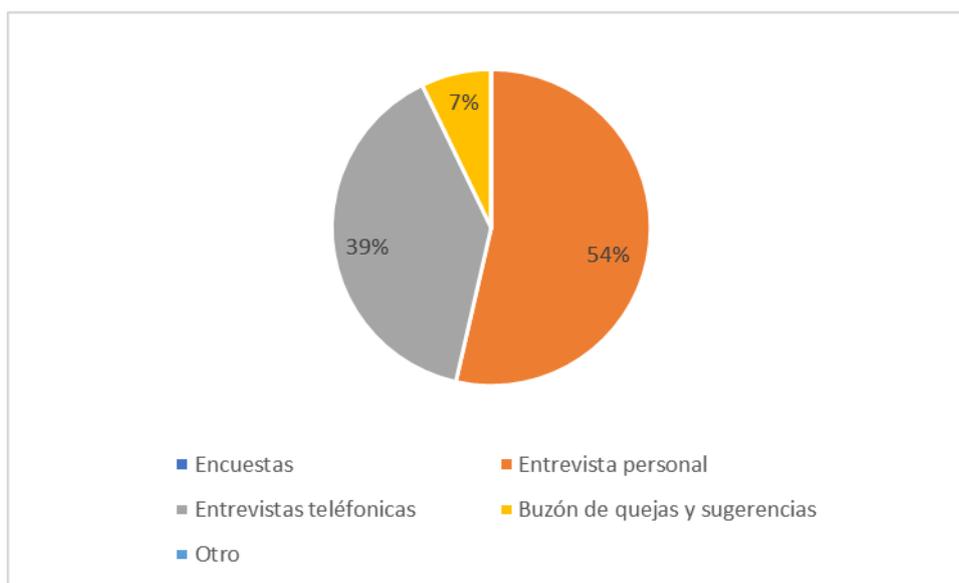
El tipo de investigación que mayormente es aplicado en las empresas de este sector para conocer las necesidades de sus clientes es por medio de estudios de mercado e interacción directa, lo que permite recolectar y analizar información más verdadera acerca de los clientes, competencia, mercado y en base a esta información establecer estrategias más exitosas reduciendo el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing.

**Tabla 15**

*Pregunta 7 Método de medición de satisfacción de clientes.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	0	0%
Entrevista personal	15	54%
Entrevistas telefónicas	11	39%
Buzón de quejas y sugerencias	2	7%
Otro	0	0%
Total	28	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 12.** Método de medición de satisfacción de clientes.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

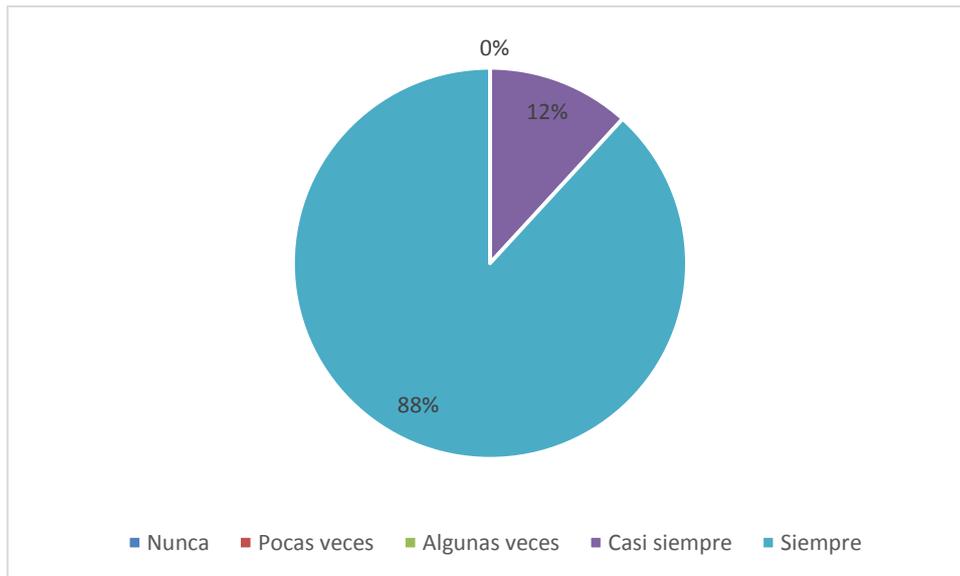
Las técnicas de percepción de satisfacción del cliente utilizadas en la gran parte de empresas distribuidoras de consumo masivo son la entrevista personal y telefónica, técnicas que son muy aceptadas para medir como los productos y/o servicios suministrados por parte de la empresa están cumpliendo con las expectativas de los clientes, y en base a esta información hacer ajustes correctivos.

**Tabla 16**

*Pregunta 8 Aprovechamiento de quejas y sugerencias por parte de clientes.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Siempre	15	88%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 13.** Aprovechamiento de quejas y sugerencias por parte de clientes.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

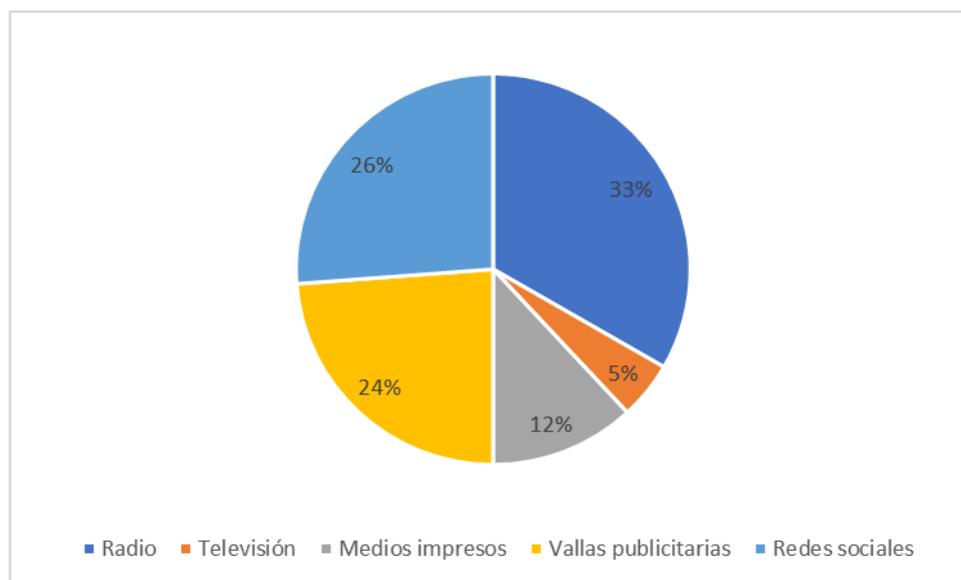
Las sugerencias y quejas de los clientes de las empresas distribuidoras de consumo masivo son atendidas y aprovechadas en su gran mayoría, lo que representa un punto a favor en las organizaciones porque la exigencia de los clientes es cada mayor, ya que si no se sienten conformes con un determinado producto simplemente optan por irse a la competencia, además, sus recomendaciones serán negativas, perdiendo imagen en el mercado.

**Tabla 17**

*Pregunta 9 Medio de promoción de la empresa.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Radio	14	33%
Televisión	2	5%
Medios impresos	5	12%
Vallas publicitarias	10	24%
Redes sociales	11	26%
Total	42	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 14.** Medio de promoción de la empresa.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

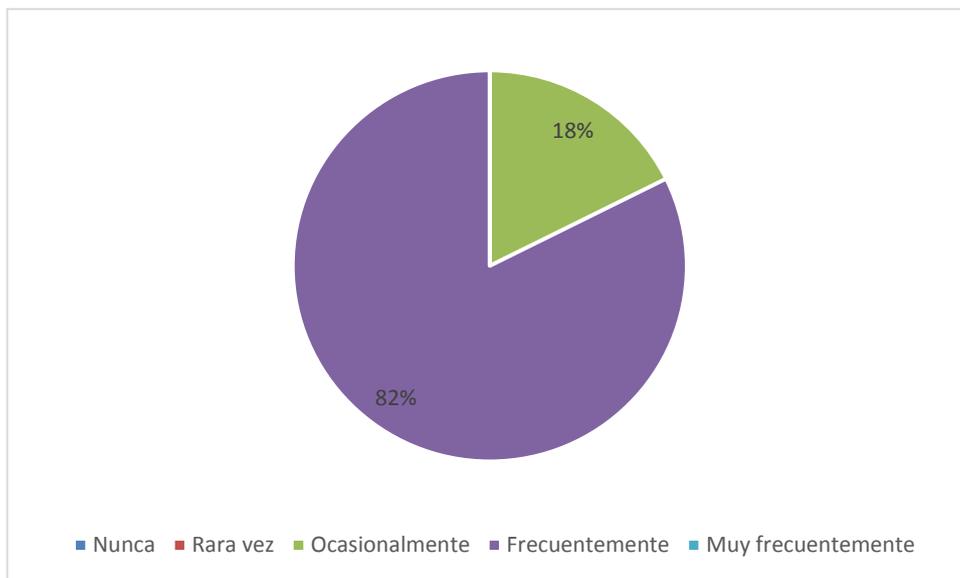
Los medios de comunicación que utilizan la gran parte de las empresas de consumo masivo para promocionarse son: radio, redes sociales y vallas publicitarias, permitiendo a las empresas destacarse entre su competencia y mantener una presencia activa en el mercado. Es importante hacer énfasis en el uso de plataformas alternativas como son los medios sociales, porque en la actualidad la mayor parte de la población las usa, ya que tienen un mayor alcance, y representan costos de publicidad menores que los medios convencionales (radio, televisión, prensa) permitiendo a las organizaciones aumentar los canales de comunicación con los clientes, identificar nuevas oportunidades de negocio, aumentar la visibilidad de los productos, y mejorar su posicionamiento.

**Tabla 18**

*Pregunta 10 Frecuencia de dedicación de recursos a temas tecnológicos.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
Ocasionalmente	3	18%
Frecuentemente	14	82%
Muy frecuentemente	0	0%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 15.** Frecuencia de dedicación de recursos a temas tecnológicos.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

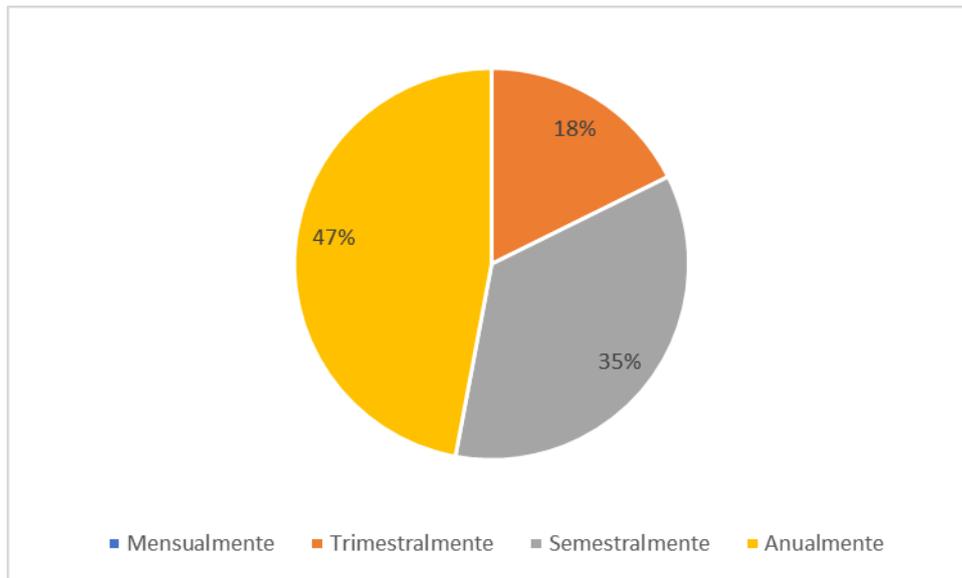
Las distribuidoras de consumo masivo frecuentemente dedican recursos a temas tecnológicos, es decir, están invirtiendo en actividades de innovación que les permitan tener mejor resultados en sus procesos y de esta manera brindar a los clientes internos y externos una propuesta de valor competitiva. Es muy importante que las empresas se adapten con rapidez a los avances tecnológicos y al actual mundo competitivo que cada vez es mayor, con la finalidad de aumentar el nivel de competitividad y poder maximizar resultados.

**Tabla 19**

*Pregunta 11 Frecuencia de capacitación al personal.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	3	18%
Semestralmente	6	35%
Anualmente	8	47%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 16** Frecuencia de capacitación al personal.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

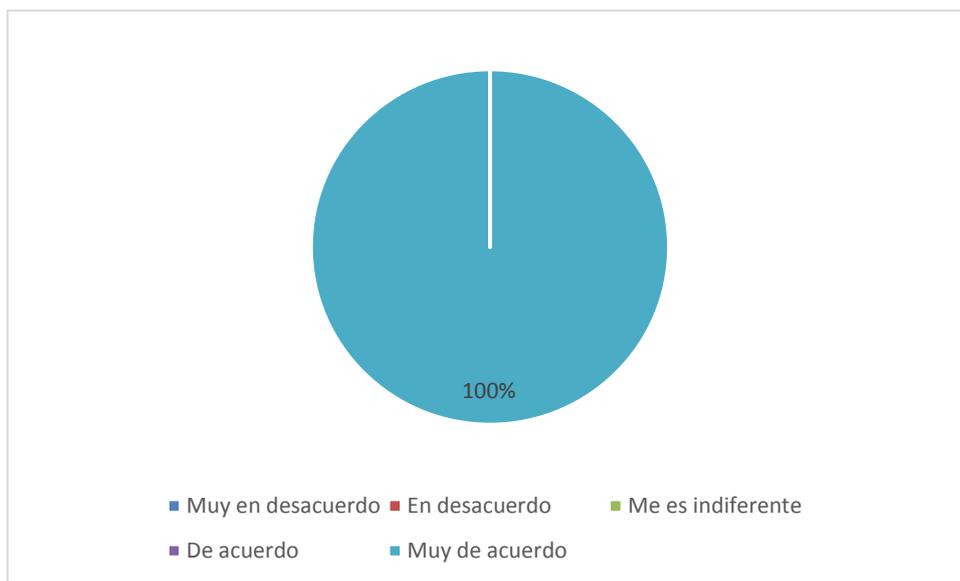
La capacitación al talento humano en la gran parte de las empresas distribuidoras de consumo masivo se la realiza de manera continua, con el fin de ofrecer nuevos conocimientos que elevarán las habilidades del personal, permitiendo mejorar el rendimiento laboral y de esta manera favorecer a la competitividad empresarial. Se conoce que entre mayor sea el grado de formación, más alto será el nivel de productividad.

**Tabla 20**

*Pregunta 12 Implementación de estrategias de cadena de valor.*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Me es indiferente	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	17	100%
Total	17	100%

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



**Figura 17.** Implementación de estrategias de cadena de valor.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### **Análisis e Interpretación**

Las empresas del sector de consumo masivo muestran una total aceptación en la implementación de estrategias de cadena de valor, propuesta que conduce a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y maximización de beneficios a través de la generación de valor en cada una de las actividades que comprende desde el ingreso de la mercadería hasta su misma distribución con el fin de ser más competitivos en el mercado.

## 5.2. Comprobación de hipótesis

La comprobación de hipótesis se realiza mediante la prueba de distribución *t-Student*, estadígrafo que permite medir la relación que existe entre las variables. Este modelo estadístico se utiliza donde el tamaño de la *muestra es menor a 30 elementos*.

### 1) Formulación de las hipótesis

#### a. Modelo lógico

Ho: La cadena de valor no influye en la de gestión empresarial del sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua

H1: La cadena de valor sí influye en la de gestión empresarial del sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua

#### b. Modelo matemático

Ho:  $P1 = P2$

H1:  $P1 \neq P2$

#### c. Modelo estadístico

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{(\hat{P} \times \hat{q}) \left( \frac{1}{N1} + \frac{1}{N2} \right)}}$$

**Donde:**

- t = estimador “t”
- P1 = Probabilidad de aciertos de VI
- P2 = Probabilidad de aciertos de VD
- $\hat{P}$  = Probabilidad de éxito conjunta
- $\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta  $(1 - \hat{P})$
- N1 = Número de casos de la VI
- N2 = Número de casos de la VD

## 2) Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 17 + 17 - 2$$

$$gl = 32$$

Donde *n1* y *n2* son el número de elementos de estudio que corresponde a 17 empresas distribuidoras de consumo masivo.

## 3) Selección del nivel de significancia

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Nivel de confianza ( $1-\alpha$ ) = 95%

Una vez calculado los grados de libertad, buscamos en la tabla de valores críticos de la distribución *t de Student* para pruebas de dos colas (bilateral) donde el **valor crítico t** es de  $\pm 2.35$ .

Tabla de valores críticos de la distribución t de Student



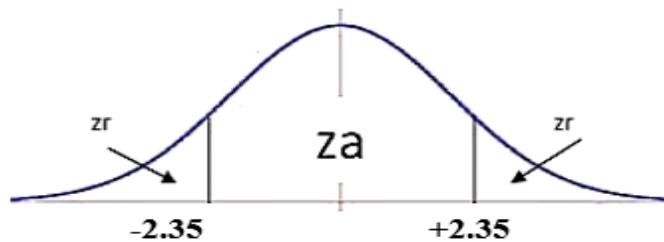
Niveles de Significancia DOS COLA

	0.500	0.250	0.200	0.100	0.050	0.025	0.020	0.010	0.005
1	1.00	2.41	3.08	6.31	12.71	25.45	31.82	63.66	127.32
2	0.82	1.60	1.89	2.92	4.30	6.21	6.96	9.92	14.09
3	0.76	1.42	1.64	2.35	3.18	4.18	4.54	5.84	7.45
4	0.74	1.34	1.53	2.13	2.78	3.50	3.75	4.60	5.60
5	0.73	1.30	1.48	2.02	2.57	3.16	3.36	4.03	4.77
6	0.72	1.27	1.44	1.94	2.45	2.97	3.14	3.71	4.32
7	0.71	1.25	1.41	1.89	2.36	2.84	3.00	3.50	4.03
8	0.71	1.24	1.40	1.86	2.31	2.75	2.90	3.36	3.83
9	0.70	1.23	1.38	1.83	2.26	2.69	2.82	3.25	3.69
10	0.70	1.22	1.37	1.81	2.23	2.63	2.76	3.17	3.58
11	0.70	1.21	1.36	1.80	2.20	2.59	2.72	3.11	3.50
12	0.70	1.21	1.36	1.78	2.18	2.56	2.68	3.05	3.43
13	0.69	1.20	1.35	1.77	2.16	2.53	2.65	3.01	3.37
14	0.69	1.20	1.35	1.76	2.14	2.51	2.62	2.98	3.33
15	0.69	1.20	1.34	1.75	2.13	2.49	2.60	2.95	3.29
16	0.69	1.19	1.34	1.75	2.12	2.47	2.58	2.92	3.25
17	0.69	1.19	1.33	1.74	2.11	2.46	2.57	2.90	3.22
18	0.69	1.19	1.33	1.73	2.10	2.45	2.55	2.88	3.20
19	0.69	1.19	1.33	1.73	2.09	2.43	2.54	2.86	3.17
20	0.69	1.18	1.33	1.72	2.09	2.42	2.53	2.85	3.15
21	0.69	1.18	1.32	1.72	2.08	2.41	2.52	2.83	3.14
22	0.69	1.18	1.32	1.72	2.07	2.41	2.51	2.82	3.12
23	0.69	1.18	1.32	1.71	2.07	2.40	2.50	2.81	3.10
24	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.39	2.49	2.80	3.09
25	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.38	2.49	2.79	3.08
26	0.68	1.18	1.31	1.71	2.06	2.38	2.48	2.78	3.07
27	0.68	1.18	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.77	3.06
28	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.76	3.05
29	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.36	2.46	2.76	3.04
30	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.46	2.75	3.03
31	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.45	2.74	3.02
32	0.68	1.17	1.31	1.69	2.04	2.35	2.45	2.74	3.01
33	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.01
34	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.00
35	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.44	2.72	3.00
36	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
37	0.68	1.17	1.30	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
38	0.68	1.17	1.30	1.69	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
39	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
40	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.42	2.70	2.97

Figura 18. Tabla de valores críticos de la distribución t de Student.

#### 4) Regla de decisión

Si el valor calculado  $t \geq t_{\alpha/2}$  se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ ; pero si es menor, se acepta  $H_0$ .



## 5) Cálculo de t

**Tabla 21**

*Estadística de muestras emparejadas.*

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Qué tan tecnificado es el sistema de almacenamiento de la mercadería	3,2353	17	,43724	,10605
	Estaría de acuerdo en implantar estrategias que generen valor y aumenta la competitividad de su empresa	5,0000	17	,00000	,00000

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 22**

*Estadístico T- Student.*

Prueba estadístico T-Student									
		Diferencias emparejadas					t	Gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Qué tan tecnificado es el sistema de almacenamiento de la mercadería - Estaría de acuerdo en implantar estrategias que generen valor y aumenta la competitividad de su empresa	-1,76471	,43724	,10605	-1,98951	-1,53990	-16,641	32	,000

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

## 6) Conclusión

Como el valor de  $t$  calculada es de **16.64**, mayor que el **valor crítico** de la tabla de **2.35**; entonces, se “Rechaza” la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se “Acepta” la alternativa ( $H_1$ ) es decir que, “La cadena de valor sí influye en la gestión empresarial del sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber analizado datos de fuentes primarias y secundarias, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación procedentes de un estudio de las etapas que conforman este proyecto. Las conclusiones se derivan de los objetivos planteados en el segundo capítulo del presente trabajo de investigación.

#### 6.1. Conclusiones

- En las empresas del sector existen falencias referentes al uso de técnicas de almacenamiento, debido a su inadecuada aplicación al momento de distribuir y ordenar la mercadería en base a sus diferentes técnicas como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos.
- El método de control de inventarios que utilizan las distribuidoras de consumo masivo es el método PEPS, lo que representa una ventaja para las empresas, porque la mercadería se encuentra valorada con los precios de compra más actuales y es ideal para utilizar en artículos perecederos.
- La rotación de inventarios de las empresas del sector no es la adecuada, debido a la deficiente implementación de estrategias de ventas, lo que se ve reflejado en la baja rotación de la mercadería, generándoles un mayor costo de mantenimiento y posiblemente sus productos lleguen a caducarse.
- El servicio de transporte del sector de consumo masivo no está cumpliendo totalmente con las expectativas de los clientes, debido a que en circunstancias existe retrasos en los plazos de entrega o los pedidos no están acordes con las especificaciones del cliente.
- El tipo de investigación que realizan las empresas para conocer las necesidades de sus clientes es por medio de estudios de mercado e interacción directa,

permitiéndoles recolectar y analizar información más verdadera acerca de su mercado objetivo y con esta establecer estrategias de marketing más efectivas.

- Los medios de comunicación que utilizan la gran parte de las empresas de consumo masivo para promocionarse son: radio, redes sociales y vallas publicitarias, permitiendo a las empresas destacarse entre su competencia y mantener una presencia activa en el mercado.

## **6.2. Recomendaciones**

- Las empresas deben realizar periódicamente un análisis profundo de las actividades de su cadena de valor, con el fin de identificar falencias, de manera que se puedan corregir y hacer ajustes, para ofrecer mayor valor y aumentar su presencia en el mercado.
- Aplicar las técnicas de almacenaje como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos, para mantener una adecuada distribución y ordenamiento de la mercadería y esta sea de más fácil acceso.
- Incrementar la aplicación de promoción de ventas ya sean con descuentos, ofertas o suvenires, para aumentar el volumen de ventas y agilizar la rotación del inventario.
- Antes del transporte de la mercadería solicitada por el cliente, verificar si este cumple con las especificaciones requeridas, para evitar futuros inconvenientes y retrasos a la hora de su entrega.
- Realizar evaluaciones de los indicadores de gestión, para determinar si los resultados obtenidos están acorde a los objetivos trazados por la organización.
- Desarrollar estrategias de mejora en la cadena de valor que se adapten a las necesidades de cada empresa a fin de que se fortalezca la competitividad y generación de valor en el sector de consumo masivo.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. PROPUESTA DE MEJORA**

#### **7.1. Tema**

Estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector consumo masivo del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **7.2. Antecedentes**

Como antecedente a la presente propuesta se encuentra la investigación que dio como resultado la revisión teórica y metodológica de la cadena de valor como herramienta de gestión empresarial y la comprobación de la hipótesis establecida mediante el estadígrafo de distribución t de Student, logrando determinar que el desarrollo de estrategias de cadena de valor potencializará la competitividad del comercio de productos de este sector.

#### **7.3. Justificación**

La presente propuesta está centrada en el desarrollo de estrategias de valor como herramienta de gestión empresarial a partir del análisis de la cadena de valor que manejan las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo del cantón Ambato, que permitan adaptarse a las necesidades y requerimientos del sector, con el fin de mejorar su rentabilidad y competitividad.

Existen una serie de circunstancias en el ámbito empresarial que se presentan a los gerentes de manera continua. Problemas que se derivan de una mala gestión o peor aún por la falta de aplicación de estrategias o análisis de las denominadas herramientas de gestión que nos facilitan el funcionamiento del sistema empresarial que generan impactos positivos en la productividad y competitividad en el sector donde se desarrollan.

## **7.4. Impacto**

Las estrategias de cadena de valor propuestas están dirigidas a mejorar las ventajas competitivas de comercio, aumentar la rentabilidad económica, establecer la diferenciación en el mercado de productos de consumo masivo y los indicadores de desempeño empresarial de todas las distribuidoras de este tipo pertenecientes al cantón Ambato, cuyos beneficiarios directos serán los propietarios o accionistas encargados.

## **7.5. Objetivos**

### **7.5.1. Objetivo General**

Diseñar y formular estrategias de cadena de valor que impulsen el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector de consumo masivo de la ciudad de Ambato.

### **7.5.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis FODA de la cadena de valor actual de las empresas del sector de productos de consumo masivo de la ciudad de Ambato.
- Formular las estrategias de cadena de valor a partir del análisis FODA.
- Establecer un plan de acción que permita el cumplimiento de las estrategias de cadena de valor necesarias para las empresas del sector de productos de consumo masivo de la ciudad de Ambato.

## **7.6. Marco teórico**

### **Cadena de valor**

La cadena de valor principalmente es una herramienta de análisis en una organización mediante la cual nos permite descomponer la empresa en sus partes que la integran, con la finalidad de identificar actividades generadoras de valor y crear ventaja competitiva. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando esta logra desarrollar e integrar las actividades o

eslabones de su cadena de valor, reduciendo los costos y agregando valor a sus productos o servicios con relación a su competencia (Arimany, 2010).

El análisis de la cadena de valor es una herramienta de gestión extremadamente útil porque puede utilizarse para formular estrategias competitivas, fuentes de ventaja competitiva, e identificar y/o desarrollar los vínculos e interrelaciones entre las actividades que crean valor (Zucchi, 2014).

En su libro de Ventaja Competitiva, Porter dijo que las actividades de una empresa podrían dividirse en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades principales incluyen las siguientes:

- 1) **Logística de entrada:** Se refiere a todo lo relacionado con la recepción, el almacenamiento y la distribución de las materias primas utilizadas en el proceso de producción.
- 2) **Operaciones:** Esta es la etapa en la que los productos crudos se convierten en el producto final.
- 3) **Logística de salida:** Incluye todas las actividades necesarias para recopilar, almacenar y distribuir la salida.
- 4) **Marketing y ventas:** Esta etapa incluye actividades como publicidad, promociones, organización de la fuerza de ventas, selección de canales de distribución, fijación de precios y gestión de las relaciones con los clientes del producto final para asegurar que está dirigido a los grupos de consumidores correctos.
- 5) **Servicio post-venta:** Se refiere a las actividades que se necesitan para mantener el rendimiento del producto después de haber sido producido. Esta etapa incluye cosas como instalación, capacitación, mantenimiento, reparación, garantía.

Las actividades de apoyo ayudan a las funciones primarias y comprenden lo siguiente:

- 1) **Infraestructura empresarial:** Se refiere a la estructura de una organización ya sus mecanismos de gestión, planificación, contabilidad, finanzas y control de calidad.

- 2) **Desarrollo tecnológico:** La tecnología puede utilizarse de forma generalizada en el desarrollo de un producto, incluyendo en la etapa de investigación y desarrollo, en cómo se desarrollan y diseñan nuevos productos y en la automatización de procesos.
- 3) **Gestión de recursos humanos:** Estas son las actividades involucradas en la contratación y retención de los empleados adecuados para ayudar a diseñar, construir y comercializar el producto.
- 4) **Adquisiciones:** Es la adquisición de insumos, o recursos, para la empresa (Arline, 2015).

**El margen,** es la diferencia entre el valor total y el costo total incurrido por la empresa para desarrollar determinada actividad.

### **Cadena de valor como herramienta de gestión empresarial**

La cadena de valor como herramienta gerencial, es un método altamente eficiente que busca determinar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva de manera que esta pueda mantenerse firme en el mercado altamente competitivo.

Para desarrollar las estrategias de valor es importante establecer la cadena de valor que se adapta a las actividades que realizan las empresas del sector de consumo masivo.



*Figura 19.* Cadena de valor propuesta para el sector de consumo masivo  
Fuente: Michael Porter (1985).

### 7.7. Desarrollo de la Propuesta

Los negocios destinados a la comercialización de productos de consumo masivo abarcan una parte considerable de las empresas de la ciudad de Ambato, puesto que son productos de alta demanda, requerido por los diversos estratos que conforman la sociedad; estas empresas se encuentran en un mercado altamente competitivo, por ello cada organización busca destacarse de entre su competencia, por lo cual es necesaria la aplicación de una serie de estrategias en la cadena de valor que permitan obtener un alto desempeño en las actividades y procesos en las empresas de este sector.

A continuación, se presenta un análisis FODA de las empresas del sector de productos de consumo masivo, lo cual permite determinar con mayor facilidad las restricciones internas y externas que afectan el desempeño de la cadena para posteriormente diseñar estrategias de cadena de valor que beneficiarán al desarrollo de estas organizaciones:

**Tabla 23***Matriz FODA de la cadena de valor.*

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ F1: Productos de buena calidad a buen precio.</li> <li>✓ F2: Calidad en el servicio al cliente.</li> <li>✓ F3: Uso de sistemas actualizados de control de inventarios.</li> <li>✓ F4: Gestión oportuna de quejas y sugerencias.</li> <li>✓ F5: Alto conocimiento técnico de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D1: Ausencia del uso de técnicas de almacenamiento.</li> <li>✓ D2: Baja aplicación de técnicas de publicidad.</li> <li>✓ D3: Rotación de inventarios ineficientes.</li> <li>✓ D4: Canales de distribución poco eficientes.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O1: Accesibilidad a nuevas tecnologías.</li> <li>✓ O2: Nuevos nichos de mercado.</li> <li>✓ O3: Capacitación y asesoría.</li> <li>✓ O4: Accesibilidad a financiamiento.</li> <li>✓ O5: Sector en crecimiento.</li> <li>✓ O6: Diversificación de nuevos productos en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A1: Incumplimiento de proveedores con los plazos entrega de las mercaderías.</li> <li>✓ A2: Cambios en las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ A3: Demanda muy exigente en calidad, precio y variedad.</li> <li>✓ A4: Inflación.</li> <li>✓ A5: Políticas gubernamentales.</li> </ul>

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

Como se puede apreciar, las empresas pertenecientes al sector de productos de consumo masivo presentan grandes fortalezas y oportunidades que pueden ser aún más explotadas a través de la implementación de estrategias de cadena de valor, pero también se presentan aspectos negativos que pueden ser mejorados o se puede tomar ventaja de ellas.

### **7.7.1. Áreas que requieren de la aplicación de Estrategias de Cadena de Valor**

Acorde con el análisis FODA realizado con anterioridad, se establecen que las áreas que requieren el planteamiento de estrategias en la cadena de valor para su mejor funcionamiento dentro de las empresas son:



**Figura 20.** Áreas que requieren de la aplicación de Estrategias de Valor.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 24**

*Diseño de estrategias necesarias para el sector de consumo masivo.*

<b>ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la aplicación de técnicas de promoción de ventas en temporadas altas a fin de incrementar las ventas.</li> <li>✓ Hacer uso permanente de nuevas tecnologías para aumentar la competitividad empresarial.</li> <li>✓ Ampliar y complementar los productos que ofertan las empresas le permite captar nuevos clientes y extender su área de actuación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial proporcionando a la empresa recursos humanos altamente calificados.</li> <li>✓ Implementar políticas de distribución con el fin de entregar productos en perfecto estado y en el tiempo estimado.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir condiciones de contrato con respecto a términos de entrega, transporte y responsabilidades del proveedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar los niveles de inventarios y aprovisionarse estratégicamente.</li> <li>✓ Hacer uso permanente de medios de comunicación masivos, a fin de llegar a los clientes inaccesibles para el equipo de ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa.</li> </ul>

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

## 7.7.2. PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE CADENA DE VALOR

**Tabla 25**

*Estrategia 1. Técnicas de promoción de ventas.*

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
<u>Estimular la demanda de productos del mercado objetivo, a fin de incrementar las ventas.</u>	<u>Incrementar la aplicación de técnicas de promoción de ventas en temporadas altas.</u>	Identificar y segmentar el público objetivo al que se dirigirán las promociones de venta.	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo -Personal de marketing -Softwares -Útiles de oficina -Presupuesto	Del 1 de noviembre al 3 de noviembre de 2017	<i>-% de crecimiento en la rotación del inventario</i>  <i>-% en incremento de ventas</i>  <i>-% de mejora de la rentabilidad sobre ventas</i>  <i>-% de participación en el mercado</i>
		Establecer el instrumento de promoción de ventas	Departamento de marketing y ventas	-Esferos, llaveros, gorras -Descuentos y promociones en productos de baja rotación	Del 6 de noviembre al 7 de noviembre de 2017	
		Venta directa	Equipo de ventas	-Artículos promocionales -Afiches promocionales	Del 9 de noviembre al 30 de noviembre de 2017	
		Evaluación de los resultados, para entender cuál fue la respuesta del cliente hacia la promoción	Departamento de marketing y ventas	-Encuestas telefónicas -Interacciones directas -Útiles de oficina -Software de análisis de datos -Equipo de cómputo	Del 1 de diciembre al 8 de diciembre de 2017	

Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 26**

*Estrategia 2. Capacitación técnica al personal del área comercial.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i>Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un eficiente desempeño del trabajador.</i>	<i>Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial.</i>	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Departamento de talento humano	-Cuestionarios -Esferos -Equipo de cómputo -Presupuesto -Analista de talento humano	Enero 8-10 de 2018	<i>-Número de clientes nuevos  -% del incremento en ventas  -% de mejora en el desempeño laboral de la fuerza de ventas  -% de efectividad de la fuerza de ventas  -Número de visitas a clientes</i>
		Diseño y estructuración del programa de capacitación	Departamento de talento humano	-Útiles de oficina -Equipo de cómputo	Enero 11- 16 de 2018	
		Ejecutar el programa de capacitación	Departamento de talento humano	-Capacitador -Fuerza de ventas -Equipo de computación -Material didáctico -Carpetas -Escritorios -Sala de capacitación -Certificados	Enero 17-19 de 2018	
		Evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos	Departamento de talento humano	-Cuestionarios -Software de análisis de datos -Equipo de cómputo -Analista de talento humano	Enero 22 de 2018	

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 27**

*Estrategia 3. Medios de comunicación masivos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i>Llegar a los clientes inaccesibles para el equipo de ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa.</i>	<i>Hacer uso de medios de comunicación masivos.</i>	Segmentar el público objetivo al que se dirigirá la publicidad.	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet -Sistemas administrativos -Ing. en marketing	Enero 23- 24 de 2018	- % de clientes retenidos (compras repetidas)
		Determinar presupuesto publicitario	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo -Ing. en marketing -Útiles de oficina -Presupuesto	Enero 25 de 2018	-% del incremento en ventas
		Diseño y Producción de la campaña publicitaria	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo -Softwares y herramientas(Blender,Virtualdub) -Diseñador grafico	Enero 29-5 febrero de 2018	-% de mejora de la rentabilidad sobre ventas
		Emisión en radio	Departamento de marketing y ventas	-Presupuesto -Radio Alegría 98.5 FM	Febrero 7-28 de 2018 (2 veces por día)	-Número de nuevos clientes adquiridos
		Anuncios en vallas publicitarias	Departamento de marketing y ventas	-Presupuesto -Técnico en instalación de vallas -Equipo de instalación	Marzo 1-1 mayo de 2018	--% de reconocimiento de la empresa
		Emisión en redes sociales	Departamento de marketing y ventas	-Ing. en marketing (administrador de las cuentas de redes sociales) -Equipo de cómputo -Internet	Febrero 7-1 mayo de 2018	-% de reducción de costos de publicidad
		Medir resultados de la publicidad	Departamento de marketing y ventas	-Cuestionarios -Equipo de cómputo -útiles de oficina	Mayo 5 de 2018	-% de participación en el mercado

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017)

**Tabla 28**

*Estrategia 4. Nuevas Tecnologías.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<p><i><u>Emplear de forma eficiente los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa.</u></i></p>	<p><i><u>Hacer uso permanente de nuevas tecnologías</u></i></p>	<p>Investigación sobre los equipos adecuados para la empresa</p>	<p>Departamento de marketing y ventas</p>	<p>- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet - Asesor Técnico</p>	<p>Enero 20- 24 de 2018</p>	<p><i>-% de nuevas adquisiciones en equipos de alta tecnología</i></p>
		<p>Inversión en los equipos idóneos para la empresa</p>	<p>Departamento de marketing y ventas</p>	<p>-Equipo de cómputo -Jefe departamental -Útiles de oficina -Presupuesto</p>	<p>Enero 26 de 2018</p>	
		<p>Capacitaciones al personal sobre el funcionamiento</p>	<p>Departamento de talento humano</p>	<p>-Equipo de cómputo -Folletos -Útiles de Oficina -Jefe de departamento</p>	<p>Enero 28-31 de 2018</p>	<p><i>-% de mejora en atención y respuesta a clientes</i></p>
		<p>Adaptación de los equipos a las necesidades de la empresa</p>	<p>Departamento de marketing y ventas</p>	<p>-Jefe de departamento - Técnico en instalación -Equipo de instalación</p>	<p>Febrero 1-3 de 2018</p>	<p><i>% de eficiencia de la tecnología</i></p>
		<p>Aprovechamiento de la capacidad instalada</p>	<p>Departamento de marketing y ventas</p>	<p>- Jefe de departamento -Equipo instalado</p>	<p>Febrero 4 de 2018 (resto del año)</p>	

Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 29**

*Estrategia 5. Ampliación de productos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i><u>Captar más clientes y extender el área de actuación en el mercado</u></i>	<i><u>Ampliar y complementar los productos que ofrece la empresa</u></i>	Determinar nuevos productos	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet	Enero 23- 24 de 2018	<i>-% de participación en el mercado</i>
		Asociarse con nuevos proveedores	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo -Ing. en marketing -Útiles de oficina	Enero 26 de 2018	
		Mejorar acuerdos con proveedores actuales	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo -Ing. en marketing -Útiles de oficina	Enero 27-28 de 2018	<i>-% de satisfacción del cliente</i>
		Informar a los clientes sobre los nuevos productos	Departamento de marketing y ventas	-Presupuesto -Medios de información	Enero 30 de 2018	<i>-% de ventas a nuevos clientes</i>
		Presupuesto para las nuevas adquisiciones	Departamento financiero	-Presupuesto -Jefe de departamento -Equipo de cómputo	Febrero 1-4 de 2018	<i>-Volumen de ventas en dólares</i>
		Determinar los resultados de los nuevos productos	Departamento de marketing y ventas	-Ing. en marketing -Equipo de cómputo -Internet	Junio 1 de 2018	

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 30**

*Estrategia 6. Condiciones de contrato.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i>Determinar las condiciones con respecto a entrega, transporte y responsabilidad del proveedor con respecto a los productos</i>	<i>Establecer condiciones de contrato</i>	Determinar los días y hora de entrega de productos	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet -Jefe de departamento	Enero 23 de 2018	<i>-Tiempos de espera desde el pedido a la entrega  -% de artículos receptados sin defectos  -% de devoluciones  % de mercaderías recibidas a tiempo</i>
		Establecer el transporte en que será entregada la mercadería	Departamento de marketing y ventas	- Jefe de departamento -Útiles de oficina	Enero 24 de 2018	
		Concretar las garantías que brinda el proveedor	Departamento de marketing y ventas	-Equipo de cómputo - Jefe de departamento -Útiles de oficina	Enero 25 de 2018	
		Determinar el precio de entrega de la mercadería	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet -Jefe de departamento	Enero 26 de 2018	
		Establecer las facilidades de pago	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet -Jefe de departamento	Enero 27 de 2018	

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 31**

*Estrategia 7. Políticas de distribución.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i>Mejorar la distribución de productos para entregarlos en perfecto estado y en el tiempo estimado</i>	<i>Implementar políticas de distribución</i>	Segmentar el público de acuerdo a áreas geográficas	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Internet -Mapa de sectores -Jefe departamento	Enero 25 de 2018	<i>-% de entregas a tiempo  -% de artículos entregados sin defectos  -% de devoluciones  -Número de pedidos despachados  -% de ordenes perfectamente cumplidas</i>
		Determinar presupuesto para la distribución	Departamento de marketing y ventas	-Ing. en marketing -Útiles de oficina -Presupuesto	Enero 26 de 2018	
		Establecer las garantías a las que se compromete la empresa	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Internet -Jefe departamento	Enero 27-28 de 2018	
		Presupuesto para transporte adecuado para distribución	Departamento de marketing y ventas	-Presupuesto -Útiles de oficina -Equipo de cómputo	Enero 29 de 2018	
		Determinar los canales adecuados para distribución	Departamento de marketing y ventas	-Técnico en ventas y distribución -Útiles de oficina -Equipo de cómputo	Enero 30 de 2018	
		Establecer la eficiencia y eficacia del proceso	Departamento de marketing y ventas	-Ing. en marketing -Equipo de cómputo -Internet	Marzo 1 de 2018	

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

**Tabla 32**

*Estrategia 8. Nivel de Inventario.*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<i><u>Realizar un control de inventarios adecuado para un correcto aprovisionamiento de productos</u></i>	<i><u>Control del nivel de inventarios</u></i>	Mantener actualizados los inventarios de productos	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Plantilla para inventarios	Enero 26 de 2018	<i>-% de rotación del inventario  -Promedio de duración de mercaderías en bodega  -% tiempo de ciclo de compras  -% de compras efectivas</i>
		Realizar los pedidos de productos con anticipación	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Internet -Jefe departamento	Enero 27-28 de 2018	
		Presupuesto para solicitar los productos	Departamento de marketing y ventas	-Presupuesto -Útiles de oficina -Equipo de cómputo -Ing. en marketing	Enero 30 de 2018	
		Establecer las condiciones de entrega	Departamento de marketing y ventas	- Útiles de oficina -Internet -Ing. en marketing	Enero 28-29 de 2018	
		Establecer los contratos necesarios con los proveedores	Departamento de marketing y ventas	-Técnico en ventas y distribución -Útiles de oficina -Equipo de cómputo	Enero 31-3 Febrero de 2018	
		Determinar la eficiencia en la solicitud y aprovisionamiento de productos	Departamento de marketing y ventas	-Ing. en marketing -Equipo de cómputo -Internet -Plantilla para inventarios	Marzo 1 de 2018	

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

## CAPÍTULO VIII

### 8. BIBLIOGRAFÍA

- 50minutos.es. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. México df: Economía y empresa.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Altuve, J., & Herrero, A. (2014). *La Calidad como experiencia: Proyecto "Comunidades Interactivas"*. Barcelona: Fundación Telefónica.
- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2015, Septiembre 10). *Cadena de Valor* .
- Arimany, L. (2010, Noviembre). *Luis Arimany*. Tratto da La cadena de Valor : <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Arline, K. (2015, January 26). What is a Value Chain Analysis?
- Ballou, R. (2012). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *II Cumbre Empresarial de Las Américas*. Tratto da Banco Interamericano de Desarrollo: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7108/Infraestructura\\_Logistica\\_y\\_Conectividad.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7108/Infraestructura_Logistica_y_Conectividad.pdf?sequence=1)
- Bastardo, J., & Ruz, S. (2012). *La Cadena de Valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial*. Maturín: Universidad de Oriente.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. México df: Pearson Educación.
- Buendia, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 55-78.
- Calle, M., & Mendieta, M. (2011). *Estructura de la Cadena del Valor del Cacao en el Cantón Santa Rosa*. Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Camacho, H., Gómez, E., & Monroy, C. A. (2012, Julio). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Panama.
- Castañón, O. B. (2012, Noviembre 14). Conceptos básicos de Ingeniería en Gestión empresarial.
- CEPAL. (2014, Mayo). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Santiago de Chile, Chile.
- Chahal, H., Kashfipour, F., Susko, M., & Feachem, N. (2016). Establishing a regulatory value chain model: An innovative approach to strengthening medicines regulatory

- systems in resource-constrained settings. *Pan America Journal of Public Health*, 299-305.
- Chávez, M. C. (2012, Enero). CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA. ZARAGOZA, OAXACA.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Devoto, R. (2015). Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. *Ingeniería Comercial*, 1-11.
- Echevarria, S. M. (2015). *ZARA Análisis de la estrategia empresarial*. Barcelona: Universitat de Barcelona .
- Foucault, M. (2014). *Seguridad Territorio Población*. Madrid: Akal.
- Galán, M. A. (2008, Abril 27). EL CUESTIONARIO EN LA INVESTIGACION.
- Gáquez, J., & Sánchez, M. (2007). Caracterizando a los consumidores en los mercados de consumo de alta frecuencia. *Universia Business Review*, 104-115.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gil, J. (2015). *Estadística e informática (SPSS) en la investigación descriptiva e inferencial*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Gonzales, L. J. (2014). GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL EN EL MARCO DE LA LEY N° 28015 EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA - AÑO 2013 . Lima, Perú.
- González, S. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios Fronterizos*, 163-193.
- Gottret, M. (2011). Orientación Estratégica con enfoque de cadena de valor par ala gestión de empresas asociativas rurales. *CATIE*,20-22.
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, C. (2011, Marzo). *Universitat Politècnica de Catalunya*. Tratto da Dialnet: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32853/TCHB1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México D.F: MacGraw-Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Herr, M., & Muzira, T. (2011). *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV)*. México df: Organización Internacional del Trabajo.
- International Baccalaureate Organization Ltd . (2014, Febrero). *Business management guide*. Reino Unido: Peterson House.

- Jerez, M. (2013). *Modelo de gestión para optimizar los procesos administrativos en el Empresa "La Feria del Arroz"*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Dirección de Empresas Carrera de Posgrado. Ambato: UNIANDES.
- Jiménez, J., & Hernández, S. (2002). *MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO*. Sanfandila: Instituto Mexicano del Transporte.
- Latorre, A. (2014). *Metodología no experimental*. Barcelona: McGraw Hill.
- Luelmo, M. (2012). *La responsabilidad social corporativa*. La Coruña: Netbiblo.
- Luquillas, J. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las Mypes del sector textil en el Marco de la Ley N° 28015 en el Distrito de la Victoria - Año 2013*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Lima: USMP.
- Marques, J., Reis, L., & Di Serio, L. (2017). PLANNING TECHNOLOGICAL BUSINESSES: A STUDY OF MARKET POSITIONING AND THE VALUE CHAIN. *Mackenzie Management Review*, 70-116.
- Martínez, L. (2011). *Eutopía, Revista de Desarrollo Económico Territorial*. Quito: CEDET - FLACSO.
- Mejía, C., Soto, C., Gaméz, H., & Moreno, J. (2015). Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 111–121.
- Méndez, A., & Moya, M. (2011). *La investigación en la ERA de la información*. México: Trillas.
- Mendoza, M., & Toledo, Y. (2007). *Propuesta para la aplicación de la Cadena de Valor en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle*. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Morales, X. (2012). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas*. Barcelona: Fundación BBVA.
- Padilla, P. R., & Oddone, N. (2016). *Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor*. México.
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Paellas, S., & Martins, F. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Caracas, Venezuela.
- Pardo, M. M., & Sánchez, O. A. (2009, Mayo). Alcanzando el Éxito a través de la Sinergia entre las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor: El Caso de las PYME en el Cluster Minero de Antofagasta. *Journal of technology management & innovation* .

- Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Prieto, E., Cepeda, A., & Cepeda, A. (2012). GERENCIA HUMANA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 90-100.
- Pulido, J., & López, Y. (2014). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar Journal*, 155-175.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av. Psicol.*
- Rebollo, N. (2012). *MERCADOTECHNIA PARA EL CONSUMO MASIVO*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Rohvein, C., Urrutia, S., Paravié, D., Roark, G., Jaureguiberry, M., & Ottogalli, D. (2020). Madurez de la cadena de valor en Pymes metalmecánicas Olavarrientes. *UNCPBA*, 1-11.
- Scott, G. (2013). Agregando Valores a las Cadenas de Valor. *Revista de Administración de Empresas*, 67-79.
- Slone, R., Dittman, P., & Mentzer, J. (2012). *Transformando la Cadena de Suministro*. México df: Profit .
- Soto, L. (2014). CONTRIBUCIÓN A LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Sutton, L. (2014). *La Facultad de Medicina de la UNAM en transición hacia el paradigma las competencias: un modelo de evolución curricular cualitativa*. México: Dias de Santos.
- Sztulwark, S., & Juncal, S. (2014). Innovación y Producción en la Industria Manufacturera: Estudio Comparativo de Cadenas Globales . *Journal of Technology Management & Innovation*, 119-131.
- Tejada, F., & Romero, E. (2016). EFECTOS DEL MODELO DETERMINÍSTICO E.O.Q. EN LAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, MILAGRO – ECUADOR. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 150 - 159.
- Torres, Y., Ruíz, A., & Ramos, A. (2013). Cadena de Valor en la producción de los Alebrijes y su relación con el desarrollo local en dos localidades del estado de OAXACA. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 1-30.
- Trejo, B. (2011). *Modelo de Cadena de Valor para el desarrollo rural: El Caso del Sector Ovino en México y España*. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Trujillo, A. C. (2012, Mayo 31). Ingeniería en gestión empresarial. *Ingeniería en gestión empresarial*.

- Velasco, L., Ledesma, C., Sáenz, J., Suárez, C., & Gutiérrez, J. (2011). *La aplicación privada del derecho de la competencia*. Madrid: Unión Europea.
- Vergíu Canto, J. (2013, Enero-Junio). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. Lima, Perú.
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios . *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17-28.
- Zucchi, K. (2014, Noviembre 10). The Basics Of Value Chain Analysis.

## ANEXOS

### Instrumento de validación por cada uno de los expertos:

#### Experto 1.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			

Observaciones: Reestructura las preguntas a modo de orden secuencial

Validado por: Danilo Altamirano

Profesión: Ing. Finanzas

Lugar de trabajo: Ambato

Cargo que desempeña: Docente

Lugar y fecha de validación: Ambato, 7 Junio de 2017.

Firma:

**Fuente:** FCAD

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

#### Experto 2.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación	X			

Observaciones: Revisar preguntas, orden y número de ítems.

Validado por: Fernando Miranda López

Profesión: Ingeniero de Empresas MBA

Lugar de trabajo: Universidad Técnica de Ambato

Cargo que desempeña: Especialista en investigación
Lugar y fecha de validación: Ambato, 6 Junio de 2017.
Firma:

**Fuente:** FCAD

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).

### Experto 3.

Crterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			

Observaciones: Utilizar variables claras
--

Validado por: William Teneda
Profesión: Ingeniero en Alimentos, Mg
Lugar de trabajo: Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña: Docente – Investigador
Lugar y fecha de validación: Ambato, 6 Junio de 2017.
Firma:

**Fuente:** FCAD

**Elaborado por:** Tatiana Velasco (2017).



## ENCUESTA

**Objetivo general:** Recopilar información de la cadena de valor y gestión de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo del Cantón Ambato.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada una de las opciones y marque con una “X” la opción que mejor exprese su opinión con respecto a la gestión de cadena de valor de la empresa. Responda de la manera más objetiva posible, ya que esto permitirá desarrollar estrategias que generen valor en las empresas de comercialización de consumo masivo. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1. **¿Cuáles son los criterios que valora al momento de adquirir mercadería en su empresa?**
  - Precio
  - Calidad
  - Oportunidad de entrega
  - Flexibilidad de pago con los proveedores
2. **¿Qué tan tecnificado es el sistema de almacenamiento de la mercadería?**
  - Nada tecnificado
  - Poco tecnificado
  - Medianamente tecnificado
  - Muy tecnificado
  - Totalmente tecnificado
3. **¿Qué método de control de inventarios utiliza en la empresa?**
  - Primeras en entrar Primeras en Salir (PEPS)
  - Últimas en Entrar Primeras en Salir (UEPS)
  - Promedio Ponderado (PP)
  - Ninguno
4. **¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de los inventarios en su empresa?**
  - De 1 a 10 días
  - De 11 a 20 días
  - De 21 a 30 días
  - De 31 a 60 días
  - Más de 61 días
5. **¿Cuán oportuno es el servicio de transporte de mercadería hacia sus diferentes rutas?**
  - Pésimo
  - Malo
  - Normal
  - Bueno
  - Excelente
6. **¿Por qué medios conoce las necesidades de sus clientes?**
  - Estudios de mercado
  - Redes sociales
  - Interacción directa con el cliente
  - Llamadas telefónicas
  - Otro
7. **De los siguientes ¿Qué método utiliza en la empresa para medir la satisfacción de sus clientes?**
  - Encuestas
  - Entrevista personal
  - Entrevistas telefónicas
  - Buzón de quejas y sugerencias
  - Otro

8. **¿Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de los clientes para generar mejoras e innovaciones en procesos o servicios?**
- Nunca
  - Pocas veces
  - Algunas veces
  - Casi siempre
  - Siempre
9. **¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionarse?**
- Radio
  - Televisión
  - Medios impresos
  - Vallas publicitarias
  - Redes sociales
10. **¿Con que frecuencia su empresa dedica recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos al tema de innovación?**
- Nunca
  - Rara vez
  - Ocasionalmente
  - Frecuentemente
  - Muy frecuentemente
11. **¿Con que frecuencia capacita al personal de la empresa?**
- Mensualmente
  - Trimestralmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
12. **¿Estaría de acuerdo en implantar estrategias que generen valor y aumenten la competitividad de su empresa?**
- Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Me es indiferente
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo

***¡GRACIAS POR SU COLABORACION!***