



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O FIN DE
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**TEMA: LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA
LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS.**

**Autores: CASTRO MARTÍNEZ WENDY ROXANA
VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL**

Tutor:

ING: ZÚÑIGA SANTILLÁN XIOMARA LETICIA PhD.

Milagro, 22 de noviembre de 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

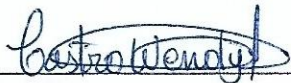
Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **CASTRO MARTÍNEZ WENDY ROXANA** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: investigación documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Emprendimiento realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 22 días del mes de noviembre de 2018



Firma del Estudiante
Castro Martínez Wendy Roxana
CI: 0940364243

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Examen Complejivo: investigación documental , modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Emprendimiento realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 22 días del mes de noviembre de 2018



Firma del Estudiante
Vite Vargas Jonathan Israel
CI: 0929761823

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ING. ZÚÑIGA SANTILLÁN XIOMARA LETICIA, en mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, elaborado por el estudiante CASTRO MARTÍNEZ WENDY ROXANA, cuyo tema de trabajo de Titulación es LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS, que aporta a la Línea de Investigación GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA previo a la obtención del Grado INGENIERA COMERCIAL ; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Emprendimiento de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 22 días del mes de noviembre de 2018.



Ing: Zúñiga Santillán Xiomara Leticia

Tutor

C.I.: 0914675566

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ING. ZÚÑIGA SANTILLÁN XIOMARA LETICIA en mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, elaborado por el estudiante VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL, cuyo tema de trabajo de Titulación es LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS, que aporta a la Línea de Investigación GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA previo a la obtención del Grado INGENIERO COMERCIAL ; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Emprendimiento de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 22 días del mes de noviembre de 2018.



Ing. Zúñiga Santillán Xiomara Leticia

Tutor

C.I.: 09146755 66

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

PhD. Xiomara Zúñiga Santillán

PhD. Rosa Espinoza Toalombo

PhD. Erika Romero Cárdenas

Luego de realizar la revisión del Proyecto de investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de **INGENIERA COMERCIAL** presentado por el /la señor (a/ita) **CASTRO MARTÍNEZ WENDY ROXANA**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS**

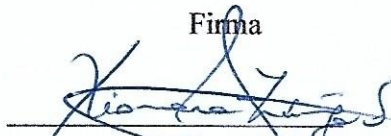


Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 22 de noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente:	PhD. Xiomara Zúñiga Santillán	
Secretario /a:	PhD. Rosa Espinoza Toalombo	
Integrante:	PhD. Erika Romero Cárdenas	

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

PhD. Xiomara Zúñiga Santillán

PhD. Rosa Espinoza Toalombo

PhD. Erika Romero Cárdenas

Luego de realizar la revisión del Proyecto de investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de **INGENIERO COMERCIAL** presentado por el /la señor (a/ita) **VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS**

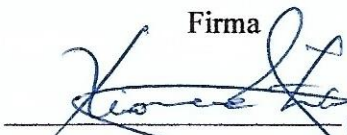


Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 22 de noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente:	PhD. Xiomara Zúñiga Santillán	
Secretario /a:	PhD. Rosa Espinoza Toalombo	
Integrante:	PhD. Erika Romero Cárdenas	

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo para mí ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo e hijo por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Castro Martínez Wendy Roxana

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y haber permitido cumplir con cada uno de mis objetivos, a mi Madre por ser el pilar fundamental que me ha acompañado durante todo este proceso estudiantil con sus consejos, comprensión y a mis hermanas, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí.

Y a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Y a mi sobrina Lisbeth que ha sido y es una motivación y felicidad.

Vite Vargas Jonathan Israel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme mi vida, por guiarme a lo largo de mi camino, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a mis padres: Víctor Castro e Hilda Martínez, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Gracias a mi Esposo: Jhonny Quiroz, por ser parte de mi vida y por el apoyo que me ha brindado por cumplir mi objetivo y sobre todo enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa.

Gracias a mi Hijo: Naykel Quiroz Castro, que es el motivo por cual estoy logrando todo lo que he deseado, mi motor fundamental, porque el me incentiva a ser su mayor ejemplo de vida.

Gracias a nuestros docentes: por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, a la Doctora Xiomara Zúñiga tutor de nuestro proyecto de investigación documental quien ha guiado con su paciencia, y sus conocimientos a elaborar nuestro proyecto.

Castro Martínez Wendy Roxana

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la vida, salud, dedicación y la perseverancia requerida para poder culminar esta meta. A mi madre y a mis hermanas quienes estuvieron presentes en cada instancia de mi formación académica, que con su apoyo incondicional y sus sabios consejos me motivaron a luchar, ser perseverante para culminar mi carrera profesional.

A la Universidad Estatal de Milagro, mi profundo agradecimiento, a los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y comerciales quienes me brindaron sus conocimientos, que son de gran aporte en mi carrera profesional. Además agradecer a mi tutora de tesis Xiomara Leticia Zúñiga Santillán y sobre todo a mi compañera de tesis ya que gracias al aporte de cada una de nosotros logramos culminar de manera favorable la tesis. Finalmente todo esfuerzo tiene su recompensa y el resultado de aquello es la experiencia y el conocimiento adquirido.

Vite Vargas Jonathan Israel

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	VI
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	9
METODOLOGÍA	34
DESARROLLO DEL TEMA	37
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz De ANSOFF.....	21
Figura 2 Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Adelante o Ascendente para PYMES	40
Figura 3 Modelo de planificación de negocio.....	41
Figura 4 Proceso Declarativo	41
Figura 5 Procesos Analítico	42
Figura 6 Proceso de Ejecución.....	43
Figura 7 Proceso de Control Y Compromiso.....	44
Figura 8 Proceso de Compensación.	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplos de empresas que aplican estas estrategias de Integración Vertical hacia delante	37
Tabla 2 Base De Datos De Revistas Científicas.....	56

TEMA: Las Estrategias De Crecimiento Integrado Hacia Los Distribuidores Y El Control De Los Sistemas De Distribución De Las Empresas Ecuatorianas.

RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a las estrategias de crecimiento integrado, como una opción que permite un trabajo más controlado con los distribuidores, de tal forma que las empresas, en este caso las ecuatorianas, mantengan una administración efectiva de los sistemas de distribución. El estudio tiene como objetivo analizar de qué manera las estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores inciden en el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas. Para su desarrollo, se siguió un proceso metodológico que llevó a una investigación documental, de tipo cualitativa, cuyo alcance y diseño fue exploratorio, descriptivo y explicativo; centrando el estudio en empresas ecuatorianas como unidad de análisis. Los resultados demostraron que la aplicación de la Estrategia de Crecimiento Integrado, Vertical-Hacia Adelante se convierte en una herramienta fundamental para que las empresas puedan ejercer un control en sus sistemas de Distribución, concluyendo que esto mejorará su accionar en el mercado y las llevará a mejores niveles de rentabilidad.

Palabra claves: Estrategias, Crecimiento Integrado, Distribuidores, Sistema de Distribución.

THEME: Strategies for Integrated Growth towards Distributors and Control of Distribution Systems of Ecuadorian Companies.

ABSTRACT

The present work refers to integrated growth strategists, as an option that allows a more controlled work with distributors, so that companies, in this case the Ecuadorians, maintain an effective administration of the distribution systems. The objective of the study is to analyze how integrated growth strategies towards distributors affect the control of the distribution systems of Ecuadorian companies. For its development, a methodological process was followed that led to a documentary research, of qualitative type, whose scope and design was exploratory, descriptive and explanatory; focusing the study on Ecuadorian companies as a unit of analysis. The results showed that the application of the Integrated Growth Strategy, Vertical-Forward, becomes a fundamental tool for companies to exercise control in their Distribution systems, concluding that this will improve their actions in the market and will lead them to better levels of profitability.

KEY WORDS: Strategies, Integrated Growth, Distributors, Distribution System.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se basan en la diversificación de sus productos ya que dentro del ámbito económico, social y tecnológico es un fenómeno estrictamente necesario, en distintas investigaciones se dieron a conocer los contextos específicos sobre los productos con mayor presencia en el mercado empresarial más que nada en el momento donde se daba la implementación de las estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores y el control del sistema de distribución de las empresas.

(Ansoff, 1957) Introdujo el concepto estrategias diversificación como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender sus operaciones, considerando dos dimensiones: mercados y productos. En general, las empresas ingresan a nuevas plazas con nuevas soluciones, para lo cual deben adquirir o desarrollar nuevas habilidades. Posteriormente, (Andersen, Ansoff, Norton y Weston, 1959) indicaron que la diversificación consiste en ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos. Esto implica adquirir tecnologías para el diseño y la producción, con el fin de atender, con estas innovaciones, los mercados en los que se incorpora la empresa.

El análisis de las estrategias de crecimiento se puede desarrollar de forma general y puede ser aplicada por cualquier tipo de empresa que tenga la necesidad de manejar un sistema de distribución indirecto; es decir, se requerirá de intermediarios. (Igor Ansoff, Herramienta de Marketing, 2012).; además se debe considerar las limitaciones que impiden el crecimiento empresarial dentro de las cuales se destacan las pocas investigaciones sobre las estrategias de como competir a nivel local e internacional, también la limitada disponibilidad de estudios que se centran en los grupos económicos, son una de la muchas limitaciones que no permiten el crecimiento.

Dados estos condicionantes, y para los fines que se persiguen en este trabajo, nos planteamos como objetivo central de esta investigación es analizar las estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores y el control del sistema de distribución de las empresas que fueron implementadas por los grupos económicos del Ecuador.

Para ello, se realiza, en primera instancia, una aproximación a las estrategias de crecimiento para posteriormente se identifican las estrategias que las empresas podrían integrar a las mismas. Una de ellas es la integración vertical con los distribuidores y los elementos que favorecen permitiendo disipar cualquier ineficiencia sobre las teorías que se van a emplear en la investigación.

El trabajo de investigación se encuentra estructurado en 5 capítulos, los que hacen referencia: el primer capítulo contiene la problematización, objetivos y justificación, en el capítulo dos se detalla el marco teórico conceptual, los antecedentes históricos, los antecedentes referenciales y la fundamentación teórica, el tercer capítulo hace énfasis a la metodología que según el formato establecido se realizó una investigación documental con enfoque cualitativo de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo de igual manera se utilizó la técnica de observación documental, el capítulo cuatro se realiza el desarrollo del tema; y, en el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad las empresas deben ser productivas y competitivas dentro del mercado para poder alcanzar excelentes niveles de rentabilidad y mantenerse en una situación competitiva favorable, a través del tiempo las competencias han tenido un notable crecimiento debido a la entrada de productos y competidores de empresas tanto nacionales como extranjeras, en muchos casos ciertos bienes suelen ser sustitutos o imitadores de los que normalmente se comercializan dentro de nuestros mercados, poniendo en riesgos la estabilidad de estos productores, la principal causa de esta situación se debe a que los clientes podrán adquirir productos con precios más bajos o con características similares, además existen barreras o elementos que impida a los competidores fortalecerse económicamente y mantenerse en un buen rango comercial, de esta forma se hace necesario aplicar diferentes estrategias, la empresa puede escoger varias estrategias que han sido desarrolladas entre ellas la integración vertical.

En el Ecuador las empresas deberían considerar integrarse; ya que es una medida para el fortalecimiento de las mismas, para ello se requiere manejar ciertas estrategias de mercado, una de las principales estrategias es el crecimiento integrado con los distribuidores.

Es importante que se desarrolle y se apliquen estrategias para las empresas. Las estrategias se aplican de acuerdo al ambiente interno y externo en los que las empresas compitan. Al no aplicar las estrategias se va generar una ausencia de control del sistema de distribución, dando lugar a que los competidores tengan diversas preferencias por parte de los empresarios de los puntos de ventas; lo que conlleva que el cliente obtenga el producto del competidor.

El cliente no estaría obteniendo un beneficio de lugar y de tiempo. Al hablar de estrategias se hace referencia al conjunto de acciones que han sido estructuradas para obtener recursos y alcanzar los objetivos.

Las empresas al desconocer las diversas estrategias existentes, conllevan a tener otras deficiencias tales como son no aplicar adecuadamente el sistema de costos de transacción que se generan dentro de los mercados. Las empresas no han considerado la implementación del manejo específico de los distribuidores minoristas o mayorista; no se

generan barreras de entradas que son medidas claves para la protección que restrinjan la competencia que pueden ser más fuerte en cuanto a capitales, innovaciones, marcas, entre otras.

Todo lo expuesto ha llevado a plantear el siguiente problema de investigación:

1.1. Formulación del Problema:

¿De qué manera las Estrategias de Crecimiento Integrado hacia los Distribuidores inciden en el Control de los Sistemas de Distribución de las empresas ecuatorianas?

1.1.1. Delimitación de la investigación.

Espacial: Ecuador.

Temporal: La investigación tendrá una duración de 3 años; pasado este periodo se debe renovar la información como repuesta a los cambios del mercado.

1.1.2. Línea de investigación

Gestión De Empresas, Mercadotecnia.

1.1.3. Sistematización del problema

¿Cómo los costos de transacción se relacionan con el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas?

¿De qué manera la ampliación de las operaciones se relaciona con el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas?

¿De qué forma las barreras de entrada que se generan en el mercado se relacionan con el control de los sistemas de distribución?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar de qué manera las Estrategias de Crecimiento Integrado hacia los Distribuidores incide en el Control de los Sistemas de Distribución de las empresas ecuatorianas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Examinar cómo los costos de transacción se relacionan con el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas.

- Determinar de qué manera la ampliación de las operaciones se relaciona con el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas.
- Establecer de qué forma las barreras de entrada que se generan en el mercado se relacionan con el control de los sistemas de distribución.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas Ecuatorianas a través de los años han ido evolucionando y son un factor clave dentro de la economía, las mismas permiten analizar las estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores.

La investigación es relevante porque permite a las empresas Ecuatorianas conocer específicamente las operaciones de negociaciones con los distribuidores. Bajo esta perspectiva podrán encontrar procesos eficientes sobre el sistema de distribución permitiéndoles tener una administración de calidad; dando como resultado que los productos lleguen con un alto nivel de calidad hacia los consumidores; la norma ISO 9001 se basa en la calidad, procedimientos, procesos y recursos que son de utilidad para las empresas ya que ayuda a controlar y tener una mejor eficiencia. A pesar de los modelos que han sido desarrollados y analizados se pueden producir algunas modificaciones o alteraciones en los altos precios de los productos que podrían generar deficiencias, como clientes insatisfechos y esto será la pauta para que los consumidores no obtengan el producto.

La factibilidad de esta investigación se basa en la mejora de la contribución de los sistemas de distribución en cuanto al desarrollo de las empresas Ecuatorianas dando como resultado controlar correctamente los sistemas de distribución otorgando a los consumidores cumplir con todas las expectativas.

El crecimiento integrado hacia los distribuidores permite a las empresas tengan mayor eficacia acerca de los costos de transacción, su rol principal es conocer los costos que los productores tienen que invertir para que los productos que a través de cada distribuidor pueda llegar a los consumidores. Y a su vez segmentar el excesivo número de intermediarios que podrían encarecer el producto.

Otra justificación importante es el estudio del sistema de distribución contribuirá a la satisfacción de los clientes y el uso de los canales de distribución otorgara a los clientes obtener una respectiva utilidad de lugar y de tiempo. A su vez se genera una barrera de entrada hacia lo nuevos competidores que quieran ingresar al mercado, al mantener controlado sus canales de distribución estas empresas no podrán tener un trato preferencial y disminuirá el peligro de los productores actuales frente a las competencias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollara un estudio de todos los conceptos teóricos que formaran parte fundamental que permitirá entender el problema de la investigación su principal enfoque está relacionado con las estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores y el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas.

Posteriormente se identifican las estrategias que las empresas podrían integrar a las mismas. Una de ella es la integración vertical con los distribuidores y los elementos que favorecen, permitiendo disipar cualquier ineficiencia sobre las teorías que se van a emplear en la investigación.

Para establecer la importancia que tienen las estrategias de crecimiento integrado con los distribuidores y conocer qué temáticas específicas deben ser analizadas o qué fases metodológicas deben seguirse en la investigación, se he recurrido a varios antecedentes; es decir, investigaciones ya efectuadas que darán los parámetros para proceder al desarrollo de la investigación.

1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las estrategias inician su reconocimiento a lo largo de la historia haciendo referencia a los orígenes militares del término. Según (Pérez, 2007) el concepto de estrategia siempre ha existido. Los inicios del concepto de estrategias están situados hace 2.500 años, se dieron a conocer a principios del siglo V y tendrían como referencia el paradigma militar. La conceptualización del mismo estaría siempre vinculada con el contexto guerrero o político. A inicio del siglo XX la estrategia fue emprendida con el paradigma formal y lógico que se basa en una ideología el señor Heródoto Y Jenofonte (Gary, 2015).

Según (Tarzijan, 2008) la evolución y desarrollo de la ideología se divide en cuatro fases. La primera fase aparece en el año 1920 que se basa en la planeación financiera la misma que se centra en el presupuesto, inventarios y ventas. Los presupuestos se asignaban a cada una de las diferentes áreas como son producción, mercadeo y finanzas estas no tenían visión integradora.

La segunda etapa da inicio aproximadamente en el año 1950. La cual se basa en la planeación financiera a largo plazo en la cual se analizan individualmente las diferentes

áreas para obtener un análisis funcional para las necesidades de las empresas. (Tarzijan, 2008).

La tercera etapa se enfoca en lo global unificando las áreas de las empresas analizando el mercado y los competidores de los mercados. (Tarzijan, 2008)

Unos de los principales pioneros de las estrategia (Igor Ansoff, Herramienta de Marketing, 2014) precedentes de las últimas décadas. Este autor desarrolla una matriz la cual cumple con la función de descubrir cuatro opciones de crecimiento, además se enfoca en comparar productos y servicios tanto existentes como nuevos.

Las estrategias de crecimiento se pueden desarrollar de forma general y puede ser aplicada por cualquier tipo de empresa que tenga la necesidad de manejar un sistema de distribución indirecto; es decir, se requerirá de intermediarios. (Igor Ansoff, Herramienta de Marketing, 2014).

En el siglo XIX las empresas adaptaron la integración vertical para obtener crecimiento económico integrales. A mediados del siglo XX la integración vertical es utilizada para obtener constantemente abastecimientos vitales. La teoría de la economía fue aplicada a la combinación de hacia adelante y hacia atrás, como medio para reducir los costos totales. Es decir es más económico hacer el papel de proveedor y de distribuidor que disipar dinero y tiempo para interactuar con tales partes.

Según Jeffrey Perloff las empresas que participan en las etapas de producción o de la distribución de bienes y servicios están constituida verticalmente.

1.3. ANTECEDENTES REFERENCIALES

- Se tomó como referencia la revista 3c Ciencia en cuanto al tema (Análisis de estrategias empresariales y de las TIC , 2016)De (María Slusarczyk Antosz, 2016). En este trabajo se presenta diferentes definiciones de estrategia empresarial y se analiza diferentes tipos de estrategias empresariales y estrategias de aplicación de las TIC en los negocios. Entre las estrategias examinadas están: estrategias genéricas que propone Porter, estrategias según el grado de agresividad, Matriz de Ansoff y Matriz de McFarlan. Se concluye que para la definición de la estrategia de las TIC el rol principal desempeñan los Jefes de TIC en la empresa y que toda estrategia bien definida se caracterizara por: saber negociar, conocimiento de las necesidades de recursos, interés en los cambios tecnológicos y ambientales, creación de oportunidades de negocio, y búsqueda de nuevas ideas.

- Los estudios realizados por (V́ctor Gisbert Soler, 2014) que tuvieron relevancia en (Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua, 2014). Dentro del marco del control y gesti3n de calidad y mejora continua, las organizaciones recurren a diversas t3cnicas a fin de mejorar su competitividad en funci3n de sus peculiaridades y problem3ticas espec3ficas. El Benchmarking, la evaluaci3n comparativa, es una herramienta que nos puede ayudar a conseguir dichos objetivos. Consiste en la cooperaci3n voluntaria y activa de varias organizaciones para crear, emular e implementar las mejores pr3cticas. Principalmente se persigue su inclusi3n en la pol3tica integral y participativa de mejora continua de la calidad. En este art3culo, se analizan las caracter3sticas y posibilidades de su aplicaci3n en diversos sectores: industriales, hospitalarios, etc., con objeto de refutar algunas de sus cr3ticas, identificar sus beneficios potenciales pero tambi3n sus limitaciones y factores cr3ticos de 3xito
- En la investigaci3n realizada por (Mar3a del Carmen Mart3nez Serna, 2018) en la revista UNAN en cuanto al tema (La influencia del compromiso organizacional y la orientaci3n de aprendizaje en la innovaci3n en las PYMES, 2018). La innovaci3n es una capacidad estrat3gica para las organizaciones que enfrentan nuevos y mayores desaf3os, como procesar una gran cantidad de informaci3n y conocimiento, as3 como responder r3pidamente a entornos cambiantes cada vez m3s inciertos. El objetivo de esto es evaluar, de manera emp3rica, un modelo que presenta tres relaciones causales entre constructos te3ricos en un grupo de 250 peque1as y medianas empresas (Pymes) en el estado de Aguascalientes. El primero se refiere a si el compromiso organizacional tiene una influencia positiva y significativa en los niveles de orientaci3n del aprendizaje; el segundo es verificar si el compromiso organizacional tiene una influencia positiva y significativa en los niveles de innovaci3n; y finalmente, indagar si la orientaci3n de aprendizaje tiene un impacto positivo y significativo en el nivel de innovaci3n. El modelo propuesto, que presenta buenos ajustes, se valida a trav3s del an3lisis estructural utilizando la estrategia de modelado confirmatorio. Los resultados se presentan e indican que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo y significativo en los niveles de orientaci3n de aprendizaje en la organizaci3n. Adem3s, la orientaci3n del aprendizaje influye de manera positiva y significativa

en la innovación de las PYMES en Aguascalientes. Sin embargo, el compromiso organizacional no muestra una influencia positiva significativa en la innovación de las PYMES en Aguascalientes.

- En la tesis de (Díaz Huamani Valery Stephanie, 2018) (Análisis de la decisión de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector forestal: Estudio de caso de PYME extractora y aserradora de madera en Ucayali, 2018). La presente investigación busca identificar los aciertos y desaciertos de la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante como opción para crecer en el sector forestal. Esto surge ante la existencia de un conocimiento limitado sobre esta estrategia particular en el sector, siendo la integración vertical una de las opciones para un desempeño autosuficiente en una industria muy poco desarrollada y así poder acercarse más al mercado final. La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de una empresa peruana pyme extractora y aserradora en Ucayali, centrándose en un análisis longitudinal que toma la situación previa a la decisión de integración vertical y la situación actual. De tal manera, el periodo de análisis abarca los años 2007, en el que la organización decide optar por tal estrategia y el 2016, año en que la organización ya se encuentra realizando actividades de primera transformación de la madera y no únicamente las de extracción, abarcando así dos eslabones de la cadena productiva. Posteriormente, se determinan las dimensiones alcanzadas por la empresa en el desarrollo de la integración vertical al 2016 y se presenta la situación actual de la misma en cuanto a resultados financieros y de crecimiento. Para ello, se ha utilizado un enfoque cualitativo para la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa, así como entrevistas semi estructurada y estructurada, además de observaciones participantes. La investigación concluye que la decisión de integración en la empresa fue un acierto con respecto a los factores de mercado y especificidad de los activos, mientras que no fue un acierto a nivel de las características del empresario y altos costos de gestión y producción en comparación a bajos costos de transacción e información. Asimismo, respecto a la estrategia de integración alcanzada, tanto el grado como la forma de integración vertical en que se encuentra actualmente la empresa son adecuados, mientras que podría desarrollarse más a nivel de etapas y amplitud. Finalmente, a

nivel de resultados actuales en la empresa, se presentan inconsistencias entre los indicadores de crecimiento y financieros, lo cual no permite brindar una vinculación cercana con los factores analizados.

- La presente investigación realizada por (Angelo & Alberto, 2017) en la Revista Innovar con el tema (Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-, 2017)). El presente trabajo tiene como objetivo identificar las estrategias de crecimiento que fueron implementadas por los grupos económicos del Ecuador, durante el periodo 2007-2016. Para su comprensión, se realizaron aproximaciones teóricas sobre los constructos grupo económico y estrategias de crecimiento, mientras que para el desarrollo de la investigación se empleó el muestreo aleatorio simple como herramienta metodológica, lo que arrojó una muestra recomendada de análisis de 132 grupos. Como resultado, se pudo determinar que dentro de las estrategias que estos grupos aplicaron existe una orientación hacia la concentración de sus negocios, siendo la especialización la estrategia más implementada. Esto permite concluir que fue la estrategia más aplicada, dadas las condiciones económicas de estabilidad que vivió el país y que, al contrario de lo que expresan los teóricos del capitalismo desorganizado, los grupos económicos siguen vigentes en Ecuador y sin que las familias que lo conforman hayan perdido su hegemonía.
- En la investigación de la tesis de maestría de (Echeverría, 2012) *con el tema de investigación* (Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del Sector de productos de consumo masivo , 2012). El presente trabajo consiste en el desarrollo de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo. El capítulo I, contempla el marco teórico sobre el cual se basa el desarrollo de este sistema, incluyendo, graficas, conceptos y definiciones importantes para lograr una mejor comprensión de la propuesta a presentar. El capítulo II, ofrece un análisis general sobre la problemática que constantemente enfrentan las empresas de distribución de consumo masivo en cuanto al manejo y gestión de inventarios y

particularmente orientado al sector de empresas que se dedican a la comercialización de boquitas (snacks) y aceites comestibles. La metodología de la investigación se realizó en el capítulo III, en el que se integra una recopilación de información sobre las 14 empresas distribuidoras de donde se logró destacar los problemas más comunes entre ellas, obteniendo resultados reveladores sobre cuál es la raíz de estos problemas y las suficientes razones para poder proponer este sistema. En el capítulo IV, se detalla el diseño del sistema de planificación de inventarios, el cual depende de varios elementos importantes que forman la base para el desarrollo del capítulo V, en el que se evalúan los resultados a nivel de cobertura de inventarios y de incremento en el nivel de servicio, utilizando base de datos de venta históricos y realizando la corrida de MRP para cada producto, dichos resultados se encuentran ampliamente descritos en el respectivo capítulo. Finalmente en el capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis, con el objetivo que el modelo pueda ser utilizado y aplicado por cualquier empresa de este rubro que se decida a mejorar la administración y gestión de sus inventarios.

- En la investigación realizada en la revista Redalyc por (Antonio, Eduardo, & Primera Leal Carlos Alberto, 2008) (Efectos de las tic en las nuevas estructuras Organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal., 2008). En este artículo se presenta una investigación de carácter teórico documental con el fin de analizar la vinculación entre la emergencia y generalización de avances Tecnológicos de Información y Comunicación (TIC) y el surgimiento de nuevas formas organizativas desde la perspectiva estructural como elemento que condiciona la flexibilidad, independencia, niveles de especialización y accesibilidad, a objeto de determinar en qué medida la adopción de estas tecnologías por parte de las empresas propician y consolidan la transición de una gerencia del tipo jerárquica eminentemente vertical a un diseño organizacional plano con estructura horizontal. Este trabajo proporciona a su vez una caracterización de lo que sería una organización del tipo Red dentro de la sociedad del conocimiento.

- En la investigación realizada en la revista Redalyc por (Méndez Naya, 2017) (Fusiones horizontales de empresas y estrategias de diferenciación de Productos, 2017). Partiendo de un modelo sencillo de oligopolio con diferenciación de producto, en el que hay tres empresas, el objeto de este trabajo es el de complementar la literatura existente sobre las fusiones horizontales de empresas probando que la tradicional paradoja de las fusiones puede evitarse si, como consecuencia de la fusión, las empresas fusionadas incrementan la diferenciación existente entre sus productos. En este contexto, se prueba que la fusión puede ser beneficiosa, desde el punto de vista del bienestar agregado, al incrementar el excedente de los consumidores y el beneficio de las empresas, tanto fusionadas como no fusionadas.

1.4.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

1. LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS

1.1.Definición de competitividad

Existen varios autores que han interpretado el tema de la competitividad, sin embargo para algunos autores el esclarecimiento de la competitividad está en construcción y carece de definición ampliamente aceptada por las empresas por ello es importante conocer las percepciones teóricas bajo el punto de vista de varios expertos:

Según (Porter, 1991), en su libro "*La ventaja Competitiva de las naciones*" presenta las bases teóricas de la competitividad en la cual define:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías

compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional. (pág. 6)

Las escuelas de mayor transparencia en el enfoque de la competitividad son el (World Competitiveness Center and, Institute for Strategy and Competitiveness, 2008) de la Universidad de Harvard estas instituciones crearon bases teóricas sobre la competitividad las cuales afirman:

Competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que competitividad analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo. (págs. 7-8)

Para (World Economic Forum) WEF. Los pilares fundamentales de la competitividad dentro del Global Competitiveness Index los define que:

Son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación en el mercado financiero, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación. (pág. 10)

Para (Garay, 1998) las definiciones de la competitividad no tienen límites precisos; la más destacada es la:

La definición operativa de competitividad que depende del punto de referencia, nación, sector, firma, del tipo de producto analizado de bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros. (pág. 61)

Según (Laverde, 2008) se enfoca en la economía de un país. Señala

La competitividad es la capacidad de una nación de responder a los retos de internacionalización y globalización de una forma sostenible. (pág. 60)

En un Análisis que ha ido enmarcado por varias teorías de diferentes autores. La principal definición de la competitividad centra en las bases microeconómicas de la nación es decir en las operaciones y las estrategias de las empresas. Para ello es necesario obtener pilares fundamentales como la alta educación y capacitación, eficiencia y eficacia en el mercado de trabajo para obtener buenos resultados.

1.2. ¿Por qué ser competitivos en el siglo XXI?

La competitividad es un factor clave en el desarrollo de las empresas permite analizar aspectos fundamentales, ser competitivo permite obtener beneficios de lugar y de tiempo; frente a otros mercados. Las empresas al ser competitivas desarrollan diferentes alternativas que permiten aprovechar sus fortalezas y oportunidades, esto genera ventajas competitivas que las sitúa por encima de sus competidores y a su vez permite alcanzar el éxito. (Quero, 2008)

1.3. ¿Cómo ser competitivos?

Uno de los factores más importante que son considerados para ser competitivos, es tener un mecanismo en el mercado; la capacidad de realizar, analizar y determinar los sistemas de las empresas estos tienden a un mejor manejo de nuevas plazas de trabajo, su finalidad es mantenerse totalmente actualizados en los mercados que se desarrollan o actualizan sus sistemas constantemente, actualizar los sistemas de gestión de calidad es reducir costos de fabricación pero sin descuidar la calidad de los productos. (Quero, 2008).

Un factor clave para ser competitivo a nivel empresarial es incrementar la productividad, tener nuevas ideas e innovar los productos de la empresa. Analizar todo el proceso productivo, la comercialización, y el de los proveedores. Ser competitivos es tener un mecanismo adecuado para la atención al cliente para ellos es necesario captar ideas que puedan aumentar la acogida de la empresa. La innovación en una organización es el factor clave para ser competitivo.

1.4. Problemas que tienen las empresas ecuatorianas para lograr la competitividad
Ecuador aun enfrente diferentes retos para alcanzar altos niveles de desarrollo que permita obtener una mejor productividad de economía y el beneficio de las personas. Las empresas ecuatorianas dependen de pocos productos, no logra obtener una diversificación suficiente. Según (Ponce, 2015), gerente de la firma de detergentes líquidos Proquim, indica que Ecuador no es competitivo por tres razones: el tamaño del mercado frente a países vecinos; la falta de acuerdos comerciales de Ecuador con la Unión Europea y EE.UU. que sí los tienen Colombia y Perú; y las normas que restan atractivo a las inversiones. Estos tres puntos impiden elevar la producción y mejorar la competitividad. (Competitividad en el Ecuador)

2. LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO CON LOS DISTRIBUIDORES

2.1. Definición de Estrategias de Crecimiento Integrado

Las empresas utilizan un criterio agresivo acerca de las estrategias. Para (Wheelen, 2017) define a las estrategias de crecimiento integrado hacen parte constitutiva de las decisiones corporativas que toma la alta dirección de la empresa siendo estas las que: Definen los tipos de negocios (sectores) en los que la organización quiere establecerse; delimitan la clase de empresa que se quiere. (pág. 45)

(Ansoff, 1957) Introdujo el concepto estrategias diversificación como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender sus operaciones, considerando dos dimensiones: mercados y productos. En general, las empresas ingresan a nuevas plazas con nuevas soluciones, para lo cual deben adquirir o desarrollar nuevas habilidades. Posteriormente, (Andersen, Ansoff, Norton y Weston, 1959) indicaron que la diversificación consiste en ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos. Esto implica adquirir tecnologías para el diseño y la producción, con el fin de atender, con estas innovaciones, los mercados en los que se incorpora la empresa. (pág. 46)

(Andrews, 1980) Combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y

planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser. (pág. 41)

Según (Sáiz., 1987) Adoptar una estrategia de crecimiento determinada no se consigue exclusivamente con la calidad y afán emprendedor del equipo directivo, con la adecuación de manera eficaz de los medios de producción y comercialización de los negocios de la empresa, con las ventajas competitivas en el mercado de sus productos y servicios fabricados o vendidos, sino que el crecimiento debe venir también avalado por una correcta planificación financiera que permita equilibrar la empresa con el plan de actuación que se va a acometer. (pág. 168)

De acuerdo con (Chandler, 1962), la diversificación se origina cuando las empresas intervienen en nuevas industrias, mediante el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones, o a través de la integración de la cadena de abastecimiento. Esto añade valor a la empresa al brindar soluciones a sus clientes y proveedores, y le permite, además, consolidarse como una organización que logra optimizar sus recursos, mientras opera con varias divisiones o líneas de negocios. (pág. 46).

Según (Sandhusen, 2014) Indica que la estrategia de Crecimiento Integrado hacia los Distribuidores consiste en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad; expresa las posibles combinaciones producto/mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Lo expuesto lleva a trabajar beneficiándose en costos de transacción, ampliación de operaciones y a generar barreras de entrada.

Los costos de transacción son aquellos que se incurre por llevar a cabo el intercambio de un bien o servicio y por vigilar el cumplimiento de lo convenido, la existencia de altos Costos de transacción es un factor que estimula a las empresas para buscar la Integración vertical, la ampliación de operaciones consiste en la incrementación de su capital, el mercado incrementa el capital y sus diferentes formas de aportación, la misma que servirá como herramienta útil para la toma de decisiones, con el objeto de determinar la mejor

forma de ampliar el capital de una sociedad y la generación de barreras de entrada que se generan en el mercado se relacionan con el control de los sistemas de distribución (Sandhusen, 2014)

Las estrategias de crecimiento integrado se relacionan en etapas sucesivas en cuanto a la distribución de los bienes y servicios que ya han sido integrados. Es decir las empresas buscan la propiedad para tener un mayor control en cuanto a los competidores.

Las Estrategias de crecimiento integrado hacia los distribuidores buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Por lo cual se tomó como base a la teoría de (Sandhusen, 2014) La integración hacia adelante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarse con clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

2.2. Definición de Estrategias de Crecimiento Integrado con los Distribuidores

La estrategia de integración con los distribuidores se enfoca en la estrategia vertical hacia adelante, esta nos permite analizar diferentes actividades que realiza en una empresa, inclusive las que se encuentra al final de una cadena productiva, donde tenemos como su único interés obtener una efectividad monetaria y tener un mejor desenvolvimiento con el consumidor final, este proceso se desarrolla más con el área de distribución de los bienes, esta estrategia permite minimizar costes tanto para el fabricante como para el consumidor final (Tamayo & Piñeros, 2007)

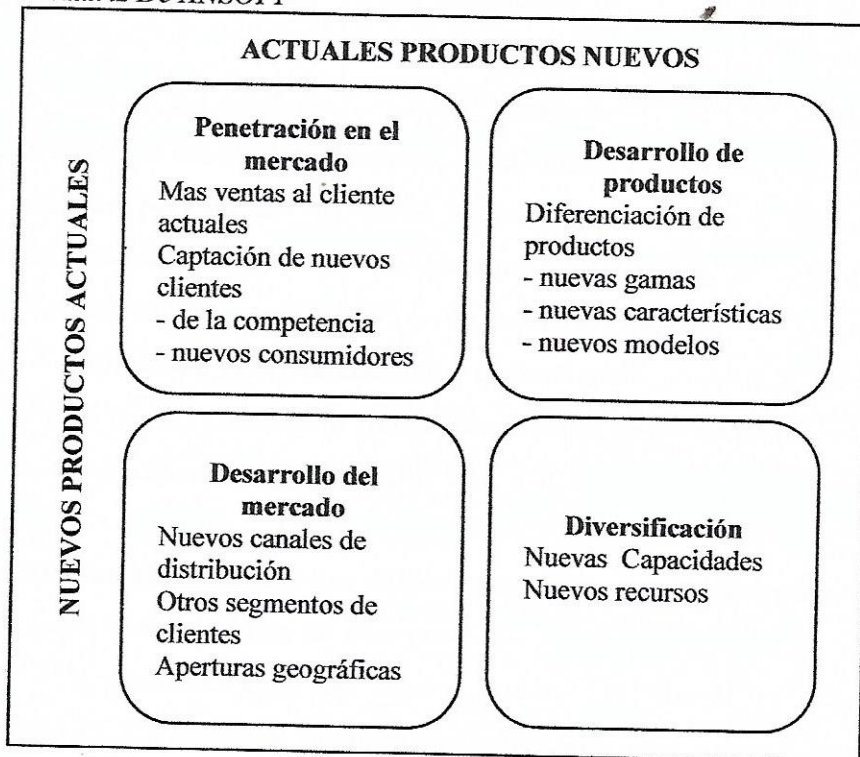
La integración vertical una de las estrategias implantadas en las empresas para ayudar a tener un nivel de competitividad en el mercado mucho más alto donde están involucradas las cadenas de valor son un factor importante de esta estrategia, la empresa también puede crear una sinergia con sus proveedores, la diversificación se la denomina hacia atrás. En cambio, si existen mejoras en los canales de distribución, se la nombrara hacia adelante, En diversos casos la integración vertical brinda grandes beneficios rentables hacia la compañía. Comenzando con la mejora de costos, hasta la ampliación de los servicios ofrecidos en el mismo mercado, la integración hacia los distribuidores les permite a la empresa tener una buena competitividad dentro y fuera del mercado, donde implementado

esta estrategia podrán minimizar sus costos y tendrán mejores beneficio para su empresa (Mosquera, 2013).

Las opciones posibles están reflejadas en la matriz de ANSOFF.

Estrategias de crecimiento para empresas

Figura 1 Matriz De ANSOFF



Fuente: (Artículo Estrategias para la Diversificación) (Ansoff I. , 1957)

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: La matriz de ANSOFF muestra las cuatro opciones de crecimiento de las empresas la cual ayuda a la confrontación de los productos o servicios existentes o nuevos en los mercados.

La matriz Ansoff también la conocemos como la matriz de producto/mercado la misma que se la considera una herramienta estratégica para poder definir las estrategias de la organización para aumentar las ventas, con Ansoff podemos realizar combinaciones que permitan a las empresas lograr un desarrollo competitivo a futuro, a continuación detallaremos puntos importantes de estas estrategias:

- *Penetración de mercado*; busca un máximo consumo de ciertos productos y que en cierto modo son utilizados como alternativa para ganar mercado para ser altamente competitivo, esta estrategia no recomienda hacer modificaciones al producto debido a que los clientes pueden sentir el cambio y dejar de consumirlo,

al contrario lo que se debe hacer e la publicidad del mimo para lograr una mayor cifra de ventas y penetrar directamente en el mercado.

- *Desarrollo de mercado;* lo que se busca es la venta de productos actuales en mercado recién creados e decir nuevos, de igual manera se debe promocionar el producto en mercados diferentes como podría ser internacional y así aumentar su acogida.
- *Desarrollo del producto;* se crearan productos que serán comercializados en mercado ya establecidos, lo que queremos crecer en el mismo mercado en el que estamos, pero quizás lo estamos haciendo con un producto mal desarrollado, adaptado, anticuado, con prestaciones que no se corresponden a las que el cliente pide, entre otras para de este modo e conozca el producto.
- *Diversificación;* debemos considerar tanto el nuevo producto como mercado, en el caso de este punto no lo consideramos como un estrategia intensiva sino más bien una sugerencia a seguir. (Mazzola, 2017)

2.3. ¿Cuáles son los beneficios que obtienen las empresas al implementar estrategias de crecimiento integrado con los distribuidores?

Uno de los beneficios es tener una mejor estabilidad o control de la cadena de valor, también generar estrategias de optimización de productividad, insumos tangibles como intangibles dentro de una empresa. (Soto, 2016). Además que la globalización exige adoptar nuevos cambios en la forma que se organizan las empresas, especialmente las que están vinculadas de formas de integración local, nacional e internacional. Por esta razón es necesario conocer los beneficios que obtendrán la empresa con la distribución o la integración. Las estrategias de integración se enfocan en examinar u obtener el poder de negociar con los distribuidores, de los proveedores de la competencia. Otro beneficio que obtendrían es ganar integración hacia delante que involucra obtener propiedad sobre los distribuidores es decir comprar o asociarse con los clientes, adquiera más canales de distribución; sus propios centros de distribución al detalle. El objetivo fundamental de esta integración es obtener un alto grado de eficiencia, eficacia y un mayor control. (Tamayo & Piñeros, 2007).

Otros Beneficios:

- **Control de costos:** Reducción de costos y permite obtener economías de escala, reduce los gastos que normalmente van a parar a terceros.
- **Capacidad de negociación:** Puede dejar de ser una empresa individual para formar una sociedad, ya que al compartir recursos humanos y materiales obtendrán una ventaja al realizar las actividades (Luis, 2017)

2.4. ¿Qué problemas deben enfrentar las empresas para lograr la integración con los distribuidores?

Para Fernández aduce que estos problemas pueden ser involucrados en la empresa para la obtención de una integración hacia adelante (distribuidores), en los siguientes ítems podemos ver alguno de los problemas que se pueden presentar:

- Cuando existe un compromiso en el volumen de los recursos de cierto producto existe un riesgo en la empresa.
- Las barreras de salida de la empresa se elevan debido al mayor volumen de activos en la industria.
- La flexibilidad antes los cambios producidos, tanto en el mercado de factores como en el producto.
- Cuando las innovaciones autónomas se reducen y no permiten que su capacidad incremente.
- Pueden nacer diferencias en la escala óptima de las distintas fases de producción. Si se tiene un tamaño menor al óptimo, se incurre en una desventaja en costes.
- Incrementa considerablemente la complejidad de la organización en las empresas integradas. Requieren de sistemas complejos, lo que implica también mayores costes (Luis, 2017)

2.5. El control de los sistemas de distribución

El sistema de distribución es el canal más visible entre el consumidor final y la cantidad de compras que realiza el público en general, los productos que utilizan más para la cadena de valor son los de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor. La Integración de los Canales

de Distribución, los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos, en ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos, mientras que los demás se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinarla creación de la mezcla de mercadotecnia, Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. (Chamoso, 2003)

Según (Dominguez, 2012) el sistema de control de distribución tiene dos elementos esenciales los cuales son importantes para una correcta distribución, tenemos al primero que son los canales de distribución es el medio por los cuales la empresa tiene como promocionar su producto hasta que llegue al consumidor final, y la segunda la distribución física donde es el acto de transportar las mercancías desde el punto de origen hasta el lugar de consumo.

La variable dependiente del sistema de distribución, toma su fundamento teórico en la exposición de (Chamoso, 2003), en especial por su apreciación sobre la integración vertical o descendente como estrategia para controlar a quienes fungen como intermediarios en los mercado.

2.5.1. Definición de control de sistemas de distribución.

Según (Scanlan, 2003). “El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.”

Algunos autores como (Echevarria, 2003) “Aseguran que el tema del “controlling”, adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Este autor establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. ”

Según (Merino, 2014). Se conoce como cadena de distribución o canales de distribución a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue

al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios.

Según (Saguino, 2001) Las organizaciones que se sitúan entre el productor y el consumidor se les denomina intermediarios. Y al conjunto de personas u organizaciones que actúan como intermediarios en un determinado ámbito geográfico se le denomina sistema comercial o sector comercial.

2.5.2. ¿Cómo se puede controlar el sistema de distribución?

Los canales de distribución se los pueden controlar por medio de sus etapas, donde tienen que pasar por almacenamiento, distribución física, facturación y cobro, estas son las etapas donde podemos controlar una correcta distribución, cada sistema tiene su proceso por cual debe de ser controlado, al no cumplir va hacer una ineficiencia en la empresa, donde tendrán la probabilidad de hacer una incorrecta distribución en el mercado. (Guerrero, 2016), entre los controle podemos encontrar lo siguientes:

- *Almacenamiento y transporte interno;* el cumplimiento de criterios de utilización máxima de su capacidad garantizando la optimización de los recursos almacenados los mismos que son se controlan para contar con una adecuada conservación de la mercancía.
- *Integración de la cadena de suministro;* la evolución de la organizaciones e observan como realidades donde la producción implica agilidad y participación de los proveedores para la mejora continua, para ello buscamos las relaciones más estable dado que se quiere mantener el sistema de calidad implantado y se requiere un sistema de certificación de los proveedores y de coordinación con ellos para la mejora de los resultados.
- *Las tics en el contexto logístico;* el desarrollo de la logística requiere de las Tic's, redes, tecnología y de más para la captación de información, permitiendo no solo la coordinación adecuada de las actividades, sino también la consulta de un usuario del sistema para conocer la situación del proceso en tiempo real.
- *Distribución y transporte externo;* es importante delimitar el medio más adecuado para el transporte de la carga, este factor permitirá en un mejor procesos de entrega además de proporcionar unos requerimientos particulares de cada cliente. (Udima, 2018)

2.5.3. ¿Cuáles son los beneficios de controlar los sistemas de distribución?

El lugar donde llevan el producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor. (Martinez, 2018)

Control más estrecho de la política de comercialización y, eliminación de un intermediario de la cadena de distribución, en este caso tenemos al importador, con un impacto en el precio final de los productos, tenemos una mayor flexibilidad para administrar la localización de las rentabilidades de la operaciones (Plaza, 2015)

Utilización de un representante o agente de venta existe un mayor control de la política de comercialización, ésta implica la mínima inversión financiera para tener presencia permanente en el mercado de exportación. (Plaza, 2015)

2.5.4. Problemas para controlar la distribución

Problemas que se pueden dar en un sistema de distribución es el tipo de distribución que se está aplicando y el canal que requiere el producto, la adaptación que tienen las empresas al estar en una zona confort, donde muchos país no cuenta con canales de distribución bien implementado, ahí es donde la empresa optan por el canal que les ofrecen y pueden tener una ineficiencia de sus productos al consumidor final. (Abril, 2014)

El mercado de la logística de distribución y transporte de bienes a nivel global se encuentra en una fase de inflexión respecto a lo que se venía haciendo en años anteriores.

Según el informe de la “Transport Intelligence Global Contract Logistics”, aun cuando la tasa de crecimiento de la industria se ha sostenido cerca del 7%, el aumento exponencial en el comercio online en la región ha modificado completamente el panorama proyectado para los próximos 5 años.

- *Incertidumbre en la gestión y entrega de los despachos*

La gran mayoría de las empresas en Chile que ofrecen la opción de despacho de productos deben subcontratar los servicios de transporte a 3eras empresas. Un análisis de esta situación, a nivel de logística de distribución y control, nos lleva a concluir que existen varios puntos que hacen de este escenario un tema bastante delicado para la empresa que requiere del servicio, ya que se presentan los siguientes “Puntos Ciegos”:

- Retrasos al recoger y/o entregar los productos
- Fallos operacionales en la red de la empresa transportista
- Tráfico o congestión vehicular no planeada.
- Cambios de ruta no planeados.
- Fallos en la entrega. (Devolución de productos, no pago, productos con fallas, etc.)
- *Calidad del servicio y experiencia para el cliente*

Según el reporte realizado por RightNow, 89% de los clientes que tiene una mala experiencia al comprar por internet no vuelven a realizar una compra en el mismo sitio.

Estos datos reflejan la importancia que debe tener para nuestra empresa una buena gestión de cada despacho. Una entrega fallida no solo puede significar perder un cliente, sino que también existen los costos asociados al traslado del producto, manipulación, gestión de una mesa de ayuda al transporte, atención de reclamos en el call center, la recepción en bodega del retorno y, probablemente, la gestión del producto para un nuevo despacho.

- *Baja o nula capacidad de respuesta ante problemas no esperados en la logística de distribución.*

De forma continua al punto anterior, una de las situaciones más problemáticas en la gestión de la logística de distribución es la complejidad o incapacidad de poder resolver dificultades que puedan surgir de forma inesperada en alguna parte del proceso de despachos. Ya sea antes, durante o después de la entrega al cliente final.

Eso se genera por dos factores:

1. Inexistente comunicación en tiempo real con transportistas realizando los despachos
2. Manejo inadecuado de información histórica del proceso de entregas.

La cadena de suministros y despachos se puede ver gravemente afectada por una lenta reacción por parte de la administración ante problemas inesperados. Es de vital importancia para la empresa manejar de forma clara y precisa toda la información histórica de su logística de distribución, de esta forma poder anticiparse a problemas o situaciones no esperados.

- *Necesidad de un respaldo físico de que la entrega fue realizada*

Debido al crecimiento exponencial de la demanda de productos online y con ello un aumento en los servicios de entrega, se ha generado que uno de los problemas más frecuentes con los que se topan los clientes finales, a la hora de recibir su producto, es que este se encuentre dañado o que el producto recibido no era el correspondiente. Pero también existen situaciones donde los reclamos de los clientes, generalmente el de no recibir una entrega, pueden ser no justificados. (Honorato, 2016)

2.6. Los costos de transacción y su relación con el control de los sistemas de distribución.

Los Costos de transacción son costos que se derivan por la búsqueda de información, negociación, la vigilancia y la ejecución para el intercambio. Estos costos se los aplica para realizar una transacción adecuada para ambas partes. La preparación de información requiere de tiempo el cual se empleó para obtener un buen proceso, además de costos legales, entre otros costos asociados. (Finanzas, 2016)

Los costos de transacción no se añaden directamente a los precios, solo en los casos que determinen anticipadamente su volumen aproximado. Una de las consecuencias principales es donde no existe un mercado amplio y competitivo, o cuando no está definida una seguridad física o legal para poder realizar las respectivas operaciones comerciales, inestabilidad política y social incrementa el resultado de las transacciones.

Los costos altos de las transacciones es un coeficiente que estimula la relación con el control de los sistemas de distribución de las instituciones y los resultados, son de importancia las estructuras y los mecanismos y normas de organización que se establecen. (Xosé Carlos Arias, 2002)

2.7. La ampliación de las operaciones de mercado de las empresas

En la actualidad tenemos un mercado competitivo, donde la empresas tienden hacer inversiones, para la incrementación de su capital, el mercado incrementa el capital y sus diferentes formas de aportación, la misma que servirá como herramienta útil para la toma de decisiones, con el objeto de determinar la mejor forma de ampliar el capital de una sociedad, existen dos formas de aumentar el capital social de una compañía y son: por emisión de nuevas acciones o por incremento del valor de las acciones existentes, la ampliación de capital permite que las compañías financian la adquisición de activos con el propósito de incrementar sus ingresos y cobertura en el mercado. (Bravo Pineda, 2012)

Cuando se toma la decisión de expandir la empresa se podrían considerar dos partes la buena y la mala, la primera consideramos las ventas y ganancia que se puedan generar, pero por el otro lado tenemos la duda de cómo va a funcionar, el esfuerzo y el costo de la expansión. Para todo lo mencionado anteriormente debemos revisar varias opciones de cuando, como y donde expandirse y establecer objetivos reales de poder cumplir, desarrollar su plan de expansión y comenzar a actuar. (Company, 2011)

El segmento para Empresas en Expansión del Mercado Alternativo Bursátil es un Mercado diseñado para compañías de reducida capitalización en expansión. Los inversores en las empresas negociadas en el deben ser conscientes de que asumen un riesgo mayor que el que supone la inversión en empresas más grandes y de trayectoria más dilatada que cotizan en la Bolsa. La inversión en empresas negociadas en él debe contar con el asesoramiento adecuado de un profesional independiente. (ABBOIOTICS, 2016)

La consecuencia de una ampliación de capital en una empresa que cotiza en bolsa es la de una variación en el precio de su cotización. Por norma general, una ampliación de capital provocará como efecto inmediato una caída de la cotización, debido a que el mayor número de acciones en el mercado hará que el precio se reduzca. (Bank, 2018)

2.7.1. Las operaciones de mercado y su relación con el control de los sistemas de distribución.

Realizar una estrategia de operaciones para tener un buen análisis de mercado donde empezamos con los clientes, donde hay que indagar que buscan los clientes dentro del perfil de una empresa, cuáles son sus necesidades, de esta manera un sistema de distribución en el mercado lograra hacer su proceso de forma adecuada y eficiente, podremos tener una evaluación sobre las fuerzas de los competidores en el ambiente externo. (Roberto & Daniel, 2012)

La Distribución se considera como un sistema integrado tanto de los recursos físicos e intelectuales disponibles es decir los propios y los ajenos, esto se basa en colocar el producto en diferentes puntos de ventas, el comprador deberá cumplir con los requisitos de cantidad, plazo y condiciones deseadas. El canal de distribución es un enlace entre el productor y el comprador, a través del todo el flujo de productos, encuentra el posicionamiento de intermediarios conociendo los costos de transacción.

Además, dentro del ámbito de los canales resulta significativo analizar los focos de poder que puedan existir dada la gestión de riesgos y dependencias que pueden acaecer. (Distribución y función de ventas , 2004)

2.8. La integración con los distribuidores, una forma de generar barreras de entrada

El término de barreras de entrada es ampliamente utilizado en procedimientos de defensa de la competencia y en la regulación sectorial. Sin embargo, se trata de un concepto con diferentes. Por ello, resulta útil revisar los fundamentos económicos que lo respaldan y las implicaciones de su posible existencia.

Considerando estos fundamentos e implicaciones será posible utilizarlo adecuadamente, evitando la aplicación de decisiones de competencia y/o medidas regulatorias que puedan de hecho provocar la erosión del bienestar social. (Platts, 2009)

La estrategias de integración vertical pueden ser tanto hacia delante como hacia atrás ya esto se refiere a la expansión de actividades de la empresa hacia sus fuentes de abastecimiento o en dirección a los usuarios finales para así la integración hacia delante pueda aumentar el control sobre los distribuidores, mientras que la integración hacia atrás permite aumentar el control sobre los proveedores a diferencia de la horizontal que trata

de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores. (Krito, Estrategias de Integración, 2009)

2.8.1. Definición de barreras de entrada

Para (Porter, 2008). Define las barreras de entrada a un sector como todo aquello que impide o dificulta el acceso de los competidores potenciales al mismo y cita como posibles causas de las barreras: las economías de escala, los costes conjuntos aplicables a más de una actividad, la diferenciación de los productos, las necesidades de capital para instalarse, los costos que habrían de asumir los clientes por cambiar de proveedor, el acceso restringido a los canales de distribución, las desventajas en coste independientes de las economías de escala ubicación favorable, acceso preferencial a primeras materias, tecnología de productos patentada, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia, y las políticas de la administración.

Para (Bain, 2008). El tamaño de las barreras está relacionado con el “precio máximo” - aquel que podrían los instalados practicar sin poner por ello la entrada al alcance de sus competidores potenciales; para él la “condición de entrada” el margen porcentual del precio máximo sobre el coste medio mínimo alcanzable por las empresas instaladas - sería lo que mediría el tamaño de la barrera.

Según (Lozano, 2017). Se le llama barreras de entrada a un mercado a los diversos obstáculos que hacen más complicado o dificultoso el ingreso de empresas, marcas o nuevos productos a un nuevo mercado. Existen distintas barreras de carácter económico, legales o inclusive relacionadas a la ética o imagen pública.

Para (Stigler, 2014). Se definen como los costes de los que están libres las empresas que ya están en el mercado, pero en los que tienen que incurrir las empresas que quieren entrar

2.8.2. Cómo la integración con los distribuidores ayuda a formar barreras de entrada. ?

La integración permite a las empresas adquirir o fusionarse con otras empresas que oferten bienes o servicios, con la única finalidad de obtener beneficios como ser más competitivas dentro del mercado, adquirir posicionamiento en el mercado que operan; así obtener un mejor dominio. (Mercantil, 2017) La integración con los distribuidores ayuda a que se creen barreras estratégicas de entradas; son aquellas que son construidas por las empresas, establecidas mediante acciones estratégicas.

La creación de estas barreras es importante para todas las empresas lo cual enmarca un contexto de poseer una competencia dinámica, es decir mantener una posición en el mercado. (Barreras a la entrada y estrategia competitiva, 2018).

3. LAS EMPRESAS ECUATORIANAS Y LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL CON LOS DISTRIBUIDORES

3.1. Situación de las empresas ecuatorianas frente al uso de las estrategias de integración vertical con los distribuidores

Las estrategias de integración vertical se fundamentan en la adquisición de acciones en negocios relacionados con su ciclo de explotación, tomando el control parcial o total de sus proveedores o de sus distribuidores. (CEREM, 2017)

Conforme la economía, surgen más dificultades para la integración vertical de las empresas ecuatorianas como:

La capacidad de innovación de una empresa integrada verticalmente es reducida respecto a los negocios especializados. Esta es, probablemente, una de las variables clave que explican el ocaso de este modelo de empresa. En mercados cada vez más competitivos, la capacidad de investigación, desarrollo e innovación marca la diferencia. Y un macro-grupo tiene enormes dificultades para implementar estas innovaciones en economías de escala tan grande, que afectan a tantas personas, tanto capital, recursos puestos en marcha, etc. nuevo paradigma empresarial. (Estrategias de Integración vertical, 2017)

3.2. Ejemplos de empresas que aplican estas estrategias y los resultados obtenidos

- La integración vertical hacia delante que logro un distribuidor, TPC en Tumbaco-Quito. Con un año de trabajo, lleno de aprendizajes, la pequeña empresa se encontraba en un reto de seguir creciendo. El los proveen productos especializado para la construcción de techos. Su oferta era la comercialización de la materia prima para que un constructor lo instale. La oportunidad aprecio al instante, se tomó la decisión de invertir en brindar el servicio de instalación. La sinergia se realizó con sus canales de distribución, comercializando el producto y el servicio, pero también le da la oportunidad de ofrecer las instalaciones y promocionar el producto. La sinergia dio un incremento en las ventas por mes de un 10%. (Luzuriaga, 2014)

- Guillermo Wright Vallarino, en conjunto con otros tres accionistas minoritarios, abrió en 1949 una bodega de jabones, velas y artículos de importación llamada “La Favorita”. Importantes esfuerzos y una gran visión comercial dio lugar a la apertura de la primera bodega de la Favorita en 1952, cinco años más tarde, en 1957 se conformó Supermercados La Favorita C.A. y se inauguró el primer supermercado de autoservicio en el Ecuador. Poco después, en 1971 se abrió el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Iñaquito, CCI. En 1983, la compañía adopta el nombre de Supermaxi y en el año 2001 emprendió la iniciativa estratégica de integración vertical hacia delante, de crear sus propias marcas, Supermaxi y Akí, con precios accesibles y productos de calidad. Posteriormente en el año 2006, entró en operación la Central Hidroeléctrica Calope de Enermax que otorga a todas las filiales energía. Finalmente, el giro de negocio que adquirió la compañía hizo que Supermercados La Favorita S.A. cambie su denominación a comercial a Corporación Favorita C.A. (Gijar Mauricio Rivadeneira Proaño, 2015)
- **Beneficio:**
Corporación Favorita C.A. cuenta con diferentes cadenas de servicios distribuidas por casi todo el país. De esta forma, Supermaxi aparece como la cadena de supermercados más grande del Ecuador, distinguida por su variedad de oferta, la calidad de sus productos y atención al cliente atiende a nivel nacional con 31 locales. De la misma manera, cuenta con Megamaxi, la cadena de hipermercados que oferta alimentos, ropa, electrodomésticos, artículos de audio, video, calzado, etc. ubicado en tres ciudades importantes del país con un total de 12 locales. Finalmente, la cadena de locales Akí, Gran Akí y Súper Akí, se caracterizan por ofrecer variedad y calidad a precios accesibles, en un total de 37, 14 y 4 locales, respectivamente. (Gijar Mauricio Rivadeneira Proaño, 2015)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El desarrollo de trabajo hace referencia al análisis e *Investigación Documental* en base a datos de las diferentes investigaciones realizadas en el sector de distribución de las empresas ecuatorianas. Según (Baena, 1985) la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información a través de la lectura crítica de documentos y materiales bibliográficos, periódicos, centros de documentación e información. Por su parte, (Zuñiga & Valero, Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de la pymes ubicadas en el cantón Milagro, período 2013-2014., 2016) señala que la investigación documental utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Se emplearon métodos de *Enfoque Cualitativo* de tipo bibliográfico; es decir, la información que se recopiló e indagó hizo referencia a la observación de los diferentes aspectos en los sistemas de distribución. Para (Pérez y Blasco, 2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo a las personas implicadas.

Esta investigación tiene un *Alcance Exploratorio, Descriptivo y Explicativo*; es decir, que se basa en la exploración de datos y cifras que nos ayudaran a esclarecer nuestras dudas, al igual que la descripción de documentos y explicación de lo mismos. Según varios autores (Hernández, Fernández, & Baptista., 2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica que se pueden obtener son cuatro tipos de resultados, a continuación detallaremos brevemente a cada uno de ellos:

- **Estudio exploratorio:** se realizan cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Zúñiga, Espinoza, Tapia, Campos, & Guevara, 2016)
- **Estudio descriptivo:** buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro

fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Zúñiga, Espinoza, Tapia, Campos, & Guevara, 2016)

- **Estudio explicativo:** causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta. (Hernández, Fernández, & Baptista., 2010)

De igual manera se incluyeron otros tipos de metodología: como son las *Fuentes primarias y secundarias*. (Bounocore, 1980). Define a las fuentes primarias de como las que contienen información original no abreviada ni traducida entre ellas tenemos: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos; Se les llama también fuentes de información de primera mano la misma que incluye la producción documental electrónica de calidad. Además las fuentes secundarias se las define como aquellas que contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados.

Este estudio está conformado por empresas ecuatorianas que se dedican a diferentes actividades entre las cuales tenemos las de servicio, comercio, agricultura; ganadería; silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, explotación de minas y canteras. Según el Instituto Nacional Ecuatoriano De estadísticas Y Censos (INEC, 2016) nos señala que son cinco las de mayor actividad económica como son la de comercio, agricultura y ganadería; transporte y almacenamiento; manufacturas; alojamiento y comida, mismas que concentran el 73.0% de empresas; el comercio como actividad posee un 36, 6% la cual se enfoca en el crecimiento integrado y el control de los sistemas de distribución de las empresas ecuatorianas.

Entre los métodos empleados se encuentran el analítico, sintético, deductivo, inductivo, histórico, en el caso de métodos teóricos.

- *El método analítico:* Proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Zuñiga, Espinoza, W., & Campos, 2016).
- *Método Sintético:* Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de Estudio para estudiarlos en su totalidad (Zuñiga, Espinoza, W., & Campos, 2016).

- *Método deductivo*: parte de situaciones generales llegando a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares (Zúñiga Santillán, 2017).
- *Método Inductivo*: es aquel que se realiza partiendo de aspectos, condiciones, análisis o resultados particulares para llegar a generalizaciones, es decir, de lo particular a lo general, por ejemplo, si realizamos una investigación sobre la forma de poblarse una zona rural en algún sitio en particular del llano, podemos luego generalizar estos resultados a todos los llanos del país o de países vecinos; otro ejemplo es la generalización de los resultados de la aplicación de un producto químico para el control de una plaga particular en un cultivo particular en un lugar particular, a todos los cultivos y a todos los sitios donde esa plaga se encuentre (Zuñiga, Espinoza, W., & Campos, 2016).
- *Método histórico*: o investigación histórica es un proceso de investigación empleado para reunir evidencia de hechos ocurridos en el pasado y su posterior formulación de ideas o teorías sobre la historia (Ramirez, 2016).

Las *Técnicas* utilizadas para la investigación fueron la *observación documental* la cual radica en el arqueo bibliográfico o la revisión de literatura que se relaciona con la temática. Una vez recopilada la información se procedió al análisis, revisión y estudio del contenido para lo cual se utilizaron técnicas de subrayado, teniendo como resultado un análisis detallado el cual se basa en el punto de vista del autor con respecto a la información contenida en los documentos bibliográficos, textos, artículos, y fuentes bibliográficas.

Otro método empleado es el método empírico, el cual consiste en explicar y correlacionar las variables que han sido considerados. Por ello es una de las más utilizadas en las investigaciones.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4. LAS EMPRESAS ECUATORIANAS Y LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL CON LOS DISTRIBUIDORES

4.1. Situación de las empresas ecuatorianas frente al uso de las estrategias de integración vertical con los distribuidores

Las estrategias de integración vertical se fundamentan en la adquisición de acciones en negocios relacionados con su ciclo de explotación, tomando el control parcial o total de sus proveedores o de sus distribuidores (CEREM, 2017).

Conforme la economía, surgen más dificultades para la integración vertical de las empresas ecuatorianas como:

La capacidad de innovación de una empresa integrada verticalmente es reducida respecto a los negocios especializados. Esta es, probablemente, una de las variables clave que explican el ocaso de este modelo de empresa. En mercados cada vez más competitivos, la capacidad de investigación, desarrollo e innovación marca la diferencia. Y un macro-grupo tiene enormes dificultades para implementar estas innovaciones en economías de escala tan grande, que afectan a tantas personas, tanto capital, recursos puestos en marcha, etc. nuevo paradigma empresarial. (Estrategias de Integración vertical, 2017)

Tabla 1 Ejemplos de empresas que aplican estas estrategias de Integración Vertical hacia adelante

EMPRESA	ACTIVIDAD	TIPO DE ESTRATEGIA	BENEFICIOS
TCP Quito-Ecuador	<ul style="list-style-type: none">• Brindar el servicio de instalación.• Comercialización del producto y el servicio,• Ofrece instalaciones y promociona el producto (Luzuriaga, 2014)	Integración vertical hacia Adelante	Incremento en las ventas por mes de un 10%.
“Corporación La Favorita” Supermaxi	<ul style="list-style-type: none">• Es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio• Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros• Debido a la diversidad de servicios que ofrece, la Corporación está estructurada en cuatro áreas: Comercial, Industrial, Inmobiliaria y	Integración vertical hacia Adelante	Crea sus propias marcas, Supermaxi y Akí con precios accesibles y productos de calidad

	Responsabilidad Social. (Gijar Mauricio Rivadeneira Proaño, 2015)		
ALPINA	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de leche y elaboración de queso diario. • Los productos representativos de Alpina Ecuador son los derivados lácteos entre los que se encuentran alimentos como avena, yogurt, kumis y Bonyurt. También están los postres como la gelatina, el Alpinette y el dulce de leche o arequipe. En el caso de los quesos, en Alpina tienes toda la variedad de los quesos frescos como Mozzarella o Requesón, hasta los más exquisitos quesos madurados y semimadurados como el Gouda, el Provolone y el holandés, por nombrar algunos (Isaza, 2018) 	Integración vertical hacia Adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución Directa de Leche. • Incremento de las ventas especialmente en compañías de consumo masivo.
ZARA (ECUADOR)	<ul style="list-style-type: none"> • Zara abre filiales en Ecuador posee establecimientos en Quito. Es la primera tienda de Oysho en Ecuador. • Zara, la marca más importante y representativa del grupo español Inditex. Haciéndose cargo de la mayor parte de actividades relacionadas con la cadena de valor (desde diseño, producción de las prendas, logística de entrada y de salida así como venta al consumidor final a través de establecimientos propios (Isaza, 2018) 	Integración vertical hacia Adelante y hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> • Logra poner en sus tiendas nuevos diseños de ropa en sólo dos semanas y responder ágilmente a las tendencias del mercado. • Logra una alta rotación de sus productos • Se logran mantener los niveles de inventario al mínimo
CONSTRUCTURA NOVA	<ul style="list-style-type: none"> • Destinada a la construcción • construir con estándares de alta calidad y a tiempo. • Ofrecemos ingeniería y arquitectura con ideas innovativas para empresas y clientes nacionales e internacionales. (Krito, 2012) 	Integración vertical hacia Adelante	No depende de ninguna empresa externa para la venta de sus inmuebles y disminuye el poder negociador de los proveedores.
EDITORIAL "ANDRÉS BELLO"	<ul style="list-style-type: none"> • Es una corporación jurídica de derecho público • fue creada por iniciativa conjunta de la Biblioteca del Congreso Nacional • Se define con una editorial plurivalente comprometida con la educación y la cultura (Krito, 2009) 	Integración vertical hacia Adelante	Edita sus propios libros y el mismo tiene sus canales de distribución a lo largo del país, también vende los libros de la competencia pero siempre haciendo más atractivos los libros que el mismo edita.
SWEET AND COFFEE	<ul style="list-style-type: none"> • Es una cadena de cafeterías fundada en Guayaquil, Ecuador, en 1997 	Integración vertical hacia Adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Ah afianzado su imagen corporativa con

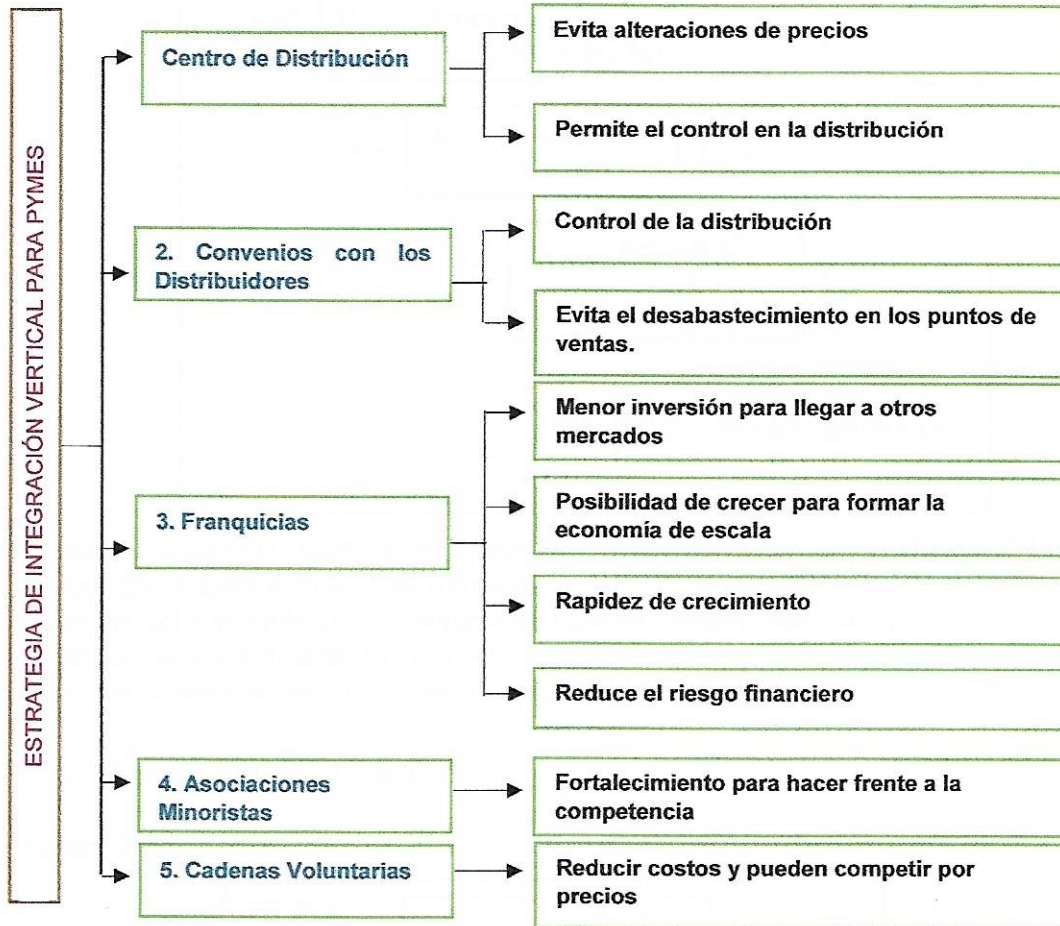
	<ul style="list-style-type: none"> • Vende café elaborado, otras bebidas calientes y frías, dulces y postres, así como su propia marca de café para elaborar (Garzon Calle, 2014) 		<p>sus campañas de responsabilidad social y ha obtenido varios reconocimientos por su atención al cliente, calidad de productos y estrategia de marketing efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercializa por medio de un canal de distribución mayorista en supermercados y en cadenas de farmacias como pharmacy. • Cuenta con más de 80 locales en todo el Ecuador. • Crecimiento de la empresa y solvencia de 20% anual.
<p>DIFARE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Somos un conjunto de empresas de capital 100% ecuatoriano, hemos impulsado el sector farmacéutico del país a través de nuestras divisiones de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos. (DIFARE, 2018) 	<p>Integración vertical hacia Adelante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crea Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias. Por medio de su División de Desarrollo de Farmacias, estas franquicias se han posicionado como las más importantes del país. • Cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país.

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: ejemplos de las empresas que aplican la integración vertical hacia delante la cual ayuda a la confrontación de los productos o servicios existentes o nuevos en los mercados.

4.2. Modelo de Integración Vertical Hacia Adelante: Una propuesta para PYMES.

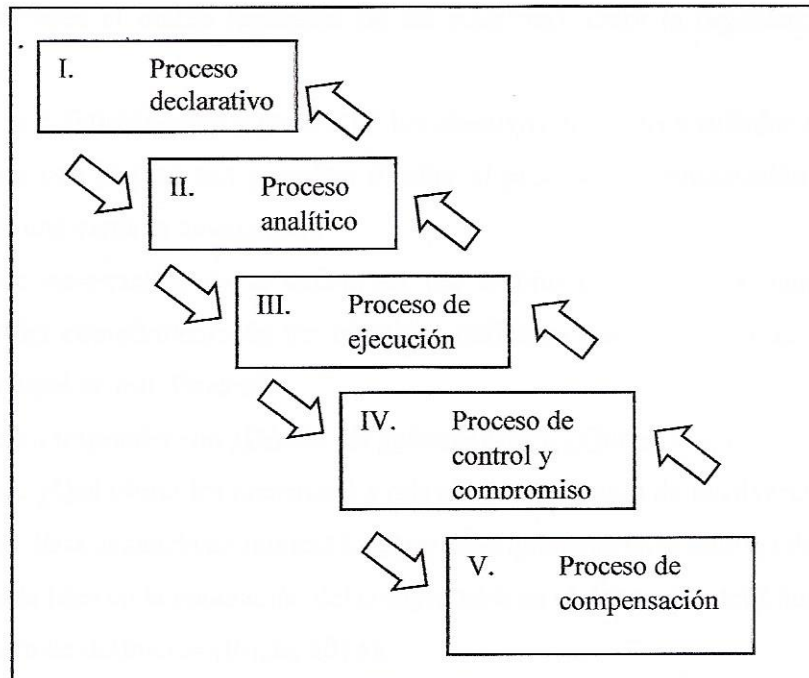
Figura 2 Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Adelante o Ascendente para PYMES



Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Para la aplicación, de cualquiera de las opciones estratégicas antes establecidas, es necesario que las PYMES diseñen su estrategia de negocio considerando la forma en que controlarán la distribución, pero basándose en un *Modelo de Negocio* que los direcciones hacia el éxito, para ello se propone el siguiente modelo, el mismo que se compone de cinco procesos, se enfoca hacia una orientación clara y precisa hacia la detección de errores y a la generación de acciones que permitan simplificar la generación de actividades costosas por actividades rentables y exitosas.

Figura 3 Modelo de planificación de negocio.



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Se debe considerar los elementos básicos, cuáles son los productos y los mercados que ellos atienden asociado a algún concepto genérico; como el menor costo, la diferenciación, solución integral al cliente.

- **PROCESO DECLARATIVO.**

Figura 4 Proceso Declarativo



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

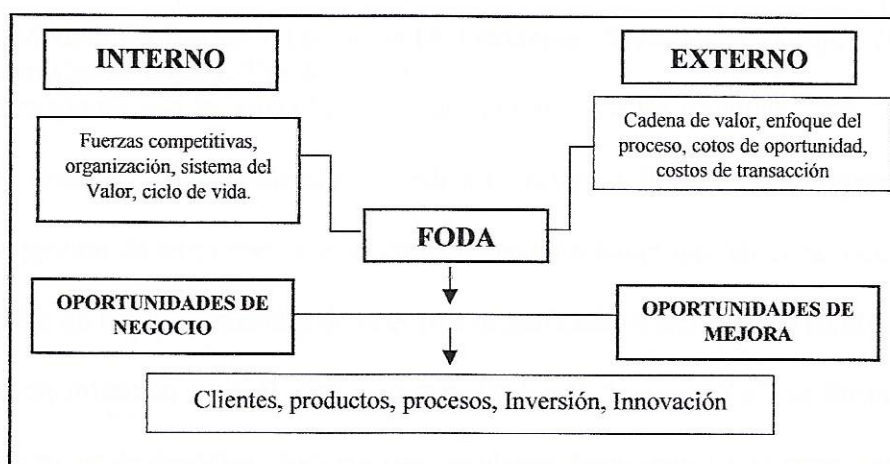
A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

Esta carta de navegación, es la definición del ámbito en el cual se enmarcará la prosecución del cumplimiento de los objetivos definidos para la organización y es el objetivo principal de este Proceso.

Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer? En otras palabras, ¿Qué oferta les presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa? Esta instancia comunicacional no debe quedarse en la retórica de un futuro mejor sino más bien en la generación del compromiso en el desarrollo del futuro posible. Esto es un acto de definición (Rojas, 2014).

- **PROCESO ANALÍTICO**

Figura 5 Procesos Analítico



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Comprensión de los sistemas que constituyen la organización

El *Proceso Analítico* es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta. Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio

interno. La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no). Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA (SWOT en Ingles), análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc. (Rojas, 2014).

- **PROCESO DE EJECUCIÓN**

Figura 6 Proceso de Ejecución



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

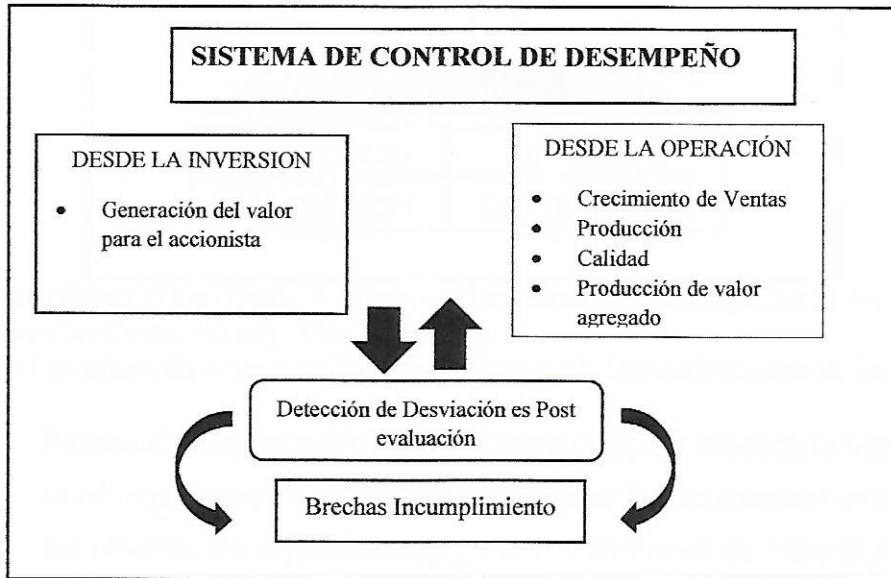
Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Corresponde a la instancia Ejecutiva de la Gestión de los negocios.

- El *Proceso de Ejecución* corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios. Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo (Rojas, 2014)

- **PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISO.**

Figura 7 Proceso de Control Y Compromiso.



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

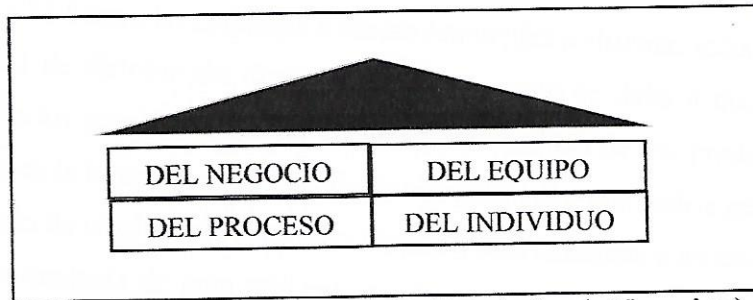
Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Corresponde a la Retroalimentación.

- *El Proceso de Control y Compromisos* es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada? A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada. Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced Score Card (Rojas, 2014)

- **PROCESO DE COMPENSACIÓN.**

Figura 8 Proceso de Compensación.



Fuente: (Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios) (Rojas, 2014)

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Las organizaciones requieren hacerse cargo de las motivaciones de las personas.

- *Proceso de Compensación* Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos. La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros. No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual (Rojas, 2014).

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El siglo XXI lleva a las empresas a buscar estrategias o sistemas estratégicos para lograr un control de distribución dentro del mercado, esto se debe a que la diversidad de intermediarios termina afectando el precio y la calidad de los productos, lo que va a repercutir en la forma en que cada cliente asume el valor que podría generar. Por lo tanto la estrategia de crecimiento integrado hacia los distribuidores o ascendente se convierte en una herramienta de gran utilidad para las empresas, especialmente para las pymes porque da oportunidad a generar un control sobre los distribuidores, de esta forma se podrá reducir los costos de los productos, mejorar el sistema de los precios y otorgar mayor satisfacción a los clientes o consumidores.

Controlar los sistemas de distribución se vuelve problemático para la PYMES debido a que suelen olvidar el hecho de los costos de transacción es decir las pequeñas y medianas empresas no analizan la importancia que tiene la transacción para que la misma se vuelva más corta hasta llegar al cliente. Tener una distribución controlada por cualquier mecanismo sea este una franquicia, un centro de distribución, una asociación minorista, una cadena voluntaria; esto va a lograr que los costos de transacción se reduzcan y para que los sistema de distribución se vuelva más eficiente.

Las pymes no pueden darse el lujo de incrementar o ampliar sus operaciones dentro del mercado debido a que perderían el control del manejo de sus productos y estarían desaprovechando una de sus grandes fortalezas la cercanía y la capacidad que tienen para estar en contacto con los cliente; por lo tanto deben analizar la ampliación de las operaciones ya que tiene una relación con el control del sistema de distribución, si la Pymes reduce sus operaciones en el mercado correspondiente a la distribución van a obtener un mejor rendimiento económico, una de estas opciones la pueden obtener a través de las franquicias que darían la posibilidad de llegar a diversos mercados con menor inversión, crecer de forma rápida y evitar los riesgos financieros.

Competir en el mercado donde día a día ingresan nuevos competidores especialmente con mayor tamaño y poder económico, se vuelve complejo y peligroso para las pymes pero no imposible, estos pequeños y medianos negocios tienen la capacidad de generar barreras de entradas; a través del control del sistema de distribución que impedirían que nuevos competidores puedan comercializar con preferencias sus productos dentro de los

mercados. De ahí la formación de asociaciones minoristas o las cadenas voluntarias para competir por precios o hacerlo a través de los convenios con los distribuidores lo que permitirá controlar y evitar lo desabastecimientos de los productos en los diversos puntos de ventas, generando así al cliente una utilidad al competir no solo por precios; sin también basado en el producto en lugar y en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Barreras a la entrada y estrategia competitiva. (10 de Septiembre de 2018). *Barreras a la entrada y estrategia competitiva*. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/org_indu/5.pdf
- World Economic Forum. (s.f.). Fundamentos Para el estudio De la Competitividad. *Scielo*, 10.
- ABBOIOTICS, M. d. (Agosto de 2016). *MABBE de ABBOIOTICS*. Obtenido de http://www.ab-biotics.com/ftp/Informacion%20general/dam_ago_2016.pdf
- Abril, B. (25 de 04 de 2014). *intelligent.marketing*. Obtenido de intelligent.marketing: <http://www.exportaconinteligencia.com/los-canales-de-distribucion-y-como-afectan-la-eleccion-de-un-nuevo-mercado-objetivo/>
- Andersen, Ansoff, Norton y Weston. (27 de Julio- Septiembre de 1959). *Estrategias de crecimiento Implementadas por los grupos Economicos Del Ecuador*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- Andrews. (26 de Noviembre de 1980). *Estrategias Cooperativas de Crecimiento De los grupos Economicos; Crecimiento Integrado*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n113/v25n113a03.pdf>
- Angelo, V. M., & Alberto, R. R. (Julio- Septiembre de 2017). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- Ansoff. (27 de Julio- Septiembre de 1957). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*. . Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- Ansoff, I. (08 de Febrero de 1957). *Articulo Estrategias para la Diversificación*. Obtenido de Harvard Business Review : <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- Antonio, G. V., Eduardo, M. B., & Primera Leal Carlos Alberto, G. G. (08 de Noviembre de 2008). *Efectos de las tic en las nuevas estructuras Organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230802>
- Baena. (18 de Enero de 1985). *Los Metodos de Investigacion: Investigacion Documental*. . Obtenido de <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Bain. (Octubre de 2008). *Las Barreras para la entrada De Competidores Potenciales A los sectores De Actividad y u influencia En la posibilidad de obtener beneficios en los mismos*. Obtenido de <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/11/microsoft-word-las-barreras-de-entrada-al-acceso-de-cometidores-potenciales.pdf>

- Bank, S. (1 de Enero de 2018). *Diccionario económico*. Obtenido de <https://blog.selfbank.es/ampliacion-de-capital-y-su-efecto-en-las-acciones-de-una-empresa/>
- Bounocore. (21 de Abril de 1980). *Tipos de fuentes*. Obtenido de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Bravo Pineda, V. I. (2012). *Aumento de capital en la sociedad anónima: formas de aportación*. Obtenido de Aumento de capital en la sociedad anónima: formas de aportación: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1302>
- CEREM, i. B. (17 de Octubre de 2017). *Estrategias de Integración vertical*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/ser-vertical-para-triunfar>
- Chamoso, R. (17 de 07 de 2003). *sistema de control y distribución de ventas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-control-y-distribucion-de-ventas/>
- Chandler. (27 de Julio- Septiembre de 1962). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- Company, B. B. (2011). *Virtual Advisor*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiey4byp6fdAhWNrFMKHfhlAPgQFjAAegQICRAB&url=https%3A%2F%2Fes.bbt.com%2Fbusiness%2Fsmall-business-resource-center%2Fgrowing-a-business%2Fexpand-with-new-market-develop>
- Díaz Huamani Valery Stephanie, G. S. (28 de Agosto de 2018). *Análisis de la decisión de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector forestal: Estudio de caso de PYME extractora y aserradora de madera en Ucayali*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10350>
- DIFARE. (09 de Octubre de 2018). *DIFARE*. Obtenido de <http://www.grupodifare.com/>
- Dominguez, P. (22 de 07 de 2012). *control de la distribución*. Obtenido de control de la distribución: <http://madridcentrodenegocio.blogdiario.com/1342945620/control-de-la-distribuci-n/>
- Echevarria, S. G. (24 de Septiembre de 2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Echeverria, A. L. (Julio de 2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del Sector de productos de consumo masivo*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/3620/1/658.8-C348d.pdf>
- Empresas, A. Y. (Abril de 2004). *Distribución y función de ventas*. Obtenido de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica->

6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/5-distribucion-y-funcion-de-ventas/

- Finanzas, E. (21 de Enero de 2016). *Costos de transacción*. Obtenido de https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COSTOS_DE_TRANSACCION.htm
- Garay. (1998). De la nación De Competitividad a las ventajas De La integración Empresarial. *Redalyc* , 61 .
- Garay. (Abril de 1998). *Revista Redalyc* . Obtenido de De la nación De Competitividad a las ventajas De La integración Empresarial.: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=90916105>
- Gary, H. (19 de 07 de 2015). *Los Orígenes de la Estrategia Empresarial*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>
- Garza. (18 de Enero de 1988). *Metodos de Investigacion* . Obtenido de Investigacion Documental : <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Garzon Calle, K. M. (26 de Mayo de 2014). *Estudio de Caso De Sweet & Coffee*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2010/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-84.pdf>
- Gijar Mauricio Rivadeneira Proaño, E. R. (Junio de 2015). *Las estrategias de Comercializacion Como ejes de los procesos de Concentracion* . Obtenido de Corporacion La Favorita C.A: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11496/Gijar%20Rivadeneira%20-%20Disertaci%C3%B3n%20CD.pdf?sequence=1>
- Guerrero, R. (25 de 01 de 2016). *Business Review*. Obtenido de Business Review: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (20 de Septiembre de 2010). *Definicion de alcance de la Investigacion A realizar*. Obtenido de http://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/197667/mod_resource/content/0/Hern%C3%A1ndez%20Sampieri%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%206%20ed%20Cap%205.pdf
- Honorato, M. (16 de Enero de 2016). *beetrack*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/logistica-de-distribucion/>
- Igor Ansoff, U. N. (2012). Herramienta de Marketing. *Estudios Avanzados de Liderazgo*, 30 .
- Igor Ansoff, U. N. (22 de Julio de 2014). *Herramienta de Marketing*. Obtenido de Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- INEC, n. N. (17 de Septiembre de 2016). *Directorio de Empresas Y establecimientos* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/
Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

- Isaza, J. J. (Enero de 2018). *Ejemplos de Empresas De integracion vertical Y Horizontal*. . Obtenido de <https://bienpensado.com/ejemplos-integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Krito. (octubre de 2009). *Estrategias de Integracion* . Obtenido de <http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
- Krito. (22 de Octubre de 2012). *Estrategias de Integracion*. Obtenido de <http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
- Laverde, B. (2007). De la nacion De Competitividad A las ventajas De Integracion Emprearial. *Redalyc*, 60.
- Laverde, B. (01 de Abril de 2008). *Revista Redalyc*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Refl exión, Universidad Militar Nueva Granada: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=90916105>
- Lozano, A. C. (25 de Octubre de 2017). *Principios de la Economia*. . Obtenido de <https://www.abcfianzas.com/principios-de-economia/las-barreras-de-entrada>
- Luis. (04 de 01 de 2017). *DEFINANZAS.COM*. Obtenido de DEFINANZAS.COM: <https://definanzas.com/integracion-vertical/>
- Luzuriaga, M. L. (Julio de 2014). *Integracion Vertical* . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7071/6/UPS-CT003815.pdf>
- María del Carmen Martínez Serna, J. E. (27 de Enero de 2018). *La influencia del compromiso organizacional y la orientación de aprendizaje en la innovación en las PYMES*. Obtenido de Contaduria y Administracion : <file:///C:/Users/Gladys/Downloads/1411-7119-2-PB.pdf>
- María Slusarczyk Antosz, N. H. (09 de Febrero de 2016). *Analisis de estrategias empresariales y de las TIC* . Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/02/AN%C3%81LISIS-DE-LAS-ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-Y-DE-LAS-TIC.pdf>
- Martinez, J. (2018). *Liderazgo y mercadeo.com*. Obtenido de canales de distribución: <http://www.liderazgoymercadeo.co/canales-de-distribucion/>
- Mazzola, G. (Febrero de 2017). *Economia y Finanza*. Obtenido de <https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- Méndez Naya, J. (2 de Diciembre de 2017). *Fusiones horizontales de empresas y estrategias de diferenciación de Productos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=22154019003>
- Mercantil, D. (21 de Julio de 2017). *La integración vertical e integración horizontal entre empresas*. Obtenido de <http://www.jlcasajuanaabogados.com/la-integracion-vertical-e-integracion-horizontal-entre-empresas/>

- Merino, J. P. (2014). *Definición Control del sistema del control de distribución*. .
Obtenido de <https://definicion.de/distribucion/>
- Mosquera, J. G. (13 de Mayo de 2013). *PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA DIVERSIFICACIÓN VERTICAL*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1573/1/106472.pdf>
- Pérez y Blasco. (01 de Septiembre de 2007). *Enfoque Cualitativo*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Pérez y Blasco. (01 de Septiembre de 2007:25). *Enfoque Cualitativo*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Pérez, A. (07 de Diciembre de 2007). *La evolucion Historica de las estrategias como base a la situacion actual de las estrategias*. Obtenido de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec8m5_pp3_26.pdf
- Platts. (2009). *Energia y sociedad*. Obtenido de <http://www.energiaysociedad.es/manenergia/6-8-barreras-de-entrada-y-atacabilidad-del-mercado-electrico/>
- Plaza, J. R. (18 de 05 de 2015). *conexionesa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/18/estrategias-canales-de-distribucion-como-fuente-ventaja-competitiva/>
- Ponce, C. (04 de Octubre de 2015). *Competitividad en el Ecuador*. Obtenido de [Lideres: https://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-ecuador-empresas-economia.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-ecuador-empresas-economia.html)
- Porter, M. (1991). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Scielo*, 6.
- Porter, M. (Diciembre de 1991). *Revista Scielo* . Obtenido de Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a02.pdf>
- Porter, M. (13 de Octubre de 2008). *Las Barreras para la entrada De Competidores Potenciales A los sectores De Actividad y u influencia En la posibilidad de obtener beneficios en los mismos*. Obtenido de <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/11/microsoft-word-las-barreras-de-entrada-al-acceso-de-cometidores-potenciales.pdf>
- Quero, L. (12 de Marzo de 2008). *Revista Negotium*. Obtenido de Estrategias competitivas: Factor clave en el desarrollo : <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/65>
- Ramirez, J. (21 de Enero de 2016). *Método Histórico: Características, Etapas*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-historico/>
- Roberto, C., & Daniel, G. (2012). *Administración de las Operaciones*. Obtenido de Administración de las Operaciones: http://nulan.mdpu.edu.ar/1608/1/03_estrategia_operaciones.pdf

- Rojas, E. J. (22 de Mayo de 2014). *Modelo De Diseño Y Ejecucion De Estrategias de Negocios* . Obtenido de <http://dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>
- Saguino, R. (2001). *El Sistema de Distribución Comercial*. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/districom/districom.pdf>
- Sáiz., C. G. (22 de Junio de 1987). *Conceptos, Perspectivas y medida del crecimiento*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf>
- Sandhusen, R. L. (Mayo de 2014). *Estrategias de Mercado* . Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Sanguino. (21 de 08 de 2001). *Sistema de Distribución Comercial*. Obtenido de Scampus.org: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/districom/districom.pdf>
- Scanlan, B. (14 de Septiembre de 2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Soto, M. F. (29 de Julio de 2016). *modelo integral de productividad*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
- Stigler. (Enero de 2014). *Financiero*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfpISF96ndAhUGr1kKHAV4DjAQFjANegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ugr.es%2F~franrod%2FTEMA5.ppt&usg=AOvVaw2NTOzPOvHQA7q137lea_Jj
- Tamayo, M., & Piñeros, J. (16 de Marzo de 2007). *Formas de Integración de las Empresas*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqoca7pbndAhWLM1kKHUSvAKkQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Feconomia%2Farticle%2Fdownload%2F722%2F642%2F0&usg=AOvVaw1y-6_Ut
- Tarzijan, J. (01 de Octubre de 2008). *Fundamentos de estrategias empresarial*. Obtenido de https://es.bookmate.com/books/zsy6KP6E?variti_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f&fa821dba_ipp_uid2=5ZSIidQvGv8hTfKa%2fAJj1o2IRWQLQrMxAuUddNQ%3d%3d&fa821dba_ipp_uid1=1536884957670&fa821dba_ipp_key=v1536884957671%2F1725%2faans8R%2bg4hGEixEorNbj3g%3d%3
- Udima. (2018). *Administracion y direccin de empresa*. Obtenido de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-7-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa/2-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa-concepto-y-mar>
- Víctor Gisbert Soler, O. R. (17 de Octubre de 2014). *Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua*. Obtenido de 3c Ciencia : <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/11/BENCHMARKING->

HERRAMIENTA-DE-CONTROL-DE-CALIDAD-Y-MEJORA-CONTINUA.pdf

- Wheelen, H. y. (27 de Julio- Septiembre de 2017). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- World Economic Forum. (Diciembre de 2008). *Revista Scielo*. Obtenido de Fundamentos Para el estudio De la Competitividad.: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a02.pdf>
- World Competitiveness Center and, Institute for Strategy and Competitiveness. (01 de Abril de 2008). *El debate academico para definir la competitividad*. Obtenido de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=90916105>
- World Competitiveness Center and, Institute for Strategy and Competitiveness. (Marzo, 2008). El debate academico para definir la competitividad. *Scielo*, 7-8.
- Xosé Carlos Arias, G. C. (27 de Junio de 2002). *Instituciones, costos De Transaccion Y Politicas Publicas*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/207/3323>
- Zúñiga Santillán, X. L. (Enero de 2017). *La Estrategia Competitiva de Enfoque y su influencia en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Canton Milagro*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/consumo.html>
- Zuñiga, X. L., & Valero, M. I. (Enero-Junio de 2016). *Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de la pymes ubicadas en el cantón Milagro, período 2013-2014*. Obtenido de <http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/179/227>
- Zúñiga, X. L., Espinoza, R. A., Tapia, D. W., Campos, H. F., & Guevara, L. (23 de Noviembre de 2016). *Obsrvatorio de la Economía Latinoamericana: LA GESTIÓN: UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL PARA NEGOCIOS FORMALES QUE NACEN DE LAS EPS EN EL CANTÓN MILAGRO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/gestion.html>
- Zuñiga, X. L., Espinoza, R. A., W., T. D., & Campos, H. F. (Noviembre de 2016). *La gestión: una opción de crecimiento empresarial para negocios formales que nacen de las EPS en el Cantón Milagro*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/gestion.html>

ANEXOS



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	CASTRO Y VITE - URKUND.docx (D42740140)
Submitted:	10/18/2018 7:12:00 PM
Submitted By:	xzunigas@unemi.edu.ec
Significance:	1 %

Sources included in the report:

<http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
<https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
<http://dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>

Instances where selected sources appear:

3

Base De Datos De Revistas Científicas

Las revistas científicas que han sido de gran aporte a nuestra investigación, su contenido ha sido relevante al tema porque el enfoque de estas revistas es en base a la efectividad de las estrategias de crecimiento. Estas revistas nos ayudaron con el objetivo de nuestra investigación Analizar de qué manera las Estrategias de Crecimiento Integrado hacia los Distribuidores incide en el Control de los Sistemas de Distribución de las empresas ecuatorianas, aquí mencionamos las más utilizadas.

Tabla 2 Base De Datos De Revistas Científicas

Titulo	Revista	Indexación	Año	Autores
Modelo de gestión de las tic para las pymes de Riobamba (Ecuador)	3C Ciencia	MIAR (Matriz de información para la Evaluación de Reviste Business Source Elite REDIB Red Iberoamericana de innovación y conocimiento científico DOAJ Directory of open Access journals Latindex Dialnet	2017	María Sluzarczyk Antosz1
Análisis de las estrategias empresariales y de las tic	3C Ciencia	MIAR (Matriz de información para la Evaluación de Reviste Business Source Elite REDIB Red Iberoamericana de innovación y conocimiento científico DOAJ Directory of open Access journals Latindex Dialnet	2016	MSc. María Sluzarczyk Antosz MSc. Norberto Hernán Morales Merchán
Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua	3C Ciencia	MIAR (Matriz de información para la Evaluación de Reviste Business Source Elite REDIB Red Iberoamericana de innovación y conocimiento científico DOAJ Directory of open Access journals Latindex	2014	Víctor Gisbert Soler Omar Raissouni

		Dialnet		
La influencia del compromiso organizacional y la orientación de aprendizaje en la innovación en las PYMES	UNAN	Scopus Scielo Redalyc Latindex Thomson Reuters Science Direct	2017	María del Carmen Martínez Serna, Javier Eduardo Vega Martínez, Viviana Eternod Domenech
Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial	EUMEDNET Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador	Redalyc Latindex	2017	Mariana Isabel Puente Riofrío y Janeth Alejandra Viñán Villagrán
Análisis de la decisión de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector forestal: Estudio de caso de PYME extractora y aserradora de madera en Ucayali	TESIS Pontificia universidad católica del Perú facultad de gestión y alta dirección		2018	Díaz Huamani Valery Stephanie, Garay Silva, Jessica Angelica, Sam Vargas Sandra Maria
Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)	Innovar	Redalyc Scielo Publindex Academic One File Proquest Latindex	2017	Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; Rodríguez Romero, Carlos Alberto

Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo	TESIS DE MAESTRIA Universidad Francisco Gavidia Tecnología, Innovación Y Calidad Dirección De Postgrados Y Educación Continua		2012	Ana Luz Castellanos De Echeverria
Redes globales de producción y proveedores locales: los empresarios sonorenses frente a la expansión de la industria automotriz	Scielo	SciELO Analytics Google Scholar H5M5 (2017)	2008	Álvaro Bracamonte Sierra y Oscar F. Contreras
Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015)	Espacios	Dare Unesco Scopus Dialnet Ebsco	2017	Giuseppe Vanoni Martínez; María Paulina Brito Ochoa; Phanor Ramos Romero
El lado oculto del consumo	Scielo	Redalyc Latindex Thomson Reuters Science Direct	2017	Susana Narotzky
Efectos De Las Tic En Las Nuevas Estructuras Organizativas: De La Gerencia Vertical A La Empresa Horizontal	Redalyc	Unesco Scopus	2007	Gándara Vásquez, José Antonio; Mathison Bonaguro, Luís Eduardo; Primera Leal, Carlos Alberto; García García, Luís Rafael

Fusiones horizontales de empresas y estrategias de diferenciación de Producto	Redalyc	Unesco Scopus	2017	Méndez Naya, José
---	---------	---------------	------	-------------------

Fuente: Propia.

Elaborado: Castro Wendy, Vite Jonathan

Nota: Para el desarrollo de los antecedentes referenciales, se seleccionó revistas científicas indexadas en Redalyc y Scopus, referencias que fueron consideradas desde el año 2008 hasta el 2017 mismas que nos sirvieron para la redacción de nuestro marco teórico.



REGISTRO DE ACOMPAÑAMIENTOS

Inicio: 10-07-2018 Fin 15-01-2019

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

Línea de investigación: GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA

TEMA: LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO HACIA LOS DISTRIBUIDORES Y EL CONTROL DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS.

ACOMPAÑANTE: ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA

DATOS DEL ESTUDIANTE			
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	CARRERA
1	CASTRO MARTINEZ WENDY ROXANA	0940364243	INGENIERÍA COMERCIAL
2	VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL	0929761823	INGENIERÍA COMERCIAL

Nº	FECHA	HORA		Nº HORAS	DETALLE
1	2018-08-08	Inicio: 15:00 p.m.	Fin: 16:00 p.m.	1	TEMA Y PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA
2	2018-15-08	Inicio: 13:30 p.m.	Fin: 15:30 p.m.	2	MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN
3	2018-22-08	Inicio: 12:00 p.m.	Fin: 14:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
4	2018-29-08	Inicio: 12:00 p.m.	Fin: 14:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
5	2018-03-09	Inicio: 12:00 p.m.	Fin: 14:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
6	2018-10-09	Inicio: 12:00 p.m.	Fin: 14:00 p.m.	2	METODOLOGÍA
7	2018-24-09	Inicio: 12:00 p.m.	Fin: 14:00 p.m.	2	METODOLOGÍA

ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA
 PROFESOR(A)

MEDINA HINOJOSA DEYSI JANET
 DIRECTOR(A)

CASTRO MARTINEZ WENDY ROXANA
 ESTUDIANTE

VITE VARGAS JONATHAN ISRAEL
 ESTUDIANTE

