

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “El Modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento, de las empresas Industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi”

Trabajo de titulación previa a la obtención del título de ingenieras
en Administración de Empresas y Marketing

Autoras: Mueses Hernández Jessenia Andreina
Pozo Quelal Diana Mishell

Tutora: Msc. Janeth Bastidas

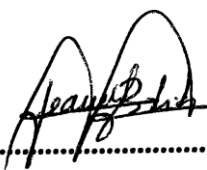
Tulcán, 2019

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que las estudiantes Muese Hernández Jessenia Andreina con el número de cédula 0401988779 y Pozo Quelal Diana Mishell con el número de cédula 0401862719 han elaborado el trabajo de titulación:

“El modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



f.....

Bastidas Janeth

TUTOR



f.....

Curiel Evelyn

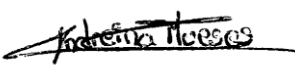
LECTOR

Tulcán, octubre de 2019

AUTORÍA DE TRABAJO

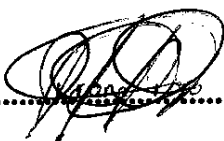
El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingenieras en la Carrera de administración de empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Mueses Hernández Jessenia Andreina con cédula de identidad número 0401988779 y Pozo Quelal Diana Mishell con cedula de identidad número 0401862719 declaramos: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de absoluta responsabilidad.

f. 
f.....

Mueses Hernández Jessenia Andreina

AUTORA

f. 
f.....

Pozo Quelal Diana Mishell


AUTORA

Tulcán, octubre de 2019

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

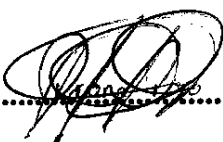
Yo, Mueses Hernández Jessenia Andreina y Pozo Quelel Diana Mishell declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el trabajo de investigación:

“El modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas industriales de la provincia del Carchi” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. 
f.....

Mueses Hernández Jessenia Andreina

AUTORA

f. 
f.....

Pozo Quelel Diana Mishell

AUTORA

Tulcán, octubre de 2019

ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR.....	2
AUTORÍA DE TRABAJO	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN.....	9
I. PROBLEMA	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.4.3 Preguntas de Investigación.....	13
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2. MARCO TEÓRICO	15
2.2.1. Modelo de gestión	16
2.2.2. Modelo de gestión y su teoría.....	16
2.2.3. Estructuración del Modelo de gestión	16
2.2.4. Empresas industriales	21
2.2.5 Mejora Continua.....	22
2.2.6. Teoría del Posicionamiento	22
2.2.7 Modelo de los tres componentes de la actitud.....	22
2.2.8 Participación en el mercado.....	24
2.2.9 Influencia.....	24
III. METODOLOGÍA.....	25
3.1.-ENFOQUE METODOLÓGICO	25
3.1.1 Tipo de Investigación.....	25
3.2. IDEA A DEFENDER.....	26
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	26
3.4 MÉTODOS UTILIZADOS	28
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.5.1.-Tipo de muestreo.....	29
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	30
3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	30
IV.RESULTADOS	32
4.1.- Plan estratégico	32
4.1.1.- Diagnóstico situacional	32
4.1.2.-Análisis del FODA	34
4.1. Resultado de la gestión administrativa de Fegrandinos.....	36
4.2. Resultado de la gestión administrativa de Agroshen.....	37
4.3. Resultado de la gestión administrativa de Indproagro.....	38
4.4. Posicionamiento	39
4.4.1. Resultado del posicionamiento de Fegrandinos	39
4.4.2. Resultado del posicionamiento de Agroshen	40
4.4.3. Resultado del posicionamiento de Indproagro	40

4.5. Resultado de la gestión administrativa y el posicionamiento de las empresas.....	41
4.7.-Cálculo de Coeficiente de correlación Spearman para medir la influencia de la gestión administrativa y el posicionamiento	42
4.7. Resultado del modelo de gestión y el nivel de ventas	43
4.8.- Resultado de la observación Fegrandinos	46
4.9.-Resultado de la observación Agroshen	47
4.10.-Resultado de la observación Indproagro	47
4.11.-Análisis de las entrevistas	48
4.12.-Análisis de la entrevista Fegrandinos	48
4.13. Análisis de la entrevista Agroshen	51
4.14. Resultado de la entrevista Indproagro	53
V.- DISCUSIÓN.....	57
5.1. Análisis del plan estratégico.	57
5.1.1.-Factores macro y micro	58
5.1.2.-Factores externos.....	60
5.1.3.-Análisis de competencia de las empresas de la provincia del Carchi.	61
5.2.-Nivel de manejo de planificación de las empresas.....	62
5.3.-Nivel de manejo de organización de las empresas.....	63
5.4.-Nivel de manejo de los Recursos de las Empresas	64
5.5.- Nivel de manejo de dirección de las empresas.....	66
5.6.-Nivel de manejo de control de las empresas	67
5.7.- Nivel de manejo del modelo de gestión de las empresas	68
5.8. Nivel de posicionamiento	68
5.8.1. Conocimiento por nombre de las empresas	69
5.8.2.-Posicionamiento por el componente cognitivo de las empresas	70
5.8.3.-Posicionamiento por el componente afectivo de las empresas	71
5.8.4. Posicionamiento por el componente conativo de las empresas.....	71
5.9. Factor que influye en el modelo tricomponente	72
5.10.-El plan estratégico tiene relación con la gestión administrativa de las empresas	73
5.11.-El modelo de gestión influye en el posicionamiento de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi.	74
5.12. Cómo influye el modelo de gestión de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia de Carchi en su nivel de ventas.....	74
5.13.-Idea a defender	75
5.1.- CONCLUSIONES	77
5.2.- RECOMENDACIONES	78
VI.-BIBLIOGRAFÍA	79
VII ANEXOS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del plan estratégico	18
Figura 3: Gestión administrativa de Fegrandinos	36
Figura 4: Gestión administrativa Agroshen	37
Figura 5: Gestión administrativa Indproagro	38
Figura 6: Posicionamiento empresa Fegrandinos	39
Figura 7: Posicionamiento empresa Agroshen	40
Figura 8: Posicionamiento Indproagro	40
Figura 9: Modelo de gestión y posicionamiento	41
Figura 10: Distribución geografía de la producción de quinua	59
Figura 11: Ubicación geográfica de las industrias en la provincia del Carchi	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Operacionalización de variables	26
Tabla 2. Resultados Observados.....	33
Tabla 3.- FODA de Fegrandinos	35
Tabla 4.- FODA de Agroshen.....	35
Tabla 5.- FODA de Indproagro	36
Tabla 6.- Resultado estadístico de Fegrandinos	42
Tabla 7.- Resultado estadístico de Agroshen.....	43
Tabla 8.- Resultado estadístico de Indproagro	43
Tabla 9: Ventas históricas	43
Tabla 10.-ventas con - sin modelo de gestión	45
Tabla 11.- Resultado de ventas y gestión administrativo	45
Tabla 12.- Preguntas de la misión y visión.....	57
Tabla 13.- Debilidades generales de las empresa en estudio.....	60
Tabla 14.- Fortalezas generales de las empresas	60
Tabla 15.- Amenazas generales de las empresas	61
Tabla 16.- Oportunidades generales de las empresas	61
Tabla 17.- Elementos de la integración	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta de la gestión administrativa.....	83
Anexo 2.- Encuesta del posicionamiento	84
Anexo 3.- Entrevista	85
Anexo 4.- Ficha de Observación	85
Anexo 5.- Lista de clientes Fegrandinos	86
Anexo 6.- Lista de clientes Agroshen.....	87
Anexo 8.-Aprobación para información de Agroshen.....	88
Anexo 9.-Aprobación para información de Inproagro	89
Anexo 10.- Categorización de la empresa Fegrandinos	90
Anexo 12.- Categorización de la empresa Indproagro	91
Anexo 13.-Diseño de las plantas	92
Anexo 14.- Estructura administrativa Fegrandinos	95
Anexo 15.- Estructura administrativa Agroshen	96
Anexo 16.- Estructura administrativa Inproagro	96

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, determina la influencia del modelo de gestión acoplado a las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi con el posicionamiento, para el desarrollo se aplicó la metodología cualitativa y cuantitativa, con los tipos descriptiva, documental, correlacional; se determinó que en la provincia del Carchi son tres empresas: Fegrandinos, Indproagro y Agroshen, dedicadas al mismo trabajo, se aplicó encuestas a los trabajadores y clientes en base a la gestión administrativa y el plan estratégico para determinar el nivel de aplicación del modelo de gestión; para el posicionamiento se analiza el modelo del tri-componente, se aplicó entrevista con los gerentes para contrarrestar la información así también la observación directa para la infraestructura e integración de recursos y talento humano. La influencia de las dos variables medida a través del coeficiente de Spearman señala ser positiva, es decir las empresas que incrementan sus esfuerzos en mejorar el modelo de gestión tienen la posibilidad de incrementar su posicionamiento, sin embargo esto no indica que sus utilidades sean óptimas, puesto que existen otros aspectos que pueden incidir para ello se analiza el histórico de ventas de cada empresa para determinar la influencia entre el modelo de gestión y el nivel de ventas. En la actualidad las empresas que se mantienen en el mercado se actualizan constantemente y se adaptan a las necesidades de los clientes.

Palabras claves: estructura administrativa, estrategias empresariales, posición, tipos de modelos de gestión

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión sigue un proceso sistematizado de varios componentes; partiendo desde el eje central, el plan estratégico conformado por los factores macro y micro y de la gestión administrativa compuesta por planificación, organización, integración, dirección y control.

Se encamina a realizar un diagnóstico del modelo de gestión y cómo influye su posicionamiento; existen 3 empresas: Indproagro y Agroshen en el cantón Tulcán, Fegrandinos en el cantón Bolívar que se dedican al acondicionamiento, procesamiento y elaboración de productos terminados de granos y cereales de la provincia del Carchi.

La investigación se desarrolló en cinco capítulos, el primero el problema conformado por la formulación del problema, justificación, objetivos y preguntas de la investigación, el cual fue a conocer “El modelo de gestión en las empresas industriales afecta su posicionamiento en la provincia del Carchi periodo 2018 – 2019”, cabe señalar que Mipro ayuda a las pequeñas y medianas empresas a establecer nuevos mercados para posicionarse.

En segundo lugar está el capítulo relacionado con la fundamentación teórica, donde se toma en cuenta antecedentes que ayudan a sustentar la investigación, además se detalla en el marco teórico las dos variables de estudio: modelo de gestión y posicionamiento.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada, destacada para la obtención de los resultados con ayuda de los tipos de investigación asimismo la idea a defender, precisando la operacionalización de variables, en cuanto a la metodología aplicada, técnicas e instrumentos apoyan a orientar el desarrollo del análisis estadístico.

En el capítulo cuarto se presenta por separado resultados y discusión de la información adquirida a través del personal colaborativo y de los clientes lo que permitió dar un juicio de valor a las tres empresas

Por último en el quinto capítulo se define conclusiones y recomendaciones por cada empresa, emitiendo una crítica personal.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Constitución de la República, el Plan toda una vida y la política comercial del Ecuador (2018), se orientan hacia el desarrollo de los mercados internos, la inserción del país en la economía mundial, el impulso a las economías de escala y el comercio justo, el fortalecimiento de la producción nacional y la promoción de las exportaciones ambientalmente responsables; preferentemente de pequeños y medianos productores del sector industrial, que generen mayor empleo, con justicia social y valor agregado.

De acuerdo a cifras del Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador ha evidenciado un importante crecimiento de la industria local desde el año 2012 (6,8%), por lo tanto es beneficioso para la economía nacional. La industria ecuatoriana está constituida en un 68% por la industria de alimentos y textiles, básicamente cadenas tradicionales, dentro de los encadenamientos productivos, las industrias básicas representan el 16% de la industria nacional. En la Provincia del Carchi se encuentran tres empresas industriales que se dedican al procesamiento de granos y cereales como: Fegrandinos del Norte – cantón Bolívar; constituida en el 2015, Agroshen S.A – cantón Tulcán año 2009 e Indproagro S.A. – cantón Tulcán año 2014.

Las empresas deben tener la capacidad de adaptación y desarrollo para sobrevivir al entorno local y nacional, para ello la aplicación de un modelo de gestión que se adapte a la necesidad y recursos que posea cada una es la base fundamental como lo menciona (Vasquez, 2016). Dentro del modelo de gestión se destacan los enfoques más relevantes como la Gestión administrativa, donde la planificación debe estar sujeta al alcance de los objetivos a través del trabajo, presupuestos designados para innovación, y el registro de producción; la organización basada en la estructura administrativa para la designación de actividades y

departamentalización; dirección a través de la toma de decisiones para el crecimiento empresarial y el control en el desempeño laboral.

El plan estratégico debe ser factor determinante para el desarrollo estrategias donde la misión y visión son las bases del desarrollo de estrategias enfocadas a los factores internos como debilidades y fortalezas, además los factores externos que representan las amenazas y oportunidades que se deben analizar, puesto que en la actualidad lo único cierto es la inestabilidad económica y el conocimiento que se considera una ventaja competitiva.

Esto repercute en el posicionamiento ya que no es un hecho aislado y que competa sólo al área de marketing, porque dependiendo de cuál es el posicionamiento de nuestro producto, marca o empresa, se puede desarrollar estrategias de penetración de mercados, de diversificación o integración; ello será poco menos que imposible si previamente se desconoce el posicionamiento actual así lo menciona (Carasila, 2011), entonces se considera el modelo tri-componente que determina las características de las actitudes que toman los clientes ante las empresas.

El conocimiento de los clientes de las empresas, hace que estas se posicionen de acuerdo a la actitud que tengan a través de componentes como cognitivo donde se refleja: acción de atención, reconocimiento, motivación, Afectivo: emociones, respeto, ética, Conativo: compromiso, seguridad.

El desarrollo tecnológico es otro factor que se encuentra en el modelo de gestión, impide a las empresas innovar sus servicios, mismos que son desconocidos por parte del mercado, debido a la falta de publicidad que llega afectar al posicionamiento, por lo tanto no logran el alcance de los objetivos, de crecimiento y competitividad.

Por lo tanto, las Mipymes del sector servicios de la ciudad, deben ante todo, organizar su estrategia de permanencia y crecimiento frente al entorno, basadas en la gestión de los factores organizacionales, como lo indica Camisón (2000), entre los factores que determinan el éxito de las pequeñas y medianas empresas, se encuentran los siguientes: recursos financieros, recursos humanos, recursos organizativos, recursos comerciales y recursos tecnológicos, y son estos mismos los factores a gestionar desde un modelo de gestión que responda a las particularidades de una empresa y su entorno.

Al no tener un modelo de gestión habrá falencias en: la gestión administrativa y plan estratégico, además disminuirá la ventaja competitiva sobre el sector económico donde se desarrolla, debido al avance tecnológico nacen nuevas necesidades y clientes que requieren satisfacción de su necesidades; los factores como: el limitado aprovechamiento de los trabajadores, incapacidad de un perfil profesional, descoordinación en de aplicación de reglamentos; tareas no direccionadas implica no poder ser evaluadas mediante indicadores o parámetros que puedan determinar que el desempeño sea eficiente y eficaz.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El modelo de gestión en las empresas industriales afecta su posicionamiento en la provincia del Carchi periodo 2018 – 2019.

1.3.JUSTIFICACIÓN

Por medio de la presente investigación se conocerá, los efectos que tienen el modelo de gestión en las empresas industriales de la provincia del Carchi, específicamente de la empresa Fegrandinos del Norte, Indproagro S.A y Agroshen Sca, las mismas que nos permitirá emitir un juicio de valor.

Es importante destacar que el modelo de gestión permite actuar, evaluar, rectificar y planificar a las empresas desarrollando nuevos métodos y estrategias que permitan su desarrollo en el plan estratégico y la gestión administrativa teniendo en cuenta la trayectoria de la misma a largo plazo y de este modo las empresas no corren el riesgo de verse involucrada en un déficit en talento humano, recursos financieros, recursos tecnológicos y ambientales .Una adecuada estructura de procesos en el desarrollo de sus actividades, se trabajará con objetivos direccionados al planteamiento de metas a cada trabajador.

Logrando competir por su excelencia en procesos y desarrollo innovador produciendo grandes cantidades requeridas para satisfacer la demanda en los consumidores. Con un modelo de gestión estructurado y los planes correspondientes, indicará claramente su funcionalidad que le permite a la empresa posicionarse.

Se considera que las empresas aportan económicamente a la industria local, por ende tienen la posibilidad de posicionarse como líderes en la distribución y comercialización de productos.

Socialmente se justifica a la enseñanza y línea de emprendimiento de la Universidad “Politécnica Estatal del Carchi”, con un alto nivel de compromiso se investigara, lo cual redundara de manera positiva en el fomento y desarrollo de la misma.

Así como también ratificara el nivel académico y profesional del área de estudio servirá como modelo para otras empresas emprendedoras que deseen implementar el modelo de gestión

El proyecto de titulación es factible, ya que las empresas industriales de granos y cereales se encuentran en territorio para su respectiva investigación, mediante fuentes de recopilación primarias y secundarias, que contribuyen con datos reales.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar el modelo de gestión de las empresas de granos y cereales, y cómo influye su posicionamiento del mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la relación del plan estratégico con respecto a la gestión administrativa de las empresas.
2. Calcular el nivel de manejo del modelo de gestión y del posicionamiento de las empresas de granos y cereales de la provincia del Carchi
3. Evaluar el nivel de incidencia del modelo de gestión con respecto a las ventas de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi.

1.4.3 Preguntas de Investigación

1. ¿El plan estratégico tiene relación con la gestión administrativa que aplican las empresas?
2. ¿El modelo de gestión influye en el posicionamiento de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi?
3. ¿Cómo influye el modelo de gestión de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia de Carchi en su nivel de ventas?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.- El modelo de gestión como lo menciona (Eduardo Bustos Farías, 2016) en su artículo “Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso” publicada en la revista Scielo para la cual aplica el método cualitativo para el alcance del objetivo que fue la proposición del conocimiento administrativo, basado en el capital estructural organizacional, pero la decisión es contrastar las propuestas de la teoría convencional sobre la gestión del conocimiento, que se adapta a las necesidades y características de la investigación, además toma en cuenta como instrumento el cuestionario estructurado de acuerdo al cargo de los encuestados, para poder obtener las respuestas necesarias y datos reales, sin embargo se los verifica a través de la observación directa. Para el análisis de los resultados emplea la teoría fundamentada que permite crear propuestas teóricas basándose únicamente en los datos obtenidos a través del Atlas.ti, herramienta informática que permite facilitar el análisis cualitativo, finalmente presenta como conclusión la necesidad de flexibilizar los diseños organizacionales, para que puedan ser modificados y actualizados juntamente con las normas y políticas de las empresas sobre todo permitan a los elementos de control mantener estándares de calidad a través de la capacitación del personal.

2.- Para (Luis Carrión, 2016) en el tema “Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador” plantea su interés hacia la mejora del funcionamiento de las medianas y pequeñas empresas de la (EPS) Economía popular y solidaria, pues la aplicación del modelo de gestión administrativo debe conducir a mejorar los servicios que ofrecen, además obtener mayor satisfacción de los clientes así también como el incremento de ganancias, sin dejar de lado los principios y las premisas a las que el modelo se ajusta, para que la

implementación sea exitosa, considera que la integración de las variables es primordial para que el modelo funcione como un todo, y se pueda proyectar acciones estratégicas que favorezcan el crecimiento de las organizaciones, a fin de gestionar un modelo que integre a personas que se encuentran fuera del sistema denominado “buen vivir” además de convertirse en una herramienta necesaria para las empresas.

3.-Para (Ayala, 2015) magister en gestión empresarial con el tema **“Desarrollo de estrategias de posicionamiento ,caso: producto quinua”** publicado en revista Scielo; tiene como resultado argumentos que justifican estrategia de posicionamiento, dos elementos que son de alta preocupación a nivel mundial como la alimentación y salud .Muchos organismos a nivel mundial como la FAO y otros trabajan para que en el mundo se disminuya el nivel de desnutrición, que termina siendo mortal en muchos casos o en otros provocando efectos secundarios negativos irreversibles. Este estudio implica que el consumidor pueda reconocer las características del producto, comparar y diferenciar con los de la competencia.

4.- Para (Díaz & Martín, 2009) profesoras en organización de empresas con el tema **“Posición estratégica de las empresas industriales con respecto a las prioridades competitivas en las operaciones”** publicado en revista Scopus ; toman como consideración el nombre de empresas industriales, a la actividad en común que realizan , según la clasificación nacional de actividades económicas; los instrumento de medida que utilizan es la rentabilidad económica y como ratio volumen de ventas, para que haya posición; además se necesita evidencia empírica sobre la situación actual; este estudio contribuye un aporte a la investigación porque las organizaciones de estudio se plantea como empresas industriales como también el instrumento de medida ventas considerado en la investigación para flexibilidad de resultados ; además existe herramientas que manifiesta para formar parte de la competencia

2.2. MARCO TEÓRICO

Una vez terminado el planteamiento de problema, se evalúa la importancia del proyecto de titulación y la factibilidad; se continúa sustentando las bases teóricas, implicando el modelo de gestión y el posicionamiento.

2.2.1. Modelo de gestión

Para poder entender el modelo de gestión en una empresa se analiza diferentes perspectivas. Por su parte, (López, 2014) afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”. Se considera al plan estratégico para realizar un diagnóstico y diseñar el modelo de gestión, ayuda a mejorar el desempeño laboral siendo competitivos.

Por otra parte según (Gestión y administración, 2014) los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente además es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas a obtener algún beneficio para la organización, considera al personal como un recurso activo para el logro de objetivos.

2.2.2. Modelo de gestión y su teoría

El modelo de gestión parte del desarrollo de la administración, debido a las nuevas generaciones donde todo se vuelve cada vez más sencillo, sin embargo (Munch, 2014) en su libro de administración segunda edición toma esta teoría como referencia para diseñar su enfoque con las siguientes etapas: planificación, organización, integración, dirección y control, desde entonces esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

2.2.3. Estructuración del Modelo de gestión

Dentro del proceso del modelo de gestión, se involucra el eje central del plan estratégico y la gestión empresarial que involucra directamente una serie de pasos fundamentales para su aplicación, para ello se ha estudiado las bases teóricas y elementos que forman parte de diferentes modelos de gestión, para así contrastar criterios y seleccionar el más favorable llegando a determinar que el Modelo de Gestión de Harper y Lynch (1992) inicia a partir de un plan estratégico donde se realiza una previsión de las necesidades de la gestión de una organización.

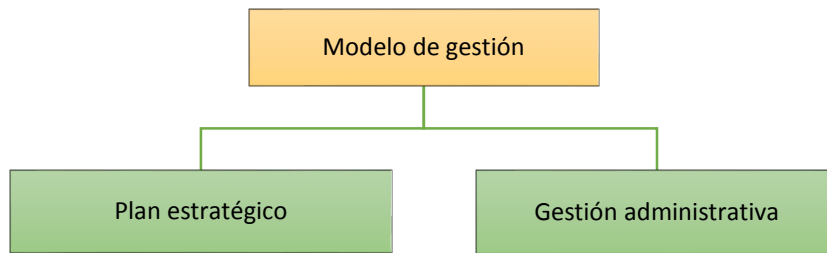


Figura 1.- Elementos del modelo de gestión

2.2.3.1.- Plan estratégico

El plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. **(Bonilla, 2003)**, de esta manera ayuda a estructurar una misión, visión y el diagnóstico situacional tanto interno como externo para poder para poder corregir- debilidades, afrontar- amenazas, mantener- fortalezas y explotar – oportunidades.

La **misión** es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad.

Por lo tanto, podemos decir que la **visión** es la forma como la organización se visualiza en un período determinado y la filosofía es el conjunto de valores que la empresa inculca a su personal.

➤ **Diagnóstico situacional**

Es el conocimiento aproximado de las divisas problemáticas de una población objetivo, a partir de la identificación e interpretación de los factores internos y externos que determinan la situación.

El **análisis interno** trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia detectando las debilidades y fortalezas

El **análisis externo** supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

➤ **Análisis FODA**

Como se mencionó es parte del análisis interno y externo

Las fortalezas es el principal puntos a favor con los que cuenta una organización; al mismo tiempo las debilidades son las limitaciones por otra parte las oportunidades son la circunstancias que esperan que ocurran en el exterior y que pueden tener un impacto positivo al contrario de las amenazas que es el impacto negativo.

Una vez terminado el FODA, se analiza el CAME para poner en práctica las estrategias de esta forma se puede maximizar y aprovechar las oportunidades y eliminar las amenazas y debilidades.

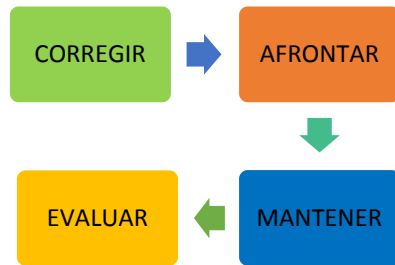


Figura 2: Etapas del plan estratégico
Fuente: (Trenza, 2018)

➤ Factores macro y micro entorno

Los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. (Cruz, 2016)

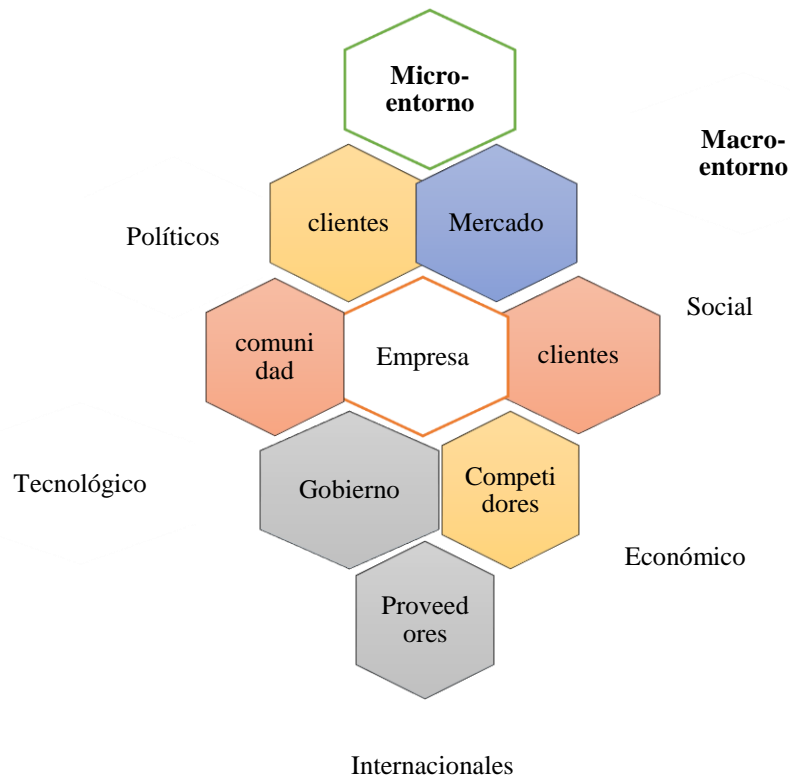


Figura 2: Factores macro- micro entorno
Fuente: (Cruz, 2016)

Son factores importantes que deben ser tomados en cuenta para la elaboración del plan estratégico conjuntamente con la gestión administrativa.

2.2.3.2.- Gestión administrativa

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo., planificar, organización, dirección y control.

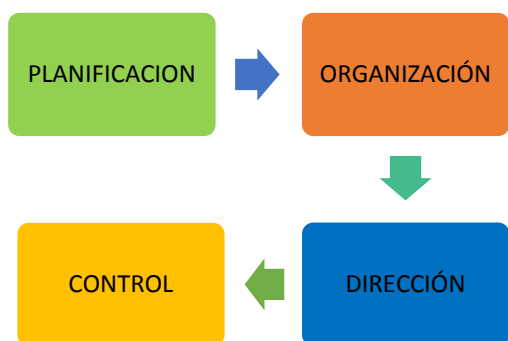


Figura 3: Elementos de la gestión administrativa
Fuente: (Corvo, 2018)

a) **Planeación:**

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida de la gestión administrativa. El éxito de una empresa depende de una adecuada planeación puesto que para poder planificar se deben responder a varias preguntas fundamentales y así se puede generar fluidez además disminuir los recursos, costos, sin dejar de lado la calidad y la capacidad de productividad puesto que los resultados por alcanzar son claros y precisos.

Ventajas de Planeación:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establecer alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

La planeación en una empresa responde a la importancia de convertir amenazas en oportunidades para mantenerse en el mercado, además el anticipar el futuro a través de la flexibilidad de adaptación a cambios repentinos, pues actualmente los cambios por las necesidades de los clientes son más frecuentes, reducir riesgos e incertidumbres que pueden llevar a la empresa al fracaso, sin perder de vista el rumbo de la empresa, teniendo en cuenta que el plan estratégico se proyecta a través de la misión y visión que se pretenden alcanzar a través de: objetivos y estrategias, con el diseño de las políticas y programas anteriormente planificados con la finalidad de mantener el orden de la empresa.

b) Organización:

El propósito de la organización es simplificar y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes, además en esta etapa se define las áreas funcionales, las estructuras.

En esta etapa se define a las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la jerarquía de la empresa, simplifica el trabajo a través de la división del trabajo y la coordinación,

Sin embargo en muchas empresas resulta difícil encontrar personal que se encuentre en las mismas condiciones y que conozca las actividades que se deben desarrollar para ello definir los procesos es esencial para que los nuevos integrantes puedan adaptarse con facilidad, las estructuras de orden jerárquico muestran que existe un orden que se debe respetar, la optimización de recursos debe manejarse acorde a las necesidades sin dejar de lado la calidad.

c) Integración

En esta función se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma. La integración comprende

recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

Las etapas de la integración son secuenciales pues parten de la definición de necesidades y requerimientos de los recursos, el establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características, además de las fuentes de abastecimiento, elección del proveedor más confiable para evitar inconvenientes en la producción puesto que los insumos deben ser indispensables, sin embargo es necesario que la selección, adquisición de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

d) Dirección

Si bien es cierto que todas las etapas de la gestión administrativa reciben igual importancia, es en la dirección ,donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado de en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir , pero dirigir es una tarea difícil ya que el responsable de la situación debe de supervisar a las actividades conformada por personas, el liderazgo debe de influir o interactuar con el grupo , pocos líderes que llegan a satisfacer.

e) Control

“Es la fase de proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.” de esta forma lo plantea el autor como última etapa de cualquier proceso, referente a las actividades planificadas, control del talento humano, financiero, materiales y tecnológicos.

Por otro lado la gestión administrativa es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque o gestión, al estudiar el modelo de gestión de las 3 empresas están en un enfoque en común por su sector económico.

2.2.4. Empresas industriales

El término industria se usa de manera informal para referirse a grupos de empresas que elaboran productos similares. (Case, 2001).Las industrias son empresas que transforman la materia prima a un producto derivado, tienen un proceso y se dedican a la misma rama de

productos, su organización es la que genera la diferencia de servicios, la distribución, bodegaje entre otros, llegando a la mejora continua.

2.2.5 Mejora Continua

“Se debe determinar las variables que se pretenden mejorar, es decir los más significativos para la empresa, a estos se le debe brindar un seguimiento constante, puede ser aplicada en empresas pequeñas o grandes empresas” (Miller, Wroblewski, Vellafuerte, 2014)

Método Kaizen está relacionado con el desarrollo de la cultura de la empresa Fegrandinos, Agroshe y Indproagro que les permita eliminar los obstáculos del camino para que el proceso no sea interrumpido, aprovechando los momentos pequeños para innovar y mejorar los objetivos de tal forma que busquen la evolución constante para superar los problemas y llegar a posicionarse.

2.2.6. Teoría del Posicionamiento

El posicionamiento es una parte importante para que la empresa crezca y logre estar en la mente del consumidor. “El Posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor en relación a los productos de la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 185) , los consumidores están repletos de información de productos y servicios por lo que cada empresa debe tener un atributo que diferencie de los demás, buscar estrategias de posicionarse en la mente sea por el nombre, logotipo, isotipo, o algún color significativo que al momento de ver el producto sepa de qué empresa se trata.

Las empresas buscan como posicionarse siendo la clave del éxito (Barron, 2000), para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario conocer a la competencia, también se debe saber cuál es la manera más apropiada para llegar al consumidor por lo tanto es importante identificar los factores que afectan en el posicionamiento. Existen otras formas de evaluar el posicionamiento de esta forma se plasma el modelo tricomponente.

2.2.7 Modelo de los tres componentes de la actitud

Según el modelo de los tres componentes de la actitud, las actitudes se forman con tres componentes principales: el cognitivo, el afectivo y el conativo (Schiffman & Kanuk, 2010) Se denomina tricomponente porque la actitud se ha formado a partir de experiencias

relacionadas con el conocimiento, información o atributos, con los sentimientos y emociones de aceptación o rechazo, y con la decisión o tendencia hacia un producto o servicio.

El primer **componente cognitivo**, modelo de actitud, está constituido por las cogniciones del individuo, es decir, el conocimiento y las percepciones que éste ha adquirido, mediante una combinación de su experiencia directa con el objeto de la actitud y la información; este conocimiento apoya a distinguir a cada empresa por la actividad que realizan sea por presentación de producto, publicidad, atención. Infraestructura, contactos o demás aspectos que las empresas utilicen para su reconocimiento.

El segundo **componente afectivo** está enfocado a las emociones o los sentimientos de los clientes de las empresas, a menudo son interpretados por los investigadores del consumidor como factores de naturaleza principalmente evaluativa; es decir, que captan la evaluación directa o global de un individuo acerca del objeto de la actitud, indican el grado en que el individuo califica su actitud frente al objeto como favorable o desfavorable; el consumidor tiene diferentes reacciones al momento de adquirir el producto o servicio reaccionando positivamente o negativamente, llegando a identificar a la empresa.

Por último **componente de conación**, se refiere a la probabilidad o tendencia de que un individuo realice una acción específica o se comporte de una determinada manera, en relación con la actitud frente al objeto, el componente conativo a menudo se considera una expresión de la intención de compra del consumidor; es la unión de los dos componentes anteriores llegando a satisfacer o disgustar para compartir información con las personas interesadas en adquirir el producto o servicio.

Tener una posición en la mente del consumidor y en el mercado es una tarea muy difícil donde se debe aplicar un modelo que sea factible para poder analizarlo; dependiendo de las percepciones del consumidor; el modelo tricomponente de las actitudes es importante para una investigación cuantitativa o cualitativa según se requiera utilizando escala de Likert es desde un punto de vista aritmético, una escala sumatoria ya que el valor que tiene cada persona en la actitud medida se obtiene mediante la suma de sus respuestas. La actitud de una persona puede ser determinada por la suma de sus respuestas a todas las declaraciones de la escala.

Como se ha mencionado el posicionamiento es en la mente del consumidor, pero la participación de mercado es diferente ya que se basa en las ventas no en posicionarse.

2.2.8 Participación en el mercado

Cuando hablamos de participación de mercado hacemos referencia al porcentaje que tenemos del mercado, siempre expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios, de un determinado producto o servicio específico (Rojas, 2013) las ventas es un indicador para identificar si una empresa está en condiciones de cubrir sus gastos y de esta forma seguir creciendo e influenciando en los mercados.

2.2.9 Influencia

Se toma en relación el modelo de gestión, influye positiva o negativa en el posicionamiento tratado con la gestión administrativa y el modelo tricomponente además que es el deseo e intención de persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan adquiriendo los productos o servicios de esta forma contribuyan a alcanzar sus objetivos (Almagama, 2015)

III. METODOLOGÍA

3.1.-ENFOQUE METODOLÓGICO

El propósito de la investigación es analizar el modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento, a través del enfoque cuantitativo y cualitativo.

a) Enfoque cuantitativo

Estudia la relación entre las variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) manifiesta que “la investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas” ayudando a la interpretación de los resultados, este enfoque será aplicado en la investigación para el desarrollo de métodos estadísticos como media y el coeficiente de correlación Spearman donde el resultado muestra si existe relación entre las variables gestión administrativa y posicionamiento; T student que se aplicó para determinar la relación del modelo de gestión con respecto al incremento o decrecimiento de las ventas.

b) Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo tendrá lugar en los análisis, la descripción de los fenómenos involucrados; de igual manera se estudia factores que ayuden a influenciar las dos variables según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), se aplicó a través de la observación directa, la entrevista no estructurada para obtener suficiente información que nos permitió contrarrestarla y analizarla a través de diferentes fuentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

3.1.1 Tipo de Investigación

Se considera los tipos de investigación: descriptiva, documental y correlacional.

a) Descriptiva

Este tipo de estudio busca analizar y describir el panorama general, determinar características, propiedades y perfiles del grupo seleccionado para el estudio, además es

usada como antecedente a los diseños de investigación cuantitativa, para identificar las variables.

b) Documental

En esta investigación se hace referencia a la técnica de selección y recopilación de información, por medio de lectura analítica de diversos documentos: materiales bibliográficos, registros gráficos entre otros, que aporten de información necesaria referente al tema, que permita obtener documentos nuevos.

c) Correlacional

Este tipo de investigación determina cómo se comporta una variable conociendo el patrón de otras. En el caso de que estén correlacionadas significa, que, una varía cuando la otra también, puede ser positiva o negativa, caso contrario no siguen un patrón sistemático.

3.2. IDEA A DEFENDER

La gestión administrativa y el plan estratégico del modelo de gestión contribuyen a mejorar el posicionamiento en las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable independiente de la investigación es el modelo de gestión debido a que las empresas pueden o no manejarlo este se puede medir a través de los indicadores de la gestión administrativa y el plan estratégico, sin embargo la variable dependiente en este caso el posicionamiento está en función al modelo de gestión de cada empresa, donde “Los modelos de gestión se definen como la administración racional y estratégica de las organizaciones, optimizando los recursos para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos” así lo indica (Vasquez, 2016).

El posicionamiento en la mente del consumidor frente a la competencia (Carasila, 2011), el cliente lo posiciona a través de acciones que puede tomar por la empresa ya sea por sus bienes o servicios, pueden ser cognitivo donde se refleja el conocimiento de la empresa, Afectivo si el adquirir estos bienes o servicios le causa algún tipo de efecto o emoción, y por

último el componente conativo que identifica acciones de fidelidad; por ende los clientes muestran que tienen posicionada a la empresa por uno de estos componentes.

Tabla 1.- Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Modelo de gestión	Plan estratégico	Diagnóstico situacional	Observación	Ficha
		Misión, Visión Corregir		
		Afrontar		
	Planificación	Mantener	Encuesta - entrevista	cuestionario – guía de preguntas
		Evaluar		
		Competitiva		
		Objetivos		
	Organización	Estrategias	Encuesta y entrevista	cuestionario – guía de preguntas
		Políticas		
		Presupuestos		
	Integración	Plan de Producción diario	Observación	Ficha
		Estructura		
		Administrativa		
		Departamentalización		
	Dirección	División de trabajo	Encuesta – entrevista	cuestionario – guía de preguntas
		Talentos humanos		
Talentos materiales				
Talentos técnicos				
Control	Talentos financieros	Encuesta – entrevista	cuestionario – guía de preguntas	
	Toma de decisiones			
	Comunicación			
	Motivación			
Posicionamiento	Cognitivo	Liderazgo	Encuesta	Cuestionario
		Productividad del T.H		
		Evaluación de desempeño		
	Afectivo	Optimización	Encuesta	Cuestionario
		Conocimiento		
		Desempeño		
		Motivación		
	Conativo	Reconocimiento	Encuesta	Cuestionario
		Emociones		
		Autoevaluación		
Respeto				
Crecimiento /desarrollo	Ética	Encuesta	Cuestionario	
	Acciones			
	Toma de decisión			
Crecimiento /desarrollo	Compromiso	Entrevista	Guía de preguntas	
	Seguridad			

Elaborado por : Mueses Andreina- Pozo Diana

3.4 MÉTODOS UTILIZADOS

a) Método Inductivo:

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo. (Rivero, 2008)

Este método se aplica en la investigación en los componentes de la gestión administrativa y el plan estratégico para que se pueda llegar a concluir en cada una de las empresas el nivel de manejo del modelo de gestión y luego analizar la influencia que este tiene con respecto al posicionamiento de mercado.

b) Método deductivo

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. (Abreu, 2014)

Se deduce sobre la situación actual de la empresa las características que llevan al adecuado funcionamiento para ser estudiadas y determinar cuáles son los aspectos más relevantes que se plantean dentro del modelo de gestión, de la misma manera determinar cuáles son los componentes que se derivan del posicionamiento.

c) Método Analítico

Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Se plantea a través del análisis de la observación directa para relacionar diferentes aspectos de la infraestructura y el plan estratégico que se aplica en la empresa, de tal manera que se pueda complementar el modelo de gestión.

d) Método Sintético

En otras palabras, el método sintético es aquel que permite a los seres humanos realizar un resumen de algo que conocemos. La síntesis es un proceso mental que busca comprimir la información presente en nuestra memoria (Kairos, 2017).

La información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos se resume a través de análisis en los resultados y en el desarrollo de la discusión.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de la investigación se aplica un censo a las tres empresas registradas en las Mipymes (anexo N° 9,10,11) Fegrandinos, Agroshen, Indproagro, en la empresa Fegrandinos se solicitó información pertinente para poder realizar la investigación a través de una entrevista, (pág. 52) donde el encargado de la planta manifiesta que cuenta con cinco trabajadores, conformados por: un administrador, un secretario y tres operarios, comisionados en la producción, bodegaje y almacenamiento, además se pide la base de datos (anexo 5), cuenta con 49 clientes distribuidos en diferentes partes de la provincia del Carchi , por ende son estudiados 54 personas.

En la entrevista a la empresa Agroshen (pág.) la Sra. Ligia menciona que cuenta con siete trabajadores: un administrador, dos vendedores y cuatro operarios que realizan diferentes actividades, además se solicita la base de datos (anexo 6) cuenta con 25 clientes en el cantón Tulcán, por ende son estudiados 31 personas

La empresa Indproagro a través de la entrevista (pág. 57) donde el representante dijo que por el momento cuenta con dos trabajadores: un administrador y un vendedor, para el posicionamiento se estudió a diez clientes, por ende se obtiene un resultado de 12 personas.

3.5.1.-Tipo de muestreo

El muestreo utilizado fue el no probabilístico, de tipo intencional o por conveniencia, se utiliza porque no es posible extraer una muestra debido a la investigación, llevando a cabo el método de observación y recogida de datos por parte de las empresas.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

a) Encuesta estructurada

La encuesta sería la técnica de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía, 1998).

Se aplicó la encuesta a los gerentes y trabajadores de las tres empresas, para obtener la información necesaria sobre el modelo de gestión, para el posicionamiento se aplicó a los clientes, basado en la teoría del tricomponente que permitirá determinar por cuál de ellos se encuentra posicionada.

b) Entrevista Estructurada

Para (Denzin, s.f.) La entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Se aplicara a los gerentes de las tres empresas a través de la guía de preguntas, esto nos permitirá determinar actitudes de los gerentes, y también participar con ideas y conocimientos relacionados al tema para poder obtener la información que requiere la investigación, de tal manera que se pueda analizarla, posterior a ello contrarrestarla con la información obtenida por los trabajadores.

c) Observación directa

Esta técnica se aplicara en las tres empresas, por medio del instrumento ficha de observación; de modo que se pueda observar la infraestructura, maquinaria, productos, el trabajo en las diferentes áreas: ventas, producción, almacenamiento, secretaria general; donde se tomara en cuenta el desarrollo del proceso administrativo y el plan estratégico.

3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos por medio de: entrevistas estructuradas (anexo N° 3) a los gerentes o colaborativos de las empresas, con la finalidad de conocer el nivel

de aplicación del modelo de gestión, además se realizó la ficha de observación directa (anexo3) (pág.) para determinar el manejo del plan estratégico, así también la infraestructura de las empresas con el fin de contrarrestar la información brindada por los gerentes y colaborativos, también se aplicó una encuesta estructurada (anexo N°1) a todos los trabajadores para determinar la aplicación del proceso administrativo con relación al talento humano, sin embargo se aplica otro cuestionario (anexo N°2) a los clientes basado en el modelo tricomponente para determinar el nivel de posicionamiento con los datos obtenidos finalmente se aplica el método de Spearman para el análisis de relación de las variables ajustando el modelo de gestión a la misma cantidad de componentes de medición del posicionamiento, por otro lado para poder influenciar las ventas se utiliza t student.

IV.RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente el modelo de gestión está compuesto por el plan estratégico y la gestión administrativa de modo que se analiza por separado con una ficha de observación y encuesta, respectivamente.

4.1.- Plan estratégico

4.1.1.- Diagnóstico situacional

Los siguientes antecedentes de las respectivas empresas ayudan para el desarrollo de la investigación, con la finalidad de conocer la incidencia del modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento.

Según la Hora (2017) manifiesta que, Fegrandinos es una empresa formada por organizaciones cuyos fines principales son la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, comercialización, industrialización y exportación de granos y cereales del norte, ubicada en el cantón Bolívar, sector monjas Av. panamericana, se constituyó el 4 de Octubre del 2015 conformada con 15 asociaciones en diferentes partes de las provincias Imbabura, Pichincha y Carchi, en la actualidad cuenta con 11 de ellas.

Empresa Agroshen S.C.A (sociedad en comandita por acciones) industrial dedicada al procesamiento de granos y cereales, ubicada en la ciudad de Tulcán Av. San Francisco y Argentina. Maneja su imagen corporativa manteniendo el incentivo a la alimentación nutritiva, elaborada conjuntamente con los integrantes de la empresa motivados y regidos por un modelo de gestión que permite que se mantenga en el mercado con la capacidad de competir ante nuevos productos, manteniendo constante innovación aprovechando las situaciones actuales.

Empresa Indproagro S.A dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de alimentos andinos ancestrales, sanos, balanceados ricos en nutrientes, desarrollados bajo sistemas que reúnen los más altos estándares de calidad, inocuidad, control, innovación además de tecnología; nutriendo la vida con alimentos saludables, fomentando el comercio justo y solidario entre pequeños productores, socios estratégicos, ubicada en la ciudad de Tulcán de la provincia del Carchi

Tabla 2. Resultados Observados

	Elementos del plan estratégico	SI	NO
	Poseen una misión y visión	X	
	Toman en consideración el análisis interno (FD)		X
Diagnóstico situacional	Toman en cuenta el análisis externo (AO)		X
	Toman en cuenta cuál es su competencia		X

La empresa Fegrandinos posee una misión y visión plasmadas en redes sociales :Facebook con el nombre de “Fegrandinos del norte” y en la wix “<https://fegrandinos123.wixsite.com>” por el contrario Agrosheh posee una red social Facebook pero no tiene moldeada su misión y visión igual que Indproagro. En cuanto a fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades son representativos, pero las 3 empresas no utilizan estrategias empresariales para poder posicionarse, igualmente no toman en cuenta la competencia. La misión y visión indica cómo se encuentra la organización y a dónde quiere llegar de tal forma que se da a conocer a continuación:

La empresa Fegrandinos tiene como misión y visión

“Somos una empresa dedicada al acondicionamiento de granos y cereales andinos, basándonos en óptimos controles de calidad, estándares de sanidad y preservación del medio ambiente, con la finalidad de ofrecer al mercado local y nacional productos de calidad, mediante una planta de última tecnología, consolidando así las buenas relaciones comerciales, basadas en el crecimiento económico y en la satisfacción de las necesidades de los clientes”

“Convertimos al 2020 en la empresa más importante del Ecuador en acondicionamiento, industrialización y comercialización de granos y cereales andinos, expandiéndonos a mercados internacionales, mediante el compromiso social, el trabajo íntegro y la aplicación responsable de procesos en cada una de nuestras actividades”

La empresa Agroshen tiene como misión y visión

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y elaboración de productos a base de quinua, con altos estándares de calidad desde su recolección, lavado y procesamiento”

“Nuestro enfoque está en la exportación nacional e internacional de este super alimento conocido como quinua o quinoa, debido a su alto contenido nutricional completo, muy asimilable, rico en fibra y sin gluten, siendo apto para celíacos, otorgando un producto para una alimentación saludable.”

La empresa Indproagro tiene como misión y visión

“Contribuir eficazmente en la salud y buena alimentación de las personas a través de la producción, procesamiento y comercialización de alimentos andinos y ancestrales, sanos, balanceados y ricos en nutrientes, desarrollados bajo sistemas que reúnen los más altos estándares de calidad, inocuidad, control, innovación y tecnología”

“Convertirnos en el año 2020 en la empresa ecuatoriana líder en economía solidaria, fraterna y de comercio justo en toda la región, con una marca empresarial de alto prestigio y posicionada en todos los mercados nacionales e internacionales, con productos andinos y ancestrales innovadores, de gran calidad y riqueza nutricional para todos sus consumidores.”

Nombrado a la misión y visión de las tres empresas se da una valorización para poder calificar, plasmada en discusión.

4.1.2.-Análisis del FODA

El FODA ayuda a detectar la situación actual que se encuentran las empresas de esta forma con una observación directa se manifiesta a continuación:

Tabla 3.- FODA de Fegrandinos

	Debilidades	Fortalezas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con equipamiento de seguridad • No cuenta con una marca en sus productos • No dispone de un servicio integrado de seguridad • No dispone de un portal web, para ofrecer sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una amplia bodega de almacenamiento • Disponibilidad de servicio las 24 horas • Dispone de una instalación propias • Infraestructura nueva
	Amenazas	Oportunidades
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas elevadas de interés e impuestos • Constante elevación de materia prima • Cambio de políticas • Saturación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito por parte de entidades • Apertura de mercados • Ubicación cercana al mayorista • Experiencia en las actividades por parte de los socios

Elaborado por: Mueses Andreina- Pozo Diana

Tabla 4.- FODA de AgrosHEN

	Debilidades	Fortalezas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con equipamiento de seguridad • No dispone de un servicio integrado de seguridad • No dispone de un portal web , para ofrecer sus productos • No cuenta con instalaciones propias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una marca en sus productos • Personal administrativo capacitado • Oferta de variedad de producto
	Amenazas	Oportunidades
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas elevadas de interés e impuestos • Constante elevación de materia prima • Cambio de políticas • Saturación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito por parte de entidades • Apertura de mercados • Ubicación cercana al mayorista • Experiencia en las actividades por parte de los socios

Elaborado por: Mueses Andreina- Pozo Diana

Tabla 5.- FODA de Indproagro

	Debilidades	Fortalezas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no está en funcionamiento • No dispone de un portal web , para ofrecer sus productos • No dispone de instalaciones propias. • No cuenta con personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe innovación
	Amenazas	Oportunidades
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas elevadas de interés e impuestos • Constante elevación de materia prima • Cambio de políticas • Saturación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito por parte de entidades • Apertura de mercados • Ubicación cercana al mayorista • Experiencia en las actividades por parte de los socios

Elaborado por: Mueses Andreina- Pozo Diana

A continuación se da a conocer los resultados de la encuesta, donde se muestran cuatro componentes de la gestión administrativa, pero el resultado del tercer componente *integración* se muestra de forma individual (pág. 58), debido a la necesidad de aplicar la técnica de observación directa para este estudio.

4.1. Resultado de la gestión administrativa de Fegrandinos

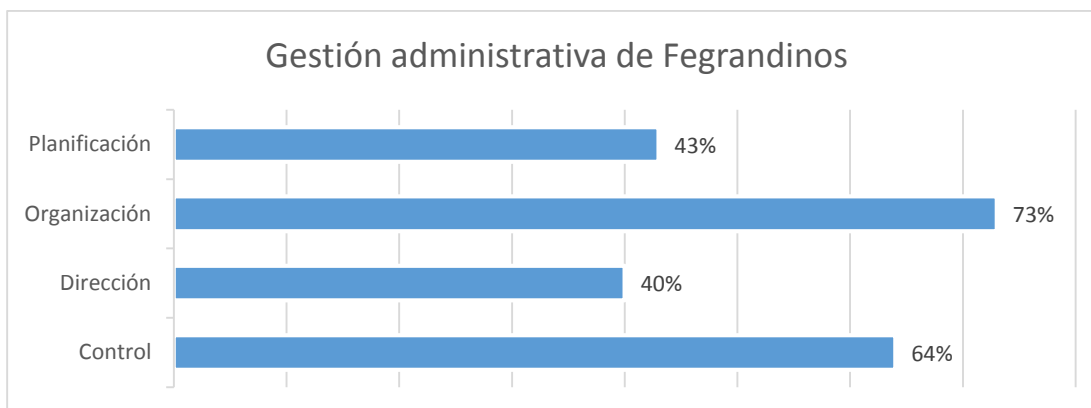


Figura 3: Gestión administrativa de Fegrandinos

Fegrandinos presenta el manejo de la gestión administrativa; en planificación, las estrategias para alcanzar los objetivos son intermedios al no estar enfocadas en la misión y visión del plan estratégico, las habilidades para planificar el trabajo son por medio de hojas de registro, su programación está sujeta a un plan de producción diario.

La organización de sus actividades permiten mejorar la calidad del proceso de producción y de esta manera satisfacer a sus clientes, además favorece a la calidad de servicio, las actividades son organizadas mediante el manual de funciones, los departamentos se encuentra divididos de acuerdo a la estructura administrativa, cumple con normativas de la empresa mediante el reglamento interno.

La dirección y control se maneja de acuerdo a la situación que se presente puesto que el horario de trabajo es evaluado a través del cumplimiento de metas diarias, la dirección de los operarios es realizada por sus supervisores en efecto “la gestión administrativa realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos” (Jiménez, 1995) de tal manera que controla las actividades que se realizan.

4.2. Resultado de la gestión administrativa de Agroshen



Figura 4: Gestión administrativa Agroshen

La empresa planifica sus actividades de acuerdo a la demanda de los productos, por ser perecibles no pueden ser almacenados, y no cumple con sus objetivos, por el contrario (Stoner, 1996) manifiesta que la planificación “es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlas”, además el manejo de estrategias para la distribución de los productos se realiza por sectores; no factible por la mala organización.

En la organización no llevan un registro de visitas generado confusión, la estructura administrativa no está enfocada en designar las tareas respectivamente y mejorar la comunicación, la división de departamentos no es acorde la infraestructura impidiendo llevar a cabo las actividades de la empresa. De esta manera se puede ordenar el trabajo para lograr los objetivos de una manera eficiente.

La dirección y el control son supervisadas con mayor rigurosidad por el administrador, los instrumentos de evaluación son conocidos por los trabajadores, a pesar de su exigencia no se les ase participe de opinión no obstante la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización.

4.3. Resultado de la gestión administrativa de Indproagro

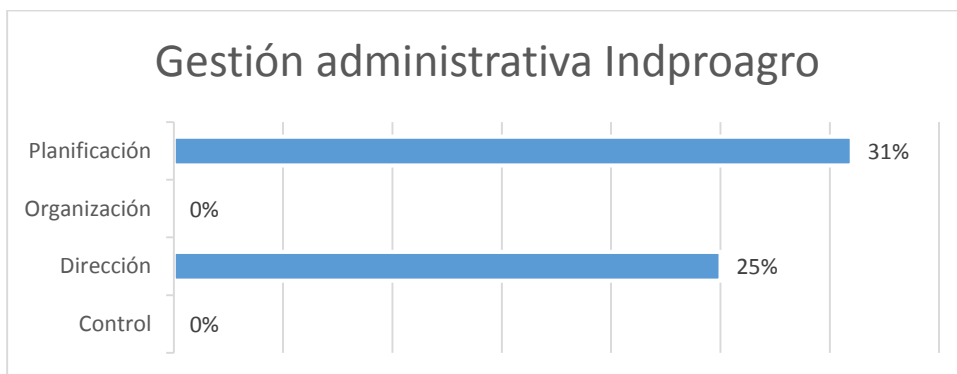


Figura 5: Gestión administrativa Indproagro

La planificación de la empresa Indproagro se encuentra orientada hacia la exportación de productos, permite que tenga más oportunidades de crecimiento, además la captación de nuevos mercados para poder introducir sus productos, sin embargo no fue suficiente para continuar ejerciendo sus actividades, los objetivos no fueron cumplidos, igualmente las políticas del reglamento interno y su plan de producción no fueron constantes.

Por otro lado la organización no es aplicada en ningún aspecto por falta de coordinación de los directivos, al no tener un manual de funciones y la estructura administrativa no fue formada, genera un 0% de organización.

En la dirección tiene proyección en diseñar métodos que le permitan manejar los diferentes recursos, pero en el proceso no hubo direccionamiento por el gerente, motivación y la toma de

dicciones fue arriesgada, el control del desempeño laboral no fue estable por instrumentos de evaluación.

4.4. Posicionamiento

El modelo tri-componente ayuda a identificar cada componente de diferente forma, Según (Kinneer y Taylor , 2003) manifiesta 3 elementos básicos, que son el cognoscitivo, el afectivo y volitivo (o conativo), para medir las actitudes a partir de experiencias relacionadas con el conocimiento, información o atributos, con los sentimientos y emociones de aceptación o rechazo, y con la decisión o tendencia hacia un producto o servicio.

4.4.1. Resultado del posicionamiento de Fegrandinos

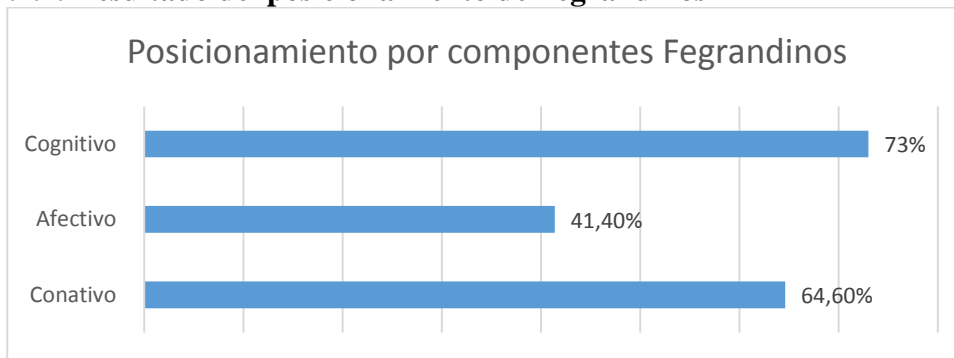


Figura 6: Posicionamiento empresa Fegrandinos

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Fegrandinos.

El componente cognitivo se aplica para determinar el nivel de noción de los clientes de la empresa Fegrandinos, en un porcentaje alto 73% la conocen por el servicio que presta, además de infraestructura, ubicación, capacidad de la maquinaria, que les ha permitido tener prestigio de conocimiento, no obstante el nombre de la empresa, publicidad e innovación no es reconocido por los clientes interrumpiendo así en la captación de nuevos clientes.

El componente afectivo no es aceptable, menos del 50% no reacciona de una forma positiva por carencia de estrategias siendo significativo como define (Philip Kotler, 2006) es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado, de tal forma que cumpla satisfacer el cliente entre ellos los que destaca Fegrandinos es por la rapidez de entrega, la capacidad de producción les impresiona, les apasiona la disposición de trabajo, por otro lado no les emociona el precio que ofrece, les disgusta que la empresa no tiene nuevos productos que ofrecer.

Por otra parte el componente conativo es aceptable, los clientes tienden a adquirir sus productos e influenciar positivamente constantemente se utiliza os servicios de la empresa, la información es compartida, la innovación es interesante a pesar de la insuficiencia de promociones.

4.4.2. Resultado del posicionamiento de Agroshen

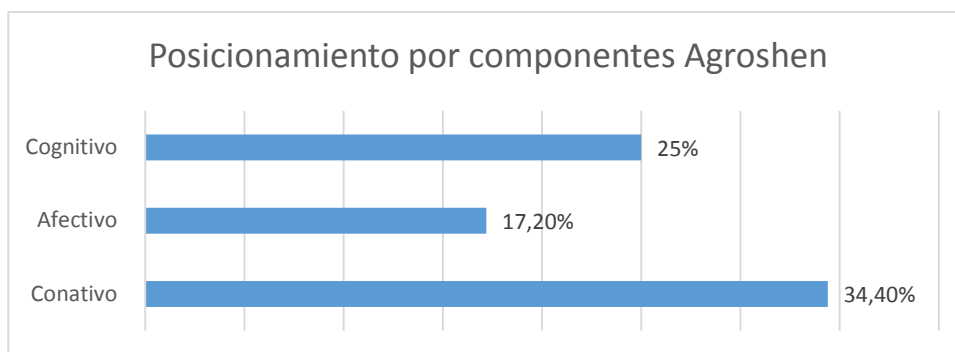


Figura 7: Posicionamiento empresa Agroshen
Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Agroshen

Agroshen tiene porcentajes menos del 50% aspecto negativo, porque los tres componentes tanto como el cognitivo, afectivo y conativo no tienen un enfoque que les permita destacarse pero el que se resalta es: el componente conativo, los clientes tiene la intención de seguir consumiendo sus productos de forma que constantemente visitan las instalaciones, por el contrario la atención de la empresa no es inmediata, el cognitivo no les permite saber exactamente qué productos ofrece por ende muestran des interés por sugerir la empresa con otras personas, la innovación mas no por el nombre y ubicación además el afectivo está en mínima cantidad, la publicidad, la disposición de trabajo no les satisface.

4.4.3. Resultado del posicionamiento de Indproagro

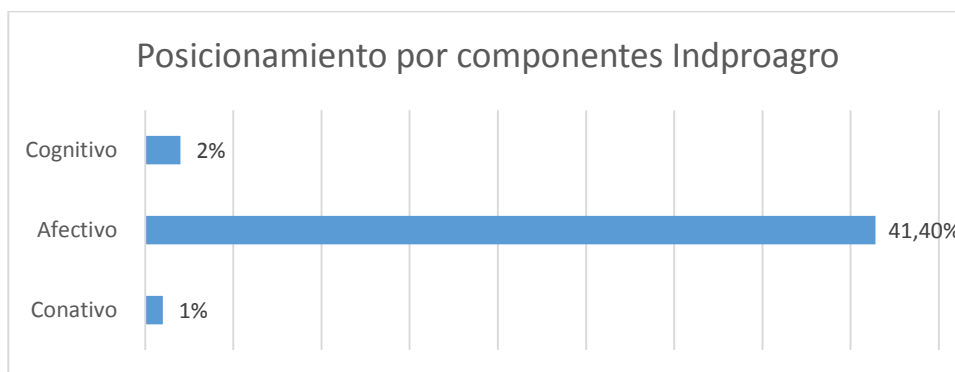


Figura 8: Posicionamiento Indproagro
Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Indproagro

El posicionamiento de Indproagro está en porcentajes mínimos, el componente cognitivo y conativo lo expresan en negatividad el prestigio, el nombre, los medios de publicidad, infraestructura, ubicación, calidad, eficiencia no hay ningún elemento que les genere confianza para poder influenciar, pero les emociona que el servicio que presta, de igual manera la innovación y la nueva publicidad, en su funcionamiento creo mala impresión en precios altos, incumplimiento del servicio al cliente en efecto el componente de afectivo es alto impidiendo satisfacer la demanda.

4.5. Resultado de la gestión administrativa y el posicionamiento de las empresas

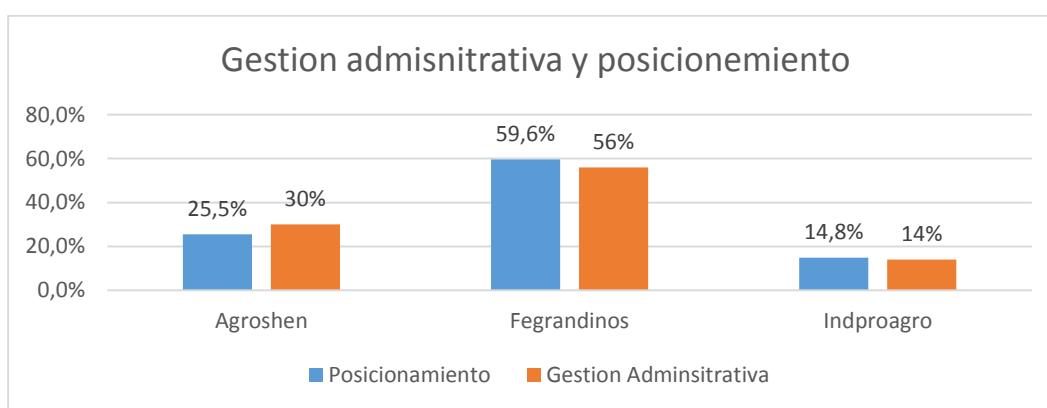


Figura 9:gestion administrativa y posicionamiento

Fuente: Encuesta a clientes y trabajadores de las empresas.

Todo modelo debe de planificar, organizar, dirigir y controlar como lo dice (Chiavenato I. , 2006) pero lo integra con (Jauregui, 2017) talento humano, material, financiero y tecnológico; por lo tanto las empresas deben adaptar la gestión administrativa al modelo que requieran de acuerdo a la actividad, la empresa Agroshen adapta un modelo de gestión que está enfocado en las ventas no una planificación eficiente y eficaz de la misma manera Fegrandinos con su enfoque en la gestión administrativa para cumplir con los requerimientos de estatutos de Mypro, generando un servicio de procesamiento y acondicionamiento de los diferentes granos y cereales de la región, llegando a evitar que los productores viajen a otras provincias para obtener dicho servicio, aportando de esta manera a los encadenamientos productivos; Indproagro por su parte utiliza un modelo de gestión empírico es decir no está plasmado en ningún documento sus actividades diarias las realiza por pedidos dejando de lado el alcance de metas u objetivos por tanto no maneja un proceso.

4.7.-Cálculo de Coeficiente de correlación Spearman para medir la influencia de la gestión administrativa y el posicionamiento

El coeficiente de correlación de Spearman se lo aplica para determinar la relación o dependencia de las variables en este caso el Modelo de gestión a través de la gestión administrativa y el posicionamiento.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

- **p**= Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.
- **d** = Diferencia entre los rangos (X menos Y) en nuestro caso X (modelo de gestión) y Y (posicionamiento).
- **n** = Número de datos, número de componentes.

Los valores varían de -1 hasta +1, donde si el resultado se acerca a -1 significa que la asociación entre las variables es negativa cuando una crece la otra decrece, por el contrario cuando se acerca a +1 existe asociación y en caso de ser 0 no existe correlación.

Tabla 6.- Resultado estadístico de Fegrandinos

Gestión administrativa	Porcentaje	Posicionamiento	Porcentaje
Planificación y Organización	36	Cognitivo	41
Dirección	25	Afectivo	23
Control	40	Conativo	36

$$\rho = 1 - \frac{6 * 2}{3(3^2 - 1)}$$
$$\rho = 1 - \frac{12}{24}$$

Resultado 0,5

Este resultado indica que los componentes del modelo de gestión en Fegrandinos influye en su posicionamiento de forma directa, por lo tanto es una correlación positiva considerable, si la gestión administrativa es mejorado por ende el posicionamiento incrementaría en el mismo porcentaje.

Tabla 7.- Resultado estadístico de Agroshen

Gestión administrativa	Porcentaje	Posicionamiento	Porcentaje
Planificación y Organización	28	Cognitivo	33
Dirección	33	Afectivo	22
Control	39	Conativo	45

$$\rho = 1 - \frac{6 * 2}{3(3^2 - 1)}$$

$$\rho = 1 - \frac{12}{24}$$

Resultado 0,5

Al ser positivo indica que existe correlación entre estas variables, es decir que la gestión administrativa que pertenece al modelo de gestión si influye en el posicionamiento a través de los componentes 0,5 es un resultado favorable para Agroshen puesto que el esfuerzo por mejorar en la planificación, organización, dirección y control se verá reflejado en el posicionamiento.

Tabla 8.- Resultado estadístico de Indproagro

Gestión administrativa	Porcentaje	Posicionamiento	Porcentaje
Planificación y Organización	38	Cognitivo	5
Dirección	62	Afectivo	93
Control	0	Conativo	2

$$\rho = 1 - \frac{6 * 0}{3(3^2 - 1)}$$

$$\rho = 1 - \frac{0}{24}$$

Resultado 1

Indproagro muestra una relación entre las variables especificado claramente 1, al no tener un proceso no hay posicionamiento.

4.7. Resultado del modelo de gestión y el nivel de ventas**Tabla 9: Ventas históricas**

Empresa	Ventas	
	sin modelo de gestión	con modelo de gestión
Fegrandinos	\$ 1.968,00	\$7.783,52
Agroshen	\$11.500,00	\$15.000,00
Indproagro	\$0,00	\$0,00

Fuente: Empresas en estudio (2019)

La influencia según (Coaching, 2015) se mide a través de ideas, actitudes y creencias acoplándose así a la teoría de (Schiffman, 2010) sobre el modelo Tri-componente que mide el posicionamiento a través de conocimiento, afectos, y acciones que tienen los clientes hacia la empresa, permitiendo estudiarlo al cliente en tres aspectos para detectar su afección, por otra parte el posicionamiento utilizado el modelo en estudio se ve influenciado por la gestión ya que la administración adecuada permite mejorar la capacidad, de este modo conquistar; pero no indica que las ventas sean mayores, en el caso de Fegrandinos que sin modelo de gestión sus ventas no superaban los \$2000,00 dólares obteniendo un déficit y riesgos para la empresa en el año 2018 al implementar el modelo de gestión sus ventas tuvieron un crecimiento notorio superando así los \$7000,00 dólares, por otro lado Agroshen no tuvo el mismo impacto cuando incremento su modelo de gestión su variación fue \$3000,00 dólares además Indproagro no maneja un modelo, denominado empírico, se encuentra afectada por una insuficiencia de ingresos en las tres empresas se refleja la diferencia, por tanto, las ventas son un elemento fundamental para el desempeño de una empresa, permiten medir el nivel de aceptación de los productos y servicios en un mercado (Molina, 2019), por ende se puede determinar que el nivel de ventas refleja el adecuado manejo de un modelo de gestión dentro de la empresa pero no el posicionamiento de los consumidores.

Prueba T Student

$$\hat{S}_{\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2} = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)\hat{S}_1^2 + (n_2 - 1)\hat{S}_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}$$

$$T = \frac{(\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2) - 0}{\hat{S}_{\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2}}$$

\bar{Y}_1 y \bar{Y}_2 : Medias de las muestras 1 y 2

\hat{S}_1^2 y \hat{S}_2^2 : Varianza insesgadas de las muestras 1 y 2

n_1 y n_2 : Tamaño de las muestras 1 y 2

T se distribuye con una T de Student con n_1 y $n_2 - 2$ grados de libertad

Ho: El modelo de gestión de las empresas industriales de granos y cereales del Carchi influye en su nivel de ventas si T se encuentra entre -1,96 y 1,96.

Tabla 10.-ventas con y sin modelo de gestión

Ventas	
sin modelo de gestión	con modelo de gestión
20,18%	79,82%
43,39%	56,60%
0%	0%

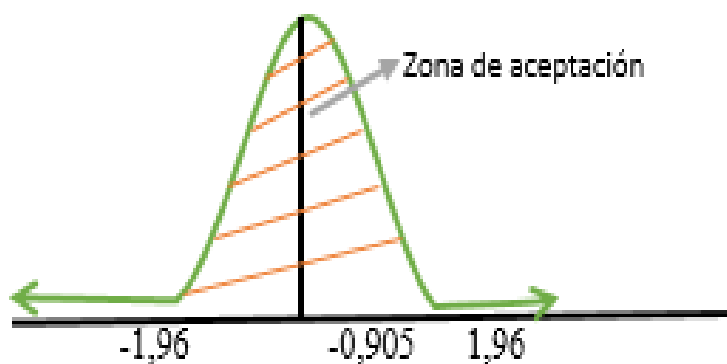
Tabla 11.- Resultado de ventas y gestión administrativo

	Variable 1	Variable 2
Media	0,2119	0,45473333
Varianza	0,04714381	0,16856601
Observaciones	3	3
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	3	
Estadístico t	-0,9055949	
P(T<=t) una cola	0,2159539	
Valor crítico de t (una cola)	2,35336343	
P(T<=t) dos colas	0,4319078	
Valor crítico de t (dos colas)	3,18244631	

$$\hat{S}_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2} = \sqrt{\frac{(3 - 1)(0,04714) + (3 - 1)(0,16856)}{3 + 3 - 2} \left[\frac{1}{3} + \frac{1}{3} \right]}$$

$$\hat{S}_{\bar{y}_1 - \bar{y}_2} = 0,461649$$

$$T = \frac{(0,2119 - 0,4547) - 0}{0,461649}$$



T= -0,9055

El resultado se encuentra dentro del rango de aceptación de hipótesis nula, por lo tanto la gestión administrativa si influye en el nivel de ventas de las empresas, de tal manera que la investigación es fiable y a través de pruebas estadísticas se puede determinar la relación entre el modelo de gestión acoplado a las empresas influye en el posicionamiento y también el nivel de ventas.

4.8.- Resultado de la observación Fegrandinos

La infraestructura de la empresa Fegrandinos es adecuada para el desarrollo del servicio; cuenta con maquinaria de procesamiento, limpieza, y acondicionamiento de granos y cereales, las cuales se encuentran en buen estado, los operarios hacen uso de medidas de seguridad como guantes, casco, overol, botas de caucho, y sobre todo antes de manipularlas revisan el manual para evitar accidentes, las señalética junto con la misión y visión se encuentran en un lugar visible para los trabajadores y clientes de tal manera que les genere confianza ya que es un indicador de crecimiento de la empresa

La división de departamentos se encuentra acorde a la estructura administrativa (anexo N° 14) que permite que la comunicación sea rápida y que las actividades sean designadas adecuadamente para evitar confusiones, además tienen en cuenta la motivación laboral para que los operativos puedan cumplir con las tareas designadas las cuales son controladas a través de hojas de registro de horas laboradas y se evalúan con el cronograma diseñado con tiempos específicos acordes al manual de funciones; en el aspecto financiero se observó que cuenta con un capital de reserva que le permite saldar deudas en caso de disminuir las utilidades, además el encargado considera el diseño de nuevos proyectos para invertir.

El desarrollo de la matriz FODA (tabla N°3) para el planteamiento de nuevas estrategias es notorio pues buscan explotar al máximo las oportunidades que se generan alrededor ya sea por el clima o las tendencias de cultivo de granos en diferentes temporadas para afrontar las amenazas, así también mantienen las fortalezas para desarrollar nuevas técnicas de marketing para corregir las debilidades, se pudo observar que no cambian sus principios por enriquecerse, buscan mejorar la forma de negociación para beneficio de los productores y de la empresa.

4.9.-Resultado de la observación Agroshen

Las instalaciones de la empresa se encuentra dividida en departamentos (anexo N° 13) aunque sean pequeños no impiden el desarrollo normal de las actividades cada área cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos, la maquinaria de empacado, selección y transformación de granos, se encuentra en buenas condiciones para la producción, sin embargo se pudo notar la presencia de maquinaria sin uso las mismas que son las que elaboran productos innovados los mismos que se consideran por el gerente como no rentables.

El talento humano hace uso de medidas de protección, se pudo notar que solamente cuentan con las más necesarias para laborar como guantes y casco, las indicaciones de uso de las maquinarias son explicadas por diferentes encargados los cuales supervisan y guían paso a paso a los operarios para evitar incidentes, el control se lo realiza mediante hojas de registro semanal debido a los horarios, para la contratación de nuevo personal toman en cuenta diferentes aspecto entre ellos el físico ya que el trabajo es de fuerza corporal para la movilización de los productos.

La empresa cuenta con reserva de capital debido a los constantes cambios que se producen en la localidad, ya sea por incremento de aranceles que perjudican las ventas por lo tanto las utilidades disminuyen y se presenta el riesgo de llegar a tener déficit, para prevenir este tipo de inconvenientes se designa un porcentaje de ganancias de las mejores temporadas para solventar gastos en momentos de escases, los proyectos de innovación no se toman en cuenta debido a la inestabilidad del mercado ocasionada por ser zona fronteriza.

Por otra parte el desarrollo de estrategias basadas en el FODA (tabla N° 4) no son claras puesto que las fortalezas no son suficientes para contrarrestar con las debilidades en diferentes casos las debilidades parecen persistir e incrementarse, en la parte exterior de la empresa las oportunidades son escasas y difíciles de aprovechar la diversidad de mercados son exigentes mientras que las amenazas cada vez son más agresivas.

4.10.-Resultado de la observación Indproagro

La empresa Indproagro cuenta con instalaciones adecuadas para la producción, sin embargo solamente es arrendada para almacenar la maquinaria de transformación de cereales en productos innovados las cuales no se encuentran en funcionamiento, pero si cuentan con una

oficina donde desarrollan nuevos proyectos para conseguir financiamiento y posibles inversionistas para lanzar al mercado nuevos productos con la posibilidad de exportación, donde se observa la misión y visión que les motiva e impulsa a plantearse objetivos alcanzables y medibles, los operativos que contribuyen a diseñar los nuevos planes cuentan con los direccionamientos del encargado de la oficina principal y se enfocan en estrategias del FODA de tal manera que puedan explotar al máximo las oportunidades generadas dentro y fuera de la empresa.

4.11.-Análisis de las entrevistas

Entrevista a los representantes de las empresas conformada con una guía de preguntas:

4.12.-Análisis de la entrevista Fegrandinos

Objetivo: Analizar el modelo de gestión en las empresas industriales de granos y cereales, y como afecta su posicionamiento.

1.-Nombre: José Cangas

2.-Cargo que ocupa en la industria: Representante legal

3.-A qué se dedica la industria: Acondicionamiento y procesamiento de granos

4.-Conoce los beneficios que le produce el modelo de gestión; especifique

Se tiene una mejor orientación cómo manejar la empresa y que fine perseguir.

5.- Conoce las desventajas que le produce el modelo de gestión; especifique

No se puede trabajar de una forma ordenada

Planificación

6. ¿La producción está sujeta a una planificación?

Desde hace un año se trabaja con convenios mediante la comercialización con algunas empresas, se lleva una planificación adecuada para poder llegar a ser reconocida

Organización

7. ¿La empresa cumple con normativas de seguridad y salud ocupacional?

La organización es trabajar con la seguridad la planta necesita protección en cascos, mascarillas overoles, protectores llegando a evitar problemas.

8. En que se basa para el desarrollo de sus actividades.

Los trabajadores tienen manual de funciones para evitar errores, de esa forma se mide la capacidad de los que conforman la empresa.

Dirección

9. ¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta a todos los miembros del organigrama de la empresa?

Como presidente se debe tener la opinión de cada uno de los socios, una parte es de ellos

10. Cuáles son las herramientas que se utiliza para informar a los colaboradores de la empresa?

Cuando es necesario la reunión de todos, se convoca personalmente.

Control

11. Como se registra el horario de trabajo

Cuando se tiene clientes es según la necesidad de ellos, pero se firma en una hoja para el control

12.- Como se evalúa el desempeño de los trabajadores

Existe un cronograma para poderlos evaluar, complementa con el manual de funciones, si es un buen trabajador se le designa horas extras remuneradas

Competitividad

13. Las áreas de la industria son adecuadas para la transformación de la materia prima?

Las áreas son adecuadas, la infraestructura esta diseñada por parte de técnicos especializados, están preparados para darle el servicio adecuado, con última tecnología su capacidad es una tonelada hora.

14. Cada qué periodo innova sus productos?

La innovación se debe a la experimentación de nuevos granos si las maquinarias tienen la capacidad se puede innovar.

Ventas

15.Cuál es el porcentaje de ventas mensual que percibe la industria?

Promedio de \$600 mensual

16. ¿La industria se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?

Cuando se comenzó hubo deudas, se iba a cerrar, pero hoy, se ha revisado las estadísticas y se puede notar el crecimiento, además las condiciones del mercado son estables.

17. ¿Cuenta con una estrategia que permita aumentar las ventas en los próximos años?

La planificación de cultivos y acercamiento con empresas está planificada para ese año.

El representante legal de la empresa Fegrandinos define como procesamiento y acondicionamiento de granos, en las MYPYMES se encuentra registrada con RUC: 1091752391001 categorizada como empresa productora agrícola industrial en el cantón Bolívar. Analizando el proceso administrativo manifiesta su buen funcionamiento que está plasmado en el modelo de gestión.

Con respecto a la planificación, manifiesta que cuenta con convenios para poder comercializar con los municipios e instituciones de apoyo a las empresas, estos son los mayores potenciadores para el crecimiento de la empresa, sin embargo a través de la observación se pudo determinar que también brinda el servicio de limpieza y acondicionamiento de granos para el beneficio de los productores, además el apoyo recibido por el municipio fue el financiamiento para la adquisición de la maquinaria. La organización la manejan a través de la estructura administrativa anexo N° 15) de tal manera que cada trabajador tienen a su cargo diferentes actividades que desarrollar basándose en un manual de funciones, esto evita que se desperdicie tiempo y recursos, además la comunicación es directa y clara sin dejar de lado el cumplimiento de las normativas de seguridad. El presidente está enfocado en ser un grupo familiar por lo tanto la dirección es un eje importante para él y hace énfasis en la importancia de la opinión de los demás socios por ello las convocatorias a las reuniones para la toma de decisiones se las realiza personalmente, pero estas reuniones no tienen el efecto esperado debido a que los socios de la empresa no asisten frecuentemente a estas convocatorias ya sea por falta de tiempo o por la distancia pero mantienen la comunicación de los cambios que se generan. Para poder supervisar al trabajador utiliza hojas de registro, debido a la necesidad de los clientes las horas de trabajo se extienden hasta la noche y se cuentan cómo horas extras; además la evaluación se genera a través del cronograma para el cumplimiento de las actividades del manual de funciones.

Se considera una empresa competitiva por ser la única que presta servicios de secado, acondicionamiento en la zona, además manifiesta que la infraestructura es adecuada para laborar, la maquinaria es de última tecnología por su clasificación de granos ya sea por color, tamaño o peso con la capacidad de hasta una tonelada por hora, se mantiene innovando constantemente para poder cubrir la demanda y de esta manera posicionarse en la mente de sus clientes que cada vez son más exigentes.

Teniendo en cuenta que el posicionamiento en la mente del cliente no significa que se incrementen o disminuyan las utilidades o ventas, por lo tanto se investiga el porcentaje de

ventas mensuales que percibe la empresa, Fegrandinos genera \$600 mensuales, pero se encuentra en una situación financiera estable debido a que cada año utilizan estrategias para poder crecer, así lo manifiesta en la entrevista estructura.

4.13. Análisis de la entrevista Agroshen

Objetivo: Analizar el modelo de gestión en las empresas industriales de granos y cereales, y como afecta su posicionamiento.

1. Nombre: Ligia Narváez

2. Cargo que ocupa en la industria: administradora

3. A que se dedica la industria: procesamiento de arroz y quinua también la comercialización de productos masivos, tiempo 10 años con Agroshen que contiene marcas nutriquinua y agro quinua,

4. Conoce los beneficios que le produce el modelo de gestión; especifique

Tener un mayor control de la organización, cada trabajador ocupa el cargo que le corresponde,

5.- Conoce las desventajas que le produce el modelo de gestión; especifique

Hay desorden

Planificación

6. La producción está sujeta a una planificación?

Los pedidos se realiza mediante el cliente o una estimación que llevan mensualmente, no se maneja a través de objetivos, es mediante el pedido se realiza un estudio anual dividiendo mensualmente y por la caducidad del producto, no podemos correr el riesgo que se dañe.

Organización

7.- La empresa cumple con normativas de seguridad y salud ocupacional

No tienen todo los implementos pero si lo necesario para poder trabajar.

8.- En que se basa para el desarrollo de sus actividades.

Planificación diaria, no contamos con los manuales de procesos, funciones, y responsables debido a los constantes cambios de personal.

Dirección

9.- Para la toma de decisiones se toma en cuenta a todos los miembros de la estructura administrativa de la empresa?

Se toma en cuenta el personal administrativo, los operarios no, debido a que su trabajo es por contrato y no podemos involucrarlos, además no cuentan con el conocimiento necesario de la

situación de la empresa.

10.- Cuáles son las herramientas que se utiliza para informar a los colaboradores de la empresa?

A través de oficios, o cuando amerite.

Control

11. Como se registra el horario de trabajo

Mediante hojas cada semana.

12.- Como se evalúa el desempeño de los trabajadores

No tiene una hoja de evaluación se realizan una evaluación por medio de atención verbal, en caso de ser deficiente se toma otras medidas, ya sea descuento de sueldo o suspensión del trabajo.

Competitividad

13. Las áreas de la industria son adecuadas para la transformación de la materia prima?

Si tenemos espacio, las áreas son suficientes para poder trabajar, no podemos desperdiciarlo.

14. Cada qué periodo innova sus productos?

En el momento no tenemos innovación, pero si se realiza en el empaque mas no en producto.

Ventas

15. Cuál es el porcentaje de ventas mensual que percibe la industria?

Distribución al por mayor, 150 mil dólares al mes y al mercado 3000 y 5000 a tiendas

16. ¿La industria se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?

Si, tiene un capital de respaldo en casos de que no se venda.

17. ¿Cuenta con una estrategia que permita aumentar las ventas en los próximos años?

Si el producto se vendiéndose poco, se bajan el precio o se cambia de empaque innovador

La administradora de la empresa Agroshen la define como procesamiento de arroz y quinua también como comercialización de productos de la canasta básica; Agroshen Sca. Registrada en las MYPYMES con RUC: 04999990001 como empresa de comercialización en el cantón Tulcán.

Con respecto a la planificación, manifiesta que no se realiza con el fin de lograr objetivos puesto que se lo hace según los pedidos de los clientes y del producto que requieran, se toma ciertas medidas de precaución es decir se considera el total de pedidos al año y se hace estimación

mensual para cada cliente, esto es fundamental debido a la caducidad de los productos y en caso de tener un exceso de producto terminado almacenado se asumiría como perdida; Para la organización las actividades se designan diariamente debido a la constante rotación del talento humano, por la misma razón no se considera necesaria la implementación de manual de funciones, procesos y responsables, es preferible comunicarles y darles indicaciones personalmente, a raíz de la observación se puede destacar la inducción que se dicta al nuevo personal, el uso de las medidas de seguridad que aunque no estén completas son las más necesarias para laborar y prevenir incidentes. Por otra parte la administradora menciona que para la dirección de la toma de decisiones la opinión del personal administrativo es suficiente, debido a la falta de conocimiento que los operarios tienen sobre las condiciones en las que se encuentra la empresa, las decisiones deben tener bases sobre la competencia, para poder generar ventajas, para el registro de trabajo se lo hace en hojas pero se los registra semanalmente la evaluación no se desarrolla con algún método es más operativa, se observa la forma de trabajo, la responsabilidad, la habilidad al desarrollar técnicas que le permitan reducir tiempo, el cumplimiento con las tareas, si estos aspectos no son eficientes entonces se procede a tomar medidas de llamado de atención, en caso de no mostrar mejoras entonces se procede a sancionar, lo más frecuente es el descuento de sueldo.

Se considera una empresa competitiva por las áreas adecuadas y la maquinaria está en perfectas condiciones para producir, en la innovación la considera en el empaque del producto cambiando de colores, otro aspecto que considera no les permite innovar es la falta de tiempo, la maquinaria de producción de cereales y nuevos productos se encuentra estática, prefieren continuar con la comercialización y evitar retrasos a sus clientes, las ventas percibidas por la entrega a tiendas rodean los \$5000 mensuales y ventas en la empresa para el mercado se encuentra entre los \$3000 dependiendo de los diferentes periodos del año, por esa razón se designa un porcentaje del capital como reserva en caso de que no se venda, si las ventas no se recuperan y el producto se queda en bodega, entonces se disminuye el precio o se crean promociones, en otros casos se innova el paquete.

4.14. Resultado de la entrevista Indproagro

Objetivo: Analizar el modelo de gestión en las empresas industriales de granos y cereales, y Como afecta su posicionamiento.

1.-Nombre: Carlos Burbano

2.- Cargo que ocupa en la industria: gerente comercial

3. A que se dedica la industria: procesamiento de quinua como materia prima o con un valor agregado, línea de snacks y harinas

4.-Conoce los beneficios que le produce el modelo de gestión; especifique

Permite llegar a los posibles compradores

5.- Conoce las desventajas que le produce el modelo de gestión; especifique

Dificulta llegar al mercado impide que no la conozcan

Planificación

6. La producción está sujeta a una planificación?

La producción se la realiza mediante la demanda, no se planifica se actúa

Organización

7. La empresa cumple con normativas de seguridad y salud ocupacional

Implementar está en proceso

8. En que se basa para el desarrollo de sus actividades.

No se tiene especifico, cuando hay que salir a vender toca hacerlo.

Dirección

9. Para la toma de decisiones se toma en cuenta a todos los miembros del organigrama de la empresa?

La mínima opinión se debe de tomar en casos generales.

10. Cuáles son las herramientas que se utiliza para informar a los colaboradores de la empresa?

Reuniones anticipadas

Control

11. Como se registra el horario de trabajo

Firmas de entrada y salida

12.- Como se evalúa el desempeño de los trabajadores

Se ve reflejada en la producción

Competitividad

13. Las áreas de la industria son adecuadas para la transformación de la materia prima?

Estamos trabajando para mejorar

14. Cada qué periodo innova sus productos?

Se está realizando una innovación, una nueva reformación.

Ventas

15.Cuál es el porcentaje de ventas mensual que percibe la industria?

La plata esta parada, los productos fueron muestreos y no resulto, a la producción no fue aceptable

16. La industria se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?

No se encuentra en condiciones de adquirir préstamos, está en inversión no en retorno de capital

17. ¿Cuenta con una estrategia que permita aumentar las ventas en los próximos dos años?

Por el momento no.

El representante de la empresa Indproagro la define como procesamiento de quinua en las MYPYMES se encuentra con RUC: 0491516755001 categorizada como industria productora agrícola industria pro agro Indproagro S.A. cantón Tulcán, se dedica a la producción de snacks y harinas considera que el modelo de gestión permite llegar a nuevos mercados.

En la gestión administrativa con respecto al modelo de gestión manifiesta que la planificación se realiza por demanda “no se trata de planificar si no de actuar” es la necesidad de toda empresa, satisfacer las necesidades de un mercado para ello no se debe esperar para considerar cantidades si no de conquistar clientes e imponer la necesidad de compra, por este motivo no tiene una rentabilidad estable; para la organización las normativas de seguridad y salud ocupacional se encuentra en proceso de desarrollo, a través de la observación se notó que no cuenta con ninguna normativa de seguridad es porque la maquinaria no se encuentra funcionando, para el desarrollo de actividades plantea que en caso de tener que vender hay que hacerlo; la dirección de la toma de decisiones en casos generales se toma en cuenta todas las opiniones hasta la mínima puede crear efectos positivos, es cuestión de analizarlas, verificar la conveniencia y las posibilidades de cambios, la convocatoria para estas reuniones se las realiza mediante anticipaciones, considera que el tiempo es importante y no se debe desperdiciar por eso se controla el ingreso y salida de los operarios con hojas de registro es

la mejor manera de ahorrar recursos y mantener el control, sin embargo no se aplica, también plantea que la mejor manera de evaluar el desempeño es la producción, si esta no se cumple entonces se debe tomar medidas de motivación, todos los que conforman la empresa no tienen un manual de funciones realizan diferentes actividades provocando un desorden, dejando de ser eficiente.

Por el momento la planta no está produciendo debido a las nuevas reformas que se están aplicando se elaboraron muestras de nuevos productos los cuales no fueron aceptadas en el mercado por su precio por eso se considera la opción de exportar, no tiene financiamiento ya que se plantea como inversión y no muestra posibilidades de retorno de capital a corto plazo, por ende no se muestra nivel de ventas ni estrategias de incremento.

V.- DISCUSIÓN

El modelo de gestión involucra diversas etapas a desarrollar descritas a continuación el plan estratégico y la gestión administrativa

5.1. Análisis del plan estratégico.

Al desarrollar un modelo de gestión se debe tener en cuenta la situación actual de la empresa, para ello se pone a consideración las perspectivas que tienen cada empresa según la misión, visión ya que son los raíces de toda acción a elaborar.

La redacción de la misión es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez 2005). Es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos tabla N° 12, para poder calificar a criterio personal de igual manera la visión.

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. (Gutiérrez 2005).adquiriendo la siguientes preguntas para poder interpretar.

Tabla 12.- Preguntas de la misión y visión

Preguntas básicas de la misión	Fegrandinos	Agroshen	Indproagro
¿Quiénes somos?	SI contesta	SI contesta	SI contesta
¿Qué buscamos?	Si contesta	SI contesta	SI contesta
¿Qué hacemos?	Si contesta	SI contesta	SI contesta
¿Dónde lo hacemos?	Si contesta	No contesta	No contesta
¿Por qué lo hacemos?	Si contesta	No contesta	No contesta
¿Para quién trabajamos?	Si contesta	No contesta	No contesta
Preguntas básicas de la visión			
¿Qué tratamos de conseguir?	Si contesta	Si contesta	Si contesta
¿Cuáles son nuestros valores?	Si contesta	No contesta	No contesta

¿Cómo produciremos resultados?	Si contesta	No contesta	No contesta
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Si contesta	Si contesta	Si contesta

Al presenta la razón de ser de cada una de las empresas se considera que son diferentes por ello deben de manejar un modelo de gestión a su conveniencia, según las necesidades que presenten, además de ello manejan diferentes productos considerados como granos y cereales. Según la encuestas realizada las empresas consideran lo siguiente:

Fegrandinos

- Granos: chocho, frejol, alberga, habas ,bizia
- Cereales: cebada, trigo, avena, maíz, quinua

Agroshen

- Granos: Canguil, frejol, lenteja
- Cereales: arroz, avena, quinua

Indproagro:

- Quinua

5.1.1.-Factores macro y micro

La evolución de la pequeña agricultura campesina y de la agro exportación dan cuenta de un modelo que ha sostenido el consumo interno y de las diferentes exportaciones de bienes primarios, especialmente agrícolas, Actualmente se enfatiza un panorama actual al comparar el peso de las exportaciones agrícolas frente al resto de exportaciones (MAGAP, 2015) , las tres visiones de las empresas en estudio son enfocadas a exportar porque el sector de Agroindustria en Ecuador es bastante amplio, se destacan varios productos destinados principalmente a consumo interno como maíz, arroz y azúcar; mientras que entre los principales productos de agroindustria para exportación se destacan los cultivos de palma africana y brócoli. (PROECUADOR, 2016). En las empresas no existe los productos mencionados, impidiendo tener facilidad parar exportar, pero hay un producto que tienen en común que es la quinua, se produce tradicionalmente en la región Sierra, por las condiciones agroecológicas, la provincia del Carchi se caracteriza por ser la que produce mayor cantidad de quinua en el país, seguida de la provincia de Imbabura y de Chimborazo según el análisis sectorial 2015.

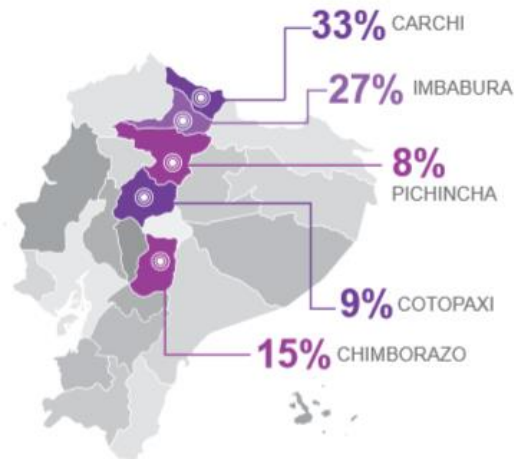


Figura 10: Distribución geográfica de la producción de quinua

Fuente: Subsecretaría de comercialización, MAGAP

Por lo tanto al tener este producto en común es la que las caracteriza como empresas industriales donde (Case, 2001) lo define como el término industria se usa de manera informal para referirse a grupos de empresas que elaboran productos similares. Las industrias se pueden definir en forma rigurosa o en términos generales, según la cuestión que se discuta. Ya sea que definamos las industrias en forma estricta o general, la forma en que cualquiera de ellas se comporta depende de la forma en que esté organizada.

Las industrias son empresas que transforman la materia prima a un producto derivado, tienen un proceso de transformación y se dedican a la misma rama de productos su organización es la que genera la diferencia, además manifiesta en sus misiones su sector económico desde el acondicionamiento, producción, procesamiento y comercialización con un enfoque de exportación. Por ello deben de manejar un modelo de gestión que se crea conveniente para cada una de las empresas.

Siendo parte del plan estratégico se encuentra la situación que estaban las empresas y se analiza con el FODA, es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa (Leiva, 2016), por tal motivo se toma en consideración los aspectos más relevantes que se encontró en las tres empresas, sustrayendo en las tablas N° 13,14 para poder discutir.

Tabla 13.- Debilidades generales de las empresa en estudio

Debilidades	
CORREGIR	El personal no cuenta con equipamiento se seguridad
	No ofrece descuentos y ofertas a los clientes
	falta de reconocimiento a nivel provincial
	Fegrandinos no cuenta con una marca en sus productos
	No dispone de un portal web para sus servicios
	No tienen instalaciones propias
	Indproagro no cuenta con maquinaria en funcionamiento

Elaborado por: Mueses Andreina – Pozo Diana

Tabla 14.- Fortalezas generales de las empresas

Fortalezas	
MANTENER	Fegrandinos cuenta con una amplia bodega de almacenamiento y acopio
	Contacto con proveedores permanentes
	Producto terminado en alto valor agregado
	Fegrandinos dispone de una instalación propia
	Fegrandinos tiene Infraestructura y maquinaria nueva con estándares industrias
	Agroshen cuenta con maquinaria para transformar materia prima
	Agroshen cuenta con marca en sus productos

Elaborado por: Mueses Andreina – Pozo Diana

5.1.2.-Factores externos

Es el estudio del macro entorno, conjunto de condiciones y factores que afectan de una o varias formas a todas las empresas de un mismo sector o actividad económica, y que solo son relevantes para la actividad comercial de una empresa (Venegas, 2014). De esta forma el macro entorno afecta a todas las dimensiones que componen a una empresa. Cada una de las empresas tienen sus ventajas como desventajas pero “El trabajo del entorno exige adelantarse a los cambios que ocurrirán en el futuro, lo cual implica vigilar la evolución de los parámetros relevantes que rodean el ambiente de las Pymes, entre los cuales podemos mencionar la tecnología, el diseño y la calidad de los productos, los sistemas de marketing , las exigencias y demanda de los clientes, las características de los mercados y los procedimientos de organizaciones y gestión.” (Soto, 2004) , la tecnología es la más relevante una de las empresas Fegrandinos tiene una maquinaria de última tecnología selección optima, por color y tamaño, pero Agroshen tiene la maquinaria para poder transformar la materia prima, es favorable al tener

productos sustitutos de quinua, además de ello su misión y visión están plasmadas a este producto aunque tiene otros en su servicio. Indproagro manejaba una maquinaria de acondicionamiento específicamente de quinua y o experimento la innovación con otros productos. En el mundo de los negocios, lo que manda es la estrategia, el que posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa, se puede cometer una cierta cantidad de errores en la vida de una empresa y de hecho es lo que ocurre, pero no está permitido errar en la gran estrategia. La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Sierra, 2013) Por lo tanto no solo la tecnología lleva conseguir una ventaja competitiva, la introducción de nuevos productos y correcto manejo del plan estratégico es el desarrollo de un modelo de gestión que ayuda a las empresas a posicionarse.

Al mencionar el análisis FODA de las tres empresas los factores externos son iguales por su categorización como microempresas industriales de granos y cereales.

Tabla 15.- Amenazas generales de las empresas

Amenazas	
AFRONTAR	Tendencia del producto interno bruto
	Contante elevación de precios en materia prima
	Cambio de gusto y preferencia en consumidores
	Cambios climáticos

Elaborado por: Mueses Andreina – Pozo Diana

Tabla 16.- Oportunidades generales de las empresas

Oportunidades	
EXPLOTAR	Los patrones de consumo de granos y cereales andinos crecen a nivel de mercado
	Tasas especiales para el sector económico de la agricultura
	Disponibilidad de créditos a empresas
	Confianza en los productos que ofrecen por ser de la zona.

Elaborado por: Mueses Andreina – Pozo Diana

5.1.3.-Análisis de competencia de las empresas de la provincia del Carchi.

Se detalla la ubicación de las tres empresas AgrosHEN e Indproagro en la ciudad de Tulcan teniendo la portunidad de nuevos mercados con el vecino pais colombia. Fegrandinos en el cantón Bolivar su ubicación es estrategica por la panaamericana y serca del mercado mayorista. AgrosHEN, no esta en un sitio estratégico pero su veneficio es la oferta de productos de primera

necesidad; en Indproagro busca nuevos mercados con base a esportacion inovando para peder expaodirse en el mercado.

La viabilidad para exportar de las tres empresas son factibles detallado en los factores macro, siendo estratégicos para poder comercializar en diferetes partes del pais.



Figura 11: Ubicación geográfica de las industrias en la provincia del Carchi
Fuente: MAGAP (2016)

5.2.-Nivel de manejo de planificación de las empresas

La planificación es la decisión sobre los objetivos que las empresas deben de tomar, definición de los planes para poderlos alcanzar por medio de la misión, visión, políticas, reglamentos y programa de actividades para llegar a un fin en común, argumentando según (Johansen, 2011) La planificación tiene que ver con la capacidad de anticipar el futuro previsto, y de establecer los pasos para recorrerlo. Es por ello que los objetivos son centrales a cualquier plan, como asimismo las iniciativas o acciones para alcanzarlo.

La empresa Fegrandinos se encuentra en un buen manejo de planificación siguiendo con rigurosidad los objetivos, además el manejo del personal está enfocado a la pertenencia con direcciones al alcance de la misión y visión lo que es beneficioso para su desarrollo, sin embargo tiene en cuenta la necesidad de desarrollar proyectos de innovación que le permitan mantenerse en el mercado e incrementar clientes.

La empresa Agroshen muestra el 86% de sus clientes internos y externo, están de acuerdo con la planificar de actividades, las cuales permiten que avance de mejor manera ahorrando tiempo y evitando inconvenientes, de este modo poder cumplir con las necesidades de los clientes; además el registro de la producción se la realiza mensualmente para mejorar la administración, por otra parte los presupuestos para proyectos de innovación no son adecuadamente designados impidiendo que la empresa pueda competir.

A pesar de que la empresa Indproagro maneja un modelo Administrativo empírico esta 100% de acuerdo con el área de registro planificado mediante el plan de producción diario para satisfacción de los clientes puesto que actualmente toda empresa debe estar en condiciones de competir y adaptarse a las necesidades de sus usuarios, por otra parte es indiferente a los presupuestos designados para proyectos de innovación puesto que no cuenta con la disposición de maquinaria que le permita innovar sus productos.

5.3.-Nivel de manejo de organización de las empresas

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Ponce, 2011) Al contrario el trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta.

La organización se encuentra en niveles de acuerdo en la división de departamentos de acuerdo con la estructura administrativa, (anexo N°14) además de las actividades mediante el seguimiento de normativas establecidas por la empresa Fegrandinos, seguido del trabajo con un porcentaje de 100 y 80%, sin embargo el porcentaje más bajo se presenta en las actividades organizadas.

Agroshen manifiesta que no es necesaria la división de departamentos acorde a la estructura administrativa (anexo N°15) sin embargo la organización de una empresa debe mantener categóricamente las actividades divididas como corresponda al organigrama, para evitar errores o confusiones además de mejorar la comunicación. Por otra parte no poseen manual de funciones físico que les permita adaptarse al desarrollo del trabajo según (Orozco, s.f.) Es

sistematizar la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización. Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores. Los manuales de funciones son importantes en las industrias pues manejan diferentes actividades que agrupadas generan un proceso el cual debe estar designado para cada trabajador y evitar inconvenientes para alcanzar resultados en común. La organización del modelo de Indproagro muestra que el 100% de los trabajadores están de acuerdo que tienen sus actividades organizadas, mediante el seguimiento de normativas establecidas por la empresa, el mismo porcentaje está en desacuerdo de las actividades son organizadas mediante el manual de funciones ya que no lo poseen; por otro lado el 50% se encuentran en niveles de indiferente y desacuerdo en los aspectos de división de departamentos según la estructura administrativa (anexo N°16)

5.4.-Nivel de manejo de los Recursos de la Empresas

Recurso: son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (Recursos, 2016)

Tabla 17.- Elementos de la integración

Elementos de la integración	SI	NO
Talento humano	X	
Recursos materiales	X	
Recursos técnicos	X	
Recursos financieros	X	

- **Talento Humano:** Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Fegrandinos no cumple con el reglamento, su horario de trabajo es según la producción que se requiera, más de 8 horas que establece el código de trabajo en Agroshen se cumple con los beneficios e Indproagro no cuenta con capacidad de talento humano por el momento. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados

deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos (Chiavenato I. , 2013)

Una teoría que sustenta el talento humano es la Teoría Z de Ouchi creado por Willian Ouchi 1992 trata del talento humano con superación del desarrollo empresarial a medidas que se integren los trabajadores; para crecer personalmente de tal manera que se sientan parte de la organización, Fegrandinos está conformada por socios de la región la intención es, que todos los colaboradores de la empresa sean una familia, manifiesta el representante legal, Agroshen de su parte se enfoca en las ventas igualmente que Indproagro

En la actualidad los talentos humanos son considerados como el mayor capital de la empresa pues gracias a su colaboración y las ganas de contribuir con el desarrollo de las empresas, las organizaciones pueden tener la confianza de que el bien o servicio elaborado es de calidad garantizada, para ello deben ser correspondidos con incentivos ya sean legales o por decisión de la empresa.

- **Financieros:** Los recursos financieros se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo. Una buena administración de los recursos financieros es clave para lograr el éxito en los objetivos de una organización. (Econlink, 2015)

El aspecto financiero en las tres empresas es de gran importancia para que pueda seguir funcionando como es debido, su rentabilidad se refleja en las ventas y se da a conocer al no tener un modelo de gestión y al implementarlo, sin embargo existen fuentes de financiación por parte de diferentes entidades que aportan a estas industrias para su desarrollo por su parte Fegrandinos está 3 años en funcionamiento, ha llegado a crecer constantemente reflejado en las ventas (tabla N°9.) Agroshen por su gran capacidad de productos, posee ventas elevadas pero al implementar no se refleja su crecimiento a diferencia de Fegrandinos, e Indproagro no tiene ventas por el momento.

- **Materiales:** son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

Maquinarias, Inmuebles, Insumos, Productos terminados- Elementos de oficina, Instrumentos y herramientas. (Arias, 2013)

Los Recursos materias son la base fundamental para ejercer los procesos de elaboración del bien o servicio pues si los materiales no fueran suficientes entonces la producción se vería afectada de tal manera que no pueda continuar, las tres empresas cuentan con maquinaria de procesamiento de los diferentes productos, con capacidades para poder satisfacer la demanda, instalaciones acordes a la producción pero diferentes estrategias para poder posicionarse.

- **Tecnología:** las tecnologías de información han tenido una importante repercusión sobre la sociedad, que a su vez, tiende al aprendizaje de estas tecnologías para poder enfrentarse a los retos diarios y a la creciente velocidad y volumen de información que nos proporciona estas tecnologías. (Alshaboul, 2012)

Fegrandinos cuenta con una maquinaria de última tecnología por su capacidad de producción y beneficios de transformación es la única maquinaria en la provincia del Carchi que pose aquellos beneficio , Agroshen, su maquinaria es específica para la limpieza y hay que realizarlo manualmente de tal forma existe más recursos humanos pero posee una maquinaria de empacado automático que les permite presentar sus productos con su marca, por otro lado Indproagro la maquinaria es sofisticada pero no se encuentra en funcionamiento y para que las empresas puedan competir en los mercados deben considerar que la tecnología avanza a pasos agigantados ayudando así a mejorar la calidad y competitividad con el ahorro del tiempo en el cruce de información ahora la empresa que cuenta con el mejor servicio de información puede mantenerse al tanto de las necesidades que tiene el cliente.

5.5.- Nivel de manejo de dirección de las empresas

Un conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, donde el líder de un grupo de colaboradores busca guiar sus esfuerzos y motivarlos, para que sus actitudes y aptitudes estén enfocadas al logro de los objetivos de la organización. (Varela, 2015)

Fegrandinos se muestra muy de acuerdo con la dirección de toma de decisiones enfocadas al crecimiento de la empresa, el 100% se encuentra de acuerdo que las tareas sean supervisadas

por el jefe superior inmediato para que pueda direccionar y corregir inconvenientes de tal manera que pueda continuar las actividades planificadas en manual de funciones, el 60% muestra también que las reuniones que se generan dentro de la empresa son direccionadas por el gerente debido al cargo y la responsabilidad.

Por otra parte las tareas de Agroshen son supervisadas por los jefes inmediatos para que el trabajo sea mas eficiente y eficaz , por otro lado no se manejan incentivos para motivar el rendimiento laboral generando a los operarios desanimos de esforzarse por mejorar, la dirección en las reuniones por parte del gerente de la empresa es indiferente , no hace participe a todo el personal.

Indproagro muestra 100% muy desacuerdo la toma de decisiones con dirección al crecimiento de la empresa puesto que es fundamental combinar el talento humanos y técnicos para conseguir los objetivos de la empresa; el gerente debe ser quien dirija la empresa sin embargo el tiempo mal administrado impide que las reuniones generadas inesperadamente puedan ser dirigidas como es debido.

5.6.-Nivel de manejo de control de las empresas

Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación. (Haimann, 2019)

El control de gestión se refiere a la evaluación de las actividades administrativas que se realizan en los distintos niveles.

Fegrandinos muestra los índices más altos de 71% en el control ante el conocimiento de los instrumentos de evaluación del trabajo como hojas de registro, el 57% se encuentra muy de acuerdo de las actividades designadas periódicamente; por otra parte el desempeño laboral por horas de trabajo es indiferente puesto que la empresa maneja el horario de trabajo según la planificación.

Agroshen en un 71% manifiesta indiferencia en el control sobre los instrumentos de evaluación para los trabajadores, el 57% se encuentra muy de acuerdo de las actividades designadas periódicamente puesto que es necesario para detectar la exigencia de sus supervisores.

El control en Indproagro muestra niveles muy desfavorables para la empresa entre el 100 y 50% de indiferencia y desacuerdo ,el desempeño laboral según las horas de trabajo, las actividades designadas periódicamente no son controladas por lo cual el rendimiento no puede ser evaluado convirtiéndose en riesgo para la empresa.

5.7.- Nivel de manejo del modelo de gestión de las empresas

La planificación en las empresas es fundamental para direccionar los esfuerzos con un fin común a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida de la gestión administrativa. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación, de esta manera se puede reducir costos y gastos innecesarios, seguidamente se aplica la organización puesto que su propósito es simplificar el trabajo y coordinar, optimizar funciones y recursos. En otras palabras lograr que el funcionamiento de la empresa resulte y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo, implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa, simplifica el trabajo.

5.8. Nivel de posicionamiento

Para (Bilancio, 2008)

El posicionamiento es la búsqueda de un lugar de privilegio en la mente del consumidor, un espacio en la demanda. Posicionar implica la búsqueda de un segmento, en la cual una marca obtenga una diferenciación clara respecto de sus competidores, y alcance, en términos cualitativos, una superioridad tal que pueda reflejarse en valor económico a

partir de una participación dominante en el mercado, en la rentabilidad y en la estabilidad. (p. 126).

Tener una posición en la mente del consumidor y en el mercado es una tarea muy difícil donde se debe aplicar un modelo que sea factible y poderlo analizarlo; dependiendo de las percepciones del consumidor.

5.8.1. Conocimiento por nombre de las empresas

La empresa Fegrandinos tiene un reconocimiento del nombre gracias a los clientes externos del cantón Bolívar por motivo del componente conocimiento ya que comparten información con terceros ; en el cantón Montufar la conocen por Asociación de quinua debido a la agrupación con la Asociación de productores de quinua del Carchi ,por otra parte Mira y Espejo la conocen por el nombre de planta de Bolívar o con el nombre del encargado de la planta “Don José” , además (La Hora, 2017)lo manifiesta como “en el Carchi ya cuenta con una planta procesadora de quinua y granos andinos” no manifestando claramente cuál es el nombre y al mismo tiempo no cuenta con medios publicitarios.

Las personas encuestadas sobre el conocimiento por nombre de la empresa Agroshen, revela que el mayor porcentaje de personas conocen por el nombre de distribuidora y la otra mitad no sabe cuál es el nombre de la empresa en comparación a un menor porcentaje que no la conoce por el nombre Agroshen; el cantón que más conoce a la empresa es Tulcán, que arroja un porcentaje muy elevado en relación a los otros cantones.

Según (Kotler & Armstrong, 2008) afirma que, “en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores” .El posicionamiento otorga una imagen propia en la mente del consumidor y en este caso no la definen completamente el nombre de la empresa sea por carencia de publicidad ,o estrategias que permita reconocerla inmediatamente en este caso los clientes si la conocen pero no por nombre.

Los compradores que tiene la empresa Indproagro son del cantón Tulcán, no existe clientes de los demás cantones de la provincia del Carchi, a pesar de que adquieren sus productos no la diferencia por el nombre, existe en una mínima cantidad que la conocen como procesadora de

quinua y Don Carlitos , a pesar de que está constituida en el registro único MYPIMES como” industria productora agrícola Indproagro S.A con categoría de microempresa “ en el año 2019 la empresa deja de presentar servicios por motivo de carencia de estrategia en planificación de tareas, organización en jerarquía ,dirección en la toma de decisiones y control de las actividades que realiza por lo que las ventas no fueron rentables y vio la necesidad de cerrar.

5.8.2.-Posicionamiento por el componente cognitivo de las empresas

Elemento cognoscitivo: Consiste en los conocimientos de una persona; es decir, el conocimiento y percepciones que se adquieren mediante una combinación de experiencia directa con el objeto de actitudes y la información relacionada proveniente de varias fuentes.

La empresa Fegrandinos la conocen por sus servicios que realiza como es el procesamiento de granos y cereales acompañando del secado del mismo producto; seguido de la ubicación geográfica e infraestructura, por falta de comunicación y carencia de publicidad, aspecto negativo impidiendo ser reconocida por medios digitales y tradicionales

La empresa Agrosheh es conocida por la infraestructura, ya que les permite ingresar a los clientes a las instalaciones con facilidad; la innovación de productos es otro aspecto conocido debido a la distribución de diferentes granos y cereales, permitiendo a los cliente fidelizarlos y no recurrir a otras distribuidoras; manifiesta (Ferrás, 2018) “La introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria” por otra parte los encuestados no conocen la eficiencia de entrega de pedidos ya que los distribuidores no tienen un registro de puntos de entrega, además en un 58% no conocen medios de publicidad como: la página web y las redes sociales, por lo tanto los clientes tienen un conocimiento indiferente de la empresa.

Lo que recalcan los clientes de Indproagro es el desprestigio, no hay ningún conocimiento de promociones, infraestructura, capacidad de maquinaria, tampoco de innovación de productos debido al cierre de la planta, no existe un nivel de muy de acuerdo, sus conocimientos son

carentes y no buscan información por motivo de experiencias negativas en la entrega del producto y calidad

5.8.3.-Posicionamiento por el componente afectivo de las empresas

Elemento afectivo: Las emociones o sentimientos de un consumidor sobre un producto o marca particular, constituyen el componente afectivo de una actitud.

Los clientes de Fegrandinos, ha provocado disposición de trabajo e interés de los productos que procesan, indispensable para generar posición en el mercado; por otro lado el nombre de la empresa no les genera confianza aspecto negativo para el reconocimiento y ser competitiva sobre todo si no se tiene presupuesto para realizar una campaña publicitaria, el nombre es clave para las promociones que se realice, ya que a los clientes no les genera confianza.

Por otro lado en un 58,30% de los clientes externos de la empresa Agroshen admiran la capacidad que procesa la maquinaria, pero es indiferente el servicio que reciben, seguido del nombre de la empresa y la ubicación, así como también están muy desacuerdos en sus precios siendo indispensable para posicionarse como manifiesta (Martínez, 2015) “Una de las estrategias de marketing de precios más recomendada y utilizada es la de comercializar a precios muy bajos. La idea es promocionar y dar a conocer dentro del mercado, y entrar con fuerza a través de uno de los argumentos de venta más importante: el precio.”

No obstante en un 100% de los clientes de la empresa Indproagro no les alarma los precios, por lo que dejaron de utilizar sus instalaciones y sus servicios, no les gusta como manejan el sistema de entrega del producto generando mala impresión, no les inspira confianza y la empresa no complace emocionalmente a los clientes y por ello vio la necesidad de dejar de prestar servicio en los últimos años.

5.8.4. Posicionamiento por el componente conativo de las empresas

Elemento conativo: Tienen que ver con las intenciones y las tendencias de comportamiento, de que un individuo emprenda una acción específica o se comporte de un modo particular respecto del objeto de actitud.

La probabilidad que tiene los clientes internos y externo, de realizar una acción en la empresa Fegrandinos es de utilizar los servicios, índice efectivo por ser la única empresa que procesa diferentes granos y cereales, llegando a utilizar las instalaciones además se comparte información con otras personas, aunque las promociones no son constantes, se dispersa comentarios positivos para conócela además en un nivel de acuerdo es inmediata la atención que han recibido lo que influye positivamente para resaltar confianza en los servicios que brindan.

Los clientes que tienen la empresa Agroshen tienen un nivel de actitud indiferente, no comparten información, tampoco la buscan sea por desconocimiento y por carencia de promociones constantes; pero en un 37,5% utilizan los servicios es en una mínima cantidad pero importante ya que son los que más consumen, lo que se refiere que compran por cercanía de la empresa no porque es una empresa que tenga estructurado un plan estratégico.

La actitud hacia la empresa Indproagro es totalmente desaprobada no se utiliza las instalaciones correspondientemente tampoco sus servicios, no hay ningún interés de seguir interesados de promociones; perjudicial en corroborar información negativa generando desprestigio.

5.9. Factor que influye en el modelo tri-componente

El modelo tri-componente manifestado por (Schiffman, 2010) es importante para una investigación cualitativa de modo que permite conocer cuáles son las percepciones de conocimientos, afecto y sentimiento hacia un objeto o situación, en este caso las percepciones que las personas sienten hacia las tres industrias. De esta manera se conoce los aspectos positivos y negativos que la sociedad identifica, por lo que está, constituida por conocimiento y las percepciones; que este ha adquirido mediante la combinación de experiencia con el objetivo de poder identificar lo que ofrece la empresa; en los emociones los clientes sienten confianza y se identifican y por último acción conativo donde dan influencia a otras personas para dar a conocer de los servicios o productos que presentan; según (Guamán, 2016) manifiesta ,que el modelo tri-componente es totalmente viable para poder medir el posicionamiento. Fegrandinos se encuentra establecida con respecto al conocimiento ,positivo para poder llegar a posicionarse y tener claramente a que se dedica la empresa; seguido del componente de afección en un 64,6% que es viable por su influencia a las demás personas, a diferencia del afectivo en un 41,4% que

no genera confianza, por otra parte Agroshen está posicionada por el componente conativo lo que quiere decir que son fieles a la empresa con respecto al conocimiento, sin embargo lo afectivo no tienen claramente un enfoque positivo, pero hay una gran diferencia de la empresa Indproagro donde genero efectos sentimental a causa del cierre de la planta procesadora sin embargo no tienen ningún conocimiento ni la acción de comprar de nuevo. El modelo tri-componente de las actitudes es importante para una investigación cuantitativa utilizando escala de Likert desde un punto de vista aritmético, una escala sumatoria ya que el valor que tiene cada persona en la actitud medida se obtiene mediante la suma de sus respuestas. La actitud de una persona puede ser determinada por la suma de sus respuestas a todas las declaraciones de la escala.

5.10.-El plan estratégico tiene relación con la gestión administrativa de las empresas

El modelo de gestión es un esquema de carácter administrativo, que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los talento humanos, económicos, materiales e intelectuales de una empresa con la finalidad de ejercer una ventaja competitiva y posicionarse sobre el sector económico, otro factor es el plan estratégico por ello se dio una breve reseñan de la situación actual de las tres empresas.

Al estudiar las empresas por separado se puede identificar que cada una desarrolla el plan estratégico en base a la gestión administrativa, debido a que es necesario tener en cuenta la situación actual de la empresa para el planteamiento de la misión y visión por ende los objetivos, luego se desarrolla la gestión que les permita alcanzarlos. Así lo menciona (Carolina, 2015) se considera oportuno diseñar un plan estratégico, ya que dicho plan proporcionará herramientas básicas que facilitarán la correcta gestión de oportunidades que se puedan presentar para la empresa, así como ayudarán a prevenir futuras amenazas.

Fegrandinos utiliza una gestión administrativa estable reflejado en los resultados con un porcentaje del 56% lo que significa que está en un rango intermedio del total 100% significa que hay planificación en sus actividades, están sujetas a la misión y visión del plan estratégico, la situación que se encuentra es apta para tener una correcta estructura administrativa. Por otro lado la empresa Agroshen tiene un porcentaje del 30% inferior al de Fegrandinos por su inadecuado plan estratégico, la misión y visión están enfocadas a sus productos sin embargo los

objetivos no son claros, los factores internos como externos les afecta para tener una gestión administrativa planificada influyendo negativamente. La empresa Indproagro está en condiciones desfavorables por la suspensión de actividades no maneja una gestión de sus procesos por tal motivo no complementa el plan estratégico.

5.11.-El modelo de gestión influye en el posicionamiento de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi.

De acuerdo con los instrumentos aplicados para el desarrollo de la investigación el modelo de gestión se debe aplicar según las necesidades de la empresa sin embargo la gestión administrativa es la clave para desarrollarlo, por ende el posicionamiento de dichas empresas se encuentran influenciadas por la gestión que se aplica para llamar la atención de los clientes y quedarse en sus mentes como un recuerdo por algún atributo de la empresa, producto o servicio, teniendo en cuenta que debe permanecer en constante innovación puesto que las necesidades de los clientes cambian repentinamente, además le permite mantenerse en el mercado y ser competitiva.

Además con los resultados obtenidos y estadísticas de correlación que se estableció el 0,5 de las empresas Fegrandinos y Agroshen hay una influencia moderada no obstante la empresa Indproagro muestra claramente si no tiene una gestión administrativa y un plan estratégico no hay posicionamiento de modo que es un índice de aceptabilidad para posicionarse es aquello por lo que se puede definir que hay una relación entre las dos variables.

5.12. Cómo influye el modelo de gestión de las empresas industriales de granos y cereales de la provincia de Carchi en su nivel de ventas

Cuando hablamos de participación de mercado (market share) hacemos referencia al porcentaje que tenemos del mercado, siempre expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios, de un determinado producto o servicio específico (Rojas, 2013) por consistente se analiza cómo influye el modelo de gestión en las ventas, cada empresa tiene una base de datos, no obstante la empresa Agroshen tiene más clientes que Fegrandinos pero menos ventas, además el modelo de gestión está en condiciones estables ambas empresas, analizado la situación de cada uno el dato estadístico de la gestión

administrativa, importante para poder medir el modelo de gestión se analiza mediante una hipótesis si H_0 : El modelo de gestión de las empresas industriales de granos y cereales del Carchi influye en su nivel de ventas si T se encuentra entre -1,96 y 1,96. Lo que significa que si al extenderse no hay una influencia en este caso la hipótesis es aceptable con él “- 0,9” en definitiva el modelo de gestión debe estar correctamente desarrollado para obtener el nivel óptimo de ventas de tal manera que la empresa se pueda solventar.

5.13.-Idea a defender

La gestión administrativa y el plan estratégico del modelo de gestión contribuyen a mejorar el posicionamiento en las empresas industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi.

Los modelos de gestión se definen como la administración racional y estratégica de las organizaciones, optimizando los recursos para analizar, sintetizar situaciones y sistemas complejos. La importancia de los modelos se enfoca específicamente en que son una herramienta que contribuye en convertir una verdad absoluta en una verdad relativa, convirtiéndose de esta manera en un apoyo diagramático de todas aquellas respuestas que la ciencia trata de dar.

El desarrollo de una adecuada gestión administrativa y el análisis de un plan estratégico contribuyen a la captación de nuevos mercados, en los resultados obtenidos se destacan la relación, entre los componentes, con datos estadísticos hay una correlación entre las tres empresas el 60% para posicionarse, si se tienen claramente cuál es su razón de ser y adonde quieren llegar, tomando aspectos estratégicos de la situación actual de tal forma que al analizar los factores micro y macro entorno, puedan aprovechar sus fortalezas y minimizar las debilidades.

La empresa Agroshen adapta un modelo de gestión enfocado en las ventas, por ende no realiza una gestión administrativa, como es el caso de Fegrandinos que se enfoca a la administración para cumplir con los requerimientos que le exige las instituciones de apoyo, generando un servicio de procesamiento y acondicionamiento de los diferentes granos y cereales de la región, llegando a evitar que los productores viajen a otras provincias para obtener dicho servicio y aportando de esta manera a los encadenamientos productivos; Indproagro por su parte utiliza un

modelo de gestión empírico es decir no está plasmado en ningún documento sus actividades diarias las realiza por pedidos dejando de lado el alcance de metas u objetivos, mientras desarrolla planes de captación de mercados para el lanzamiento de sus nuevos productos, sin embargo considera la exportación como la mejor oportunidad para retomar el funcionamiento.

Para llegar a posicionarse se supone que los consumidores compran productos por características de salud, diseño, empaque, precio entre otras, pero la principal estrategia es, si la empresa está comprometida con servir e innovar además de una estrategia específica para llegar a los consumidores; es importante enfatizar que para tener posicionamiento las empresas deben de dejar una impresión significativa, clara y competitiva dentro del mercado, utilizando factores como un plan estratégico donde debe existir una correcta planificación, organización, dirección y control.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

- Todo modelo de gestión es realizado mediante un proceso, permite posicionarse, captando al cliente con aspectos cognitivos y emocionales
- El modelo de gestión de la empresa Fegrandinos se enfoca a la administración, debido a que la gestión administrativa y el plan estratégico, no deja de lado la misión y visión, si no, busca la manera de aprovechar las oportunidades que se generan teniendo en cuenta el compromiso del servicio para la comunidad.
- Agroshen muestra mayor interés en el desarrollo de planes y estrategias de comercialización, el modelo de gestión muestra el aprovechamiento de diferentes componentes como el control del talento humano, recursos tecnológicos pero decae sobre la innovación de productos, además su posicionamiento por los clientes es la iniciativa de compartir la información de la empresa con otras personas, que se conoce como componente conativo.
- Indproagro a pesar de no estar en funcionamiento continua con la elaboración de planes para nuevos productos que no se aceptaron en el mercado por ende consideran la propuesta de exportación, teniendo en cuenta las bases del modelo de gestión que les permita avanzar firmemente, su posicionamiento se muestra en el componente afectivo debido a la mala impresión causada por el cierre de la empresa.
- Las empresas diseñan el modelo de gestión de acuerdo a su conveniencia teniendo en cuenta el plan estratégico y la gestión administrativa como bases, el desarrollo de los alcances y objetivos de tal manera que todas las actividades se direccionen a un mismo propósito.

- A través del componente afectivo, se concluye que la mayoría de las personas sienten alegría de las empresas industriales generando lealtad se sienten seguros de cada uno de los servicios que ofrece como también el componente conativo son positivos, por lo que se concluye que si utiliza una herramienta efectiva no importa el modelo de gestión que se lo aplique.

5.2.- RECOMENDACIONES

- Las empresas deben tener en cuenta que la elaboración de estrategias para su desarrollo, debe enfocarse también a las emociones de los clientes que les permita posicionarse en los componentes, cognitivo, conativo y afectivo por igual.
- Fegrandinos tiene la posibilidad de explotar las fortalezas de las instalaciones para generar innovación de productos y plantearse proyectos de captación de nuevos mercados.
- La empresa Agroshen puede destinar parte de los recursos que se acumulan para los tiempos de disminución de ventas, en investigar y crear oportunidades de mercado para ofertar productos innovados, de tal manera que pueda incrementar sus utilidades y al mismo tiempo su posicionamiento.
- El desarrollo de los planes de exportación para Indproagro deben ser sometidos a pruebas de aceptación por los clientes que les permita disminuir el margen de error sobre los nuevos productos de tal manera que se eviten pérdidas.
- Las MYPIMES deben tener en cuenta que para lograr ubicarse en el mercado y alcanzar una posición en sus clientes, deben seguir el esquema del modelo de gestión teniendo en cuenta que se debe ajustar a las capacidades y necesidades de cada empresa.
- Analizar los factores que tienen menor porcentaje en lo que se refiere al modelo de gestión y plantear estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos negativos que ocasionan que sea bajo el nivel de posicionamiento con el objetivo de mejorarlos.

VI.-BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (12 de 2014). *El Método de la Investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Almagama, E. D. (2015). *Impacto e influencias*.
- Alshaboul, M. (Marzo de 2012). *Los Recursos Tecnológicos*. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/20932923.pdf>
- Arias, Y. (11 de Abril de 2013). Obtenido de <https://es.slideshare.net/conyas16/arias-1999>
- Ayala, J. (2015). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Scielo* , 10.
- Barney. (1991). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Barron. (2000). *Marketing Estratégico*. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/p>
- Bilancio, G. (2008). posicionamiento. En e. v. *Marketing, Marketing, el valor de provocar* (pág. 126). Buenos Aires: Pearson.
- Bonilla, B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones* (1° edición ed.). Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- Buendía, L. C. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*.
- Carasila, M. C. (20 de Julio de 2011). *Redalyc*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Carolina, A. R. (2015). *PUCE*. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10620>
- Case, K. E. (12 de Julio de 2001). *Conceptos de Industria*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-industria-zona-industrial-y-rama-industrial/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Quinta ed.). Mexico.
- Chiavenato, I. (18 de Mayo de 2013). *Gestión de Talento humano*. Obtenido de <http://ramonazocargestiondetalentohumano/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Coaching. (2015). Actitudes. *MPACTO DEL COACHING EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA VIDA Un estudio de caso en el Caribe* . Colombia. Obtenido de

<http://mindfulnesscongenero.com/te-gustaria-saber-cuales-son-las-3-actitudes-basicas-que-tiene-que-tener-un-coach-cuando-hablamos-de-coaching-emocional/>

- Corvo, H. S. (2018). *lifeder* . Obtenido de Gestión Administrativa : <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Cruz, F. (2016). el macroambiente y microambiente de las empresas . *docplayer* , (pág. 10).
- Denzin, N. K. (s.f.). *The Sage Handbook of Qualitative* .
- Diaz, E., & Martín, M. (2009). Posición estratégica de las empresas industriales con respecto a las prioridades competitivas en las operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medición. *Scopus*, 59-92.
- Econlink. (02 de Junio de 2015). Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/recursos/financieros>
- Eduardo Bustos Farías, M. T. (08 de Enero de 2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado. *scielo*, 3. Recuperado el 26 de Noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000100009
- Ferras, X. (2018). *Innovacion*. Obtenido de <https://xavierferras.com/2018/12/estadisticas-id-2018/>
- Gestion y administración. (2014). *Los modelos de gestion mas utilizados*. Recuperado el Marzo de 2019, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Guamán. (2016). *Desarrollo de un Modelo de Gestión para fortalecer el posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito "cacha" Ltda*. Riobamba.
- Haimann, T. (2019). *Managing the modern organization*. Obtenido de Zona Economica: <https://www.zonaeconomica.com/control>
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodologia de la Investigaciòn* (6ta Edición ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- Jauregui, A. (2017). Recursos de una empresa. *lider* , 10.
- Jiménez, W. (1995). *ntroducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Mexico : Editorial FCE.
- Johansen, O. (30 de Mayo de 2011). *Poder Judicial*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_chl_plan_est.pdf
- Kairos. (23 de Septiembre de 2017). *Calameo*. Recuperado el 12 de Mayo de 2019, de Synthetic-Analytic Approach: kairon.technorhetoric.net
- Kinnear y Taylor . (2003). *Investigacion de mercados* .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: 8va Edicion.

- La Hora. (5 de Octubre de 2017). *En Carchi ya cuentan con planta procesadora de quinua y granos andinos*. Obtenido de La Hora.
- Leiva, M. (Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- López, R. (2014). *Modelo de gestion de calidad*. Recuperado el Marzo de 2019, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Luis Carrión, J. Z. (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador . *ESPOCH*, 56,62,55.
- MAGAP. (2015). La política agropecuaria ecuatoriana.
- Martinèz, J. (2015). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/21/pyme/1416569677_301975.html
- Miller, Wroblewski, Vellafuerte. (2014). *Mejora Continua*.
- Molina, R. M. (2019). *EAE Business eschool*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/definicion-de-fuerza-de-ventas-de-una-empresa-y-principales-funciones>
- Munch, L. (2014). *Administracion gestion organizaciona enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 22 de febrero de 2019
- Orozco, A. (s.f.). *Manual de Funciones*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf;sequence=1>
- Philip Kotler. (2006). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. (Primera Edición ed.). Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Ponce, A. R. (2011). *Fundemanetos de gestión*. Mexico: Maexicana. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- PROECUADOR. (2016). Perfil sectorial de la agroindustria. *Perfil Agroindustrial 2016*, 20.
- Recursos*. (29 de Diciembre de 2016). Recuperado el 23 de Junio de 2019, de <https://www.significados.com/recursos/>
- Rivero, D. S. (2008). *Metodologia de la Investigacion* . Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Rojas, M. (6 de Febreo de 2013). Analisis de Venta y Participacion de mercado.
- Schiffman . (2010). *Comportamiento el consumidor* .

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Decima Edicion.
- Sierra, E. R. (12 de 2013). *Redalyc*. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Sol, J. (1999). *Las guerras de ls pyes*. Buenos Aires Argentina: Extremo S.A.
- Soto, E. (2004). *Las pymes ante el safoio del siglo XXI*. Mexico : Estados Unidos.
- Stoner, A. F. (1996). *Administración* (6° Edición ed.). México: Pearson Education.
- Trenza, A. (2018). *Plan Estratégico* . Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
- Varela, E. M. (2015). Procesos administrativos en la fundamentación teórica de la gerencia del servicio al cliente. *Revista FACCEA*, 119.
- Vasquez, J. L. (03 de Noviembre de 2016). *Scielo*. Recuperado el 21 de 04 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a03.pdf>
- Venegas, L. A. (2014). *Manual de planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa PYME*. Chillan, Chile.

VII ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta de la gestión administrativa



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING



El modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas Industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi”

Objetivo: Analizar el modelo de gestión que se utiliza en las industrias de granos y cereales de la provincia del Carchi”

- 1.-Nombre de la empresa:.....
2.-Cargo que ocupa en la industria.....

Instrucciones: Marque con una X su respuesta

Sus respuestas son datos que serán para fines académicos le garantizamos absoluta reserva.

3.-Seleccione el cantón donde pertenece

Tulcán Bolívar Espejo Mira Montufar Huaca

Complete teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

Muy de acuerdo	5	De acuerdo	4	Indiferente	3	Desacuerdo	2	Muy desacuerdo	1
----------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	----------------	---

Planificación:	1	2	3	4	5
4.- Las actividades de la empresa son planificadas al alcance de algún objetivo					
5.-Utiliza estrategias para planificar el trabajo					
6.-Las políticas están planificadas en el reglamento interno					
7.- Los presupuestos desinados para proyectos de innovación están sujetas a una planificación					
8.- Los registros están planificados mediante el plan de producción diario					
Organización:					
9.- Las actividades son organizadas mediante el manual de funciones					
10- El trabajo está organizado de acuerdo al estructura administrativa					
11- Organizo las actividades mediante el seguimiento de normativas establecidas por la empresa					
12.- La división de departamentos se realiza de acuerdo a la estructura administrativa.					
Dirección:					
13.- Las reuniones que se generan dentro de la empresa son direccionados por el gerente					
14.- Las tareas están realizadas en dirección a los supervisores					
15.- La motivación esta direcciona al rendimiento laboral					
16.-La toma de decisiones esta direccionada al crecimiento de la empresa					
Control:					
17.-Se controla las actividades que se designan periódicamente					
18.- Los instrumentos de evaluación son conocidos por los trabajadores					
19.- El desempeño laboral es controlado según las horas de trabajo					

Gracias por su colaboración

Nombre:.....Correo:.....teléfono/celular:.....

Anexo 2.- Encuesta del posicionamiento



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING



El modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas Industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi”

Objetivo: Medir el nivel de posicionamiento de las industrias de granos y cereales de la provincia del Carchi

Instrucciones: Marque con una X su respuesta

Sus respuestas son datos que serán para fines académicos le garantizamos absoluta reserva.

1.-Seleccione el cantón donde pertenece

Tulcán Bolívar Espejo Iira Montufar Huaca

2.- ¿Con que nombre conoce a la industria procesadoras de granos y cereales de la provincia del Carchi?

R.....

En relación con el nombre de la empresa .Complete teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

Muy de acuerdo	5	De acuerdo	4	Indiferente	3	desacuerdo	2	Muy desacuerdo	1
----------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	----------------	---

	1	2	3	4	5
Componente cognitivo					
El prestigio que tiene esta empresa es conocida					
El nombre de la empresa es conocida					
Los medios de publicidad de la empresa son conocidos					
La infraestructura de la empresa es conocida					
La ubicación geográfica de la empresa es conocida					
La capacidad de producción de la empresa es conocida					
Los servicios que realiza la empresa son conocidos					
Las innovaciones que realiza la empresa son conocidos					
La calidad del servicio de la empresa es conocida					
La eficiencia se conoce por la entrega de producto o servicio inmediato					
Las promociones que realiza la empresa es conocido					
Componente afectivo					
El nombre de la empresa me genera confianza					
El servicio de la empresa satisface					
Es interesante los servicios que tiene la empresa					
Es interesante los productos que tiene la empresa					
Es conveniente la ubicación de la empresa					
Es emocionante los precios que maneja la empresa					
Es satisfactoria la publicidad que realiza la empresa					
La capacidad de producción de la empresa es impresionante					
Es impresionante la entrega del producto					
Es apasionante la disposición de trabajo de la empresa					
Componente conativo					
Siempre los servicios de la empresa son utilizados					
Siempre se busca información de las empresas					
Constantemente se utiliza las instalaciones de la empresa					
Sus productos o servicios son preferidos					
La información de la empresa es compartida					
La innovaciones de la empresa es interesante					
Es inmediata la atención de la empresa					
La información de las promociones de la empresa es constante					

Gracias por su colaboración

Nombre:Correo:.....teléfono/celular:.....

Anexo 3.- Entrevista

Objetivo: Analizar el modelo de gestión en las empresas industriales de granos y cereales, y como afecta su posicionamiento.

1.-Nombre:

2.-Cargo que ocupa en la industria:

3.-A qué se dedica la industria:

4.-Conoce los beneficios que le produce el modelo de gestión; especifique

5.- Conoce las desventajas que le produce el modelo de gestión; especifique

Planificación

6. ¿La producción está sujeta a una planificación?

Organización

7. ¿La empresa cumple con normativas de seguridad y salud ocupacional?

8. En que se basa para el desarrollo de sus actividades.

Dirección

9. ¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta a todos los miembros del organigrama de la empresa?

10. Cuáles son las herramientas que se utiliza para informar a los colaboradores de la empresa?

Control

11. Como se registra el horario de trabajo

12.- Como se evalúa el desempeño de los trabajadores

Competitividad

13. Las áreas de la industria son adecuadas para la transformación de la materia prima?

14. Cada qué periodo innova sus productos?

Ventas

15. Cuál es el porcentaje de ventas mensual que percibe la industria?

16. ¿La industria se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?

17. ¿Cuenta con una estrategia que permita aumentar las ventas en los próximos años?

Anexo 4.- Ficha de Observación

	SI	NO
Infraestructura		
Estructura administrativa		
Recursos		
Control y evaluación		
Medidas de seguridad		
Plan estratégico		

Anexo 5.- Lista de clientes Fegrandinos

Número	NOMBRES Y APELLIDOS	CANTÓN
1	BENALCAZAR PABON JOSE NEPTALI	BOLIVAR
2	ANGULO ARMAS ANGEL BAYARDO	BOLÍVAR
3	AUZ VINUEZA AGAPIO EFREN	ESPEJO
4	BENALCAZAR GUERRON SEGUNDO LIBARDO	BOLÍVAR
5	BOLAÑOS CASANOVA JAIME GUSTAVO	MIRA
6	CABRERA POZO EDIZON ORLANDO	BOLÍVAR
7	CADENA NOGUERA MARIA ELVIA	ESPEJO
8	CADENA NOGUERA MARIA ESPERANZA	ESPEJO
9	CADENA NOGUERA SEGUNDO MEDARDO	ESPEJO
10	CANGAS ORTIZ JOSÉ FELIBERTO	BOLIVAR
11	CASTRO ZULETA OSCAR GUILLERMO	BOLIVAR
12	CERON POZO ARMANDO EMILIO	MONTÚFAR
13	CHAMORRO GUERRERO JAIME ERNESTO	BOLÍVAR
14	CHIRIBOGA JORGE ANDRÉS	Montufar
15	CHULDE NARVAEZ RENAN MARCELO	MONTÚFAR
16	CHUNCHIR YAZAN ANITA ERLINDA	ESPEJO
17	GARCIA ORTEGA LUIS ARTURO	MONTÚFAR
18	GUACHA RUEDA MILLER CELESTINO	BOLÍVAR
19	GUERRERO ORBE MARÍA ISABEL	BOLÍVAR
20	HERRERA CARLOS HORACIO	ESPEJO
21	HERRERA POZO CARLOS EDUARDO	ESPEJO
22	HERRERIA RUANO OSWALDO SEGUNDO	ESPEJO
23	JIMENEZ GONZALEZ MANUEL MESIAS	BOLÍVAR
24	LUNA RODRÍGUEZ JORGE ENRIQUE	BOLÍVAR
25	MAFLA VACA ROMEL GERARDO	MONTÚFAR
26	MENDEZ GARCÍA JOSE LUIS	ESPEJO
27	MOLINA SERAFIN	BOLÍVAR
28	MONTENEGRO OBANDO MAIRA JUDITH	MONTÚFAR
29	MONTENEGRO ORBE GANDY RAMIRO	MONTÚFAR
30	ORBE JIMENEZ JUAN CARLOS	ESPEJO
31	ORBE JIMENEZ WASHINGTON OSWALDO	ESPEJO
32	PADILLA MORALES LUIS ALIRIO	Montufar
33	POZO SEGUNDO ABELARDO	MIRA
34	PUENTESTAR ACOSTA CAMPO ELIAS	BOLÍVAR
35	REINA HORACIO	MIRA
36	REINA JOSE MIGUEL	MIRA
37	REINA MANUEL	MIRA
38	ROSERO ESCOBAR SANDRA GUADALUPE	MONTÚFAR
39	RUANO CARRANCO LUIS ANTONIO	ESPEJO
40	YANEZ IMBAQUINGO JOSE GONZALO	ESPEJO
41	CHULDE NARVAEZ OLVIN EDMUNDIO	MONTUFAR

Anexo 6.- Lista de clientes Agroshen

Número	NOMBRE DE LOS CLIENTES
1	VICENTE FIERRO
2	PARQUE ARTESANAL
3	BELLA VISTA
4	TIENDA DANUBIO
5	TIENDA ITALIA
6	TIENDA FORTALEZA
7	SRA SONIA BENAVIDES
8	TIENDA ESQUINERA AV. TULCANAZA
9	OBELISCO CASETA AZUL
10	VIVERES SEBASTIAN
11	VIVERES LA UNIVERSAL
12	MERY GUERRERO
13	VIVERES BENAVIDES
14	SURTIENDA RENATITA
15	BARRIO NUEVO PATRONATO
16	COLEGUIO MILITAR
17	AURA CORAL
18	NARCIZA AGUAYZA
19	JANETH NAZAMUES
20	LA CASA ROJA
21	TIENDA LA Y
22	COMERCIAL ROSITA
23	EASY MARKET
24	TIENDA ARELLANO
25	BLANCA GUERRERO

Anexo 7.-Aprobación para información de Agroshen

Oficio Nro. UPEC-AEM-2019-003-Of

Tulcán, 16 de enero de 2019

Señorita

Rosa Camila Montenegro

REPRESENTANTE LEGAL DE AGROSHEN S.C.A.

Presente. –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez le deseamos toda clase de éxitos en cada una de sus actividades en beneficio de la sociedad.

A través del presente me permito solicitarle de la manera más comedida les ayude a las señoritas ANDREINA MUESES con C.C. 0401988779 y DIANA POZO con C.C. 0401862719, estudiantes de 9no nivel de la carrera de Administración de Empresas y Marketing, con información necesaria para realizar el Plan de Investigación denominado **"El Modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas Industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi"**, en el que actualmente se encuentran trabajando. Cabe señalar que la información recopilada es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la favorable acogida que le brinde al presente, le expreso mi agradecimiento.

Atentamente,

MSc. Verónica García

DIRECTORA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"Educación para el desarrollo y la integración"

VG/dn

Recibido
16-01-19
J. J. López

Anexo 8.-Aprobación para información de Inproagro

Oficio Nro. UPEC-AEM-2019-001-Of

Tulcán, 14 de enero de 2019

Señor

Carlos Burbano

PRESIDENTE DE INDPROAGRO S.A

Presente. –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez le deseamos toda clase de éxitos en cada una de sus actividades en beneficio de la sociedad.

A través del presente me permito solicitarle de la manera más comedida les ayude a las señoritas ANDREINA MUESES con C.C. 0401988779 y Diana Pozo con C.C. 0401862719, estudiantes de 9no nivel de la carrera de Administración de Empresas y Marketing, con información necesaria para realizar el Plan de Investigación denominado "El Modelo de gestión y su influencia en el posicionamiento de las empresas Industriales de granos y cereales de la provincia del Carchi", en el que actualmente se encuentran trabajando. Cabe señalar que la información recopilada es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la favorable acogida que le brinde al presente, le expreso mi agradecimiento.

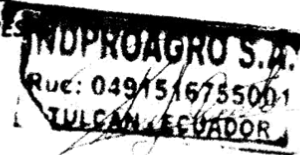
Atentamente,



MSc. Verónica García

DIRECTORA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Educación para el desarrollo y la integración"



VG/dn

Anexo 9.- Categorización de la empresa Fegrandinos



Gobierno Nacional de
La República del Ecuador



Ministerio de Industrias
y Productividad

REGISTRO ÚNICO DE MIPYMES

R.U.M. No. 1091752391001

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE MIPYMES Y ARTESANÍAS

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones crea el Registro Único de las Mipymes con la finalidad de identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, y generar una base de datos que permita contar con un sistema de información del sector en cuanto a su participación en programas públicos de promoción, apoyo a su desarrollo y acceso a incentivos.

Que, los Artículos 106 y 107 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código de la Producción, Comercio, e Inversiones, determinan los parámetros de categorización de micro, pequeña y mediana empresa.

Que, el Capítulo II del citado Reglamento establece los objetivos, propósito, contenido, transparencia y publicación de la información del Registro Único de MIPYMES.

Que, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, emite el Acuerdo Ministerial No. MCPEC-DM-2011-042 de 08 de agosto de 2011, por el cual, dispone que el Ministerio de Industrias y Productividad realice la categorización y emisión de certificados de calificación de las MIPYMES.

CERTIFICA:

Que, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la categorización de las MIPYMES, la Unidad Productiva FEDERACION DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE, con R.U.C. / R.I.S.E. 1091752391001, domiciliado en el cantón de PEDRO MONCAYO, provincia de PICHINCHA, constituye una MIPYME con categoría de:

MICRO EMPRESA

Este registro tendrá un período de vigencia de UN AÑO, contado a partir de la fecha de emisión del correspondiente certificado.

Quito, D.M., 25 de Julio de 2017



SUBSECRETARIO DE DESARROLLO DE MIPYMES Y ARTESANÍAS

Anexo 10.- Categorización de la empresa Indproagro



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Industrias
y Productividad

REGISTRO ÚNICO DE MIPYMES

R.U.M. No. 0491516755001

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE MIPYMES Y ARTESANÍAS

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones crea el Registro Único de las Mipymes con la finalidad de identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, y generar una base de datos que permita contar con un sistema de información del sector en cuanto a su participación en programas públicos de promoción, apoyo a su desarrollo y acceso a incentivos.

Que, los Artículos 106 y 107 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código de la Producción, Comercio, e Inversiones, determinan los parámetros de categorización de micro, pequeña y mediana empresa.

Que, el Capítulo II del citado Reglamento establece los objetivos, propósito, contenido, transparencia y publicación de la información del Registro Único de MIPYMES.

Que, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, emite el Acuerdo Ministerial No. MCPEC-DM-2011-042 de 08 de agosto de 2011, por el cual, dispone que el Ministerio de Industrias y Productividad realice la categorización y emisión de certificados de calificación de las MIPYMES.

CERTIFICA:

Que, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la categorización de las MIPYMES, la Unidad Productiva INDUSTRIA PRODUCTORA AGRICOLA INDUSTRIA PROAGRO INDPROAGRO S. A., con R.U.C. / R.I.S.E. 0491516755001, domiciliado en el cantón de TULCAN, provincia de CARCHI, constituye una MIPYME con categoría de:

MICRO EMPRESA

Este registro tendrá un período de vigencia de UN AÑO, contado a partir de la fecha de emisión del correspondiente certificado.

Quito, D.M., 18 de Octubre de 2016



SUBSECRETARIO DE DESARROLLO DE MIPYMES Y ARTESANÍAS

Anexo 11.-Diseño de las plantas

FEGRANDINOS



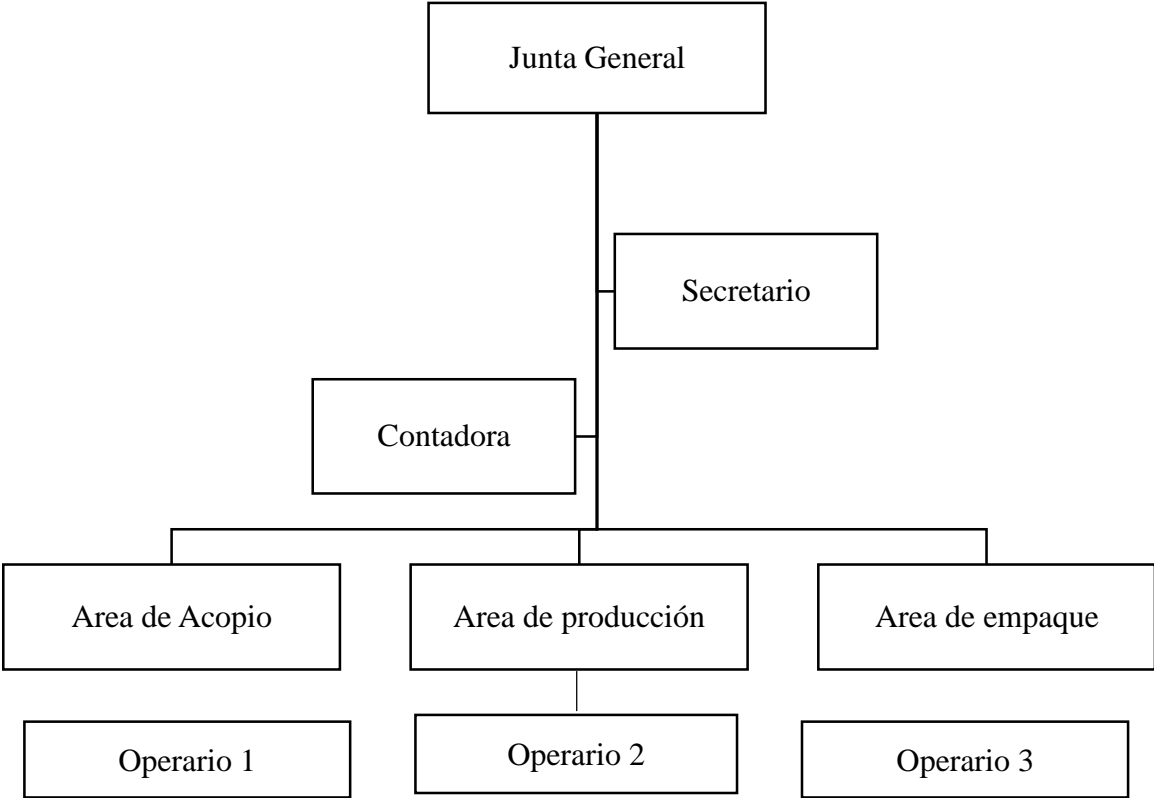
AGROSHEN



INDPROAGRO

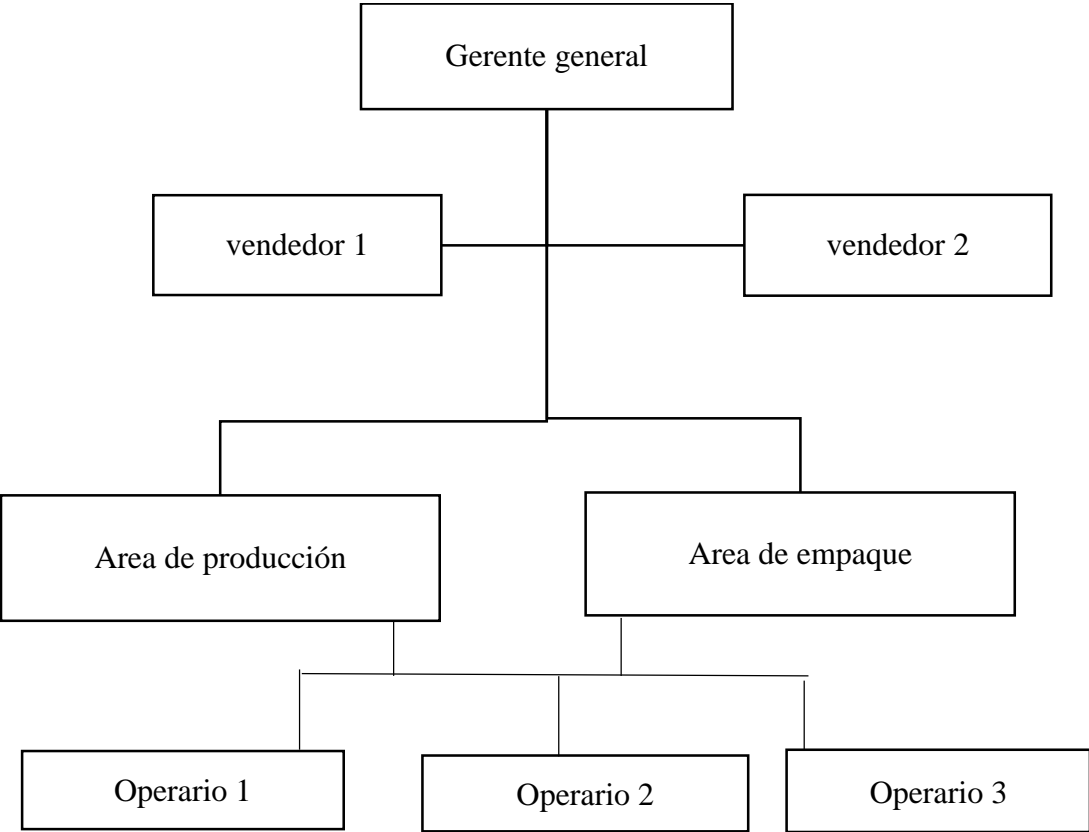


Anexo 12.- Estructura administrativa Fegrandinos



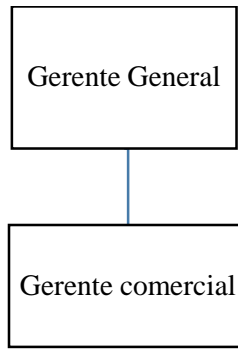
Elaborado por: Muese Andreina - Pozo Diana

Anexo 13.- Estructura administrativa Agroshen



Elaborado por: Muese Andreina - Pozo Diana

Anexo 14.- Estructura administrativa Inproagro



Elaborado por: Mueses Andreina – Pozo Diana