

# TESIS

*por Evelyn Ayala Pinos*

---

**Fecha de entrega:** 27-ago-2019 12:34p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1164071310

**Nombre del archivo:** extracto\_FINAL.docx (320.11K)

**Total de palabras:** 9384

**Total de caracteres:** 50723

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial tuvo su apogeo durante muchas épocas atrás, algunos escritores mencionan que se dio mediante el desarrollo de los comerciantes sumerios y egipcios, dando estos acontecimientos desacuerdos con la aplicación de la administración en pequeñas empresas, pensando que solo deberían adoptar las grandes industrias, al transcurrir el tiempo pequeñas o mediana empresas han visto la necesidad de este nuevo enfoque de la gestión, y quieren responder efectivamente para el desarrollo de las empresas, sabiendo que las pymes son un elemento importante ya que contribuye a la economía y al establecimiento de fuente de empleo. Jasmine Gonzales menciona que Koontz & O'Donnell (2004) indican lo siguiente. “El Enfoque de la Gestión Empresarial, analiza la estructura organizacional y define los tareas a realizar de las personas” (Gonzales L, 2014).

Al analizar y observar la estructura de la organización se puede definir cada tarea a ejecutar y que son realmente necesarias, y de esta manera fortalecer a la empresa. A través del diseño organizacional enfoca a la ejecución de las actividades, permite a los administradores crear y diseñar las tareas, y dividir las en otras tareas de esta forma misma que coordine entre las mismas (Gonzales L, 2014).

Hoy en día hablar de competitividad es un término que involucra necesariamente factores determinantes del desarrollo necesario para el crecimiento de las empresas, de modo que permitirá mantenerse en los mercados. De acuerdo a estudios señalan que las empresas para lograr ser competitiva en el mercado debe desarrollar y aplicar sistemas ajustados a la gestión empresarial enfocada hacia la planeación, organización, dirección y control de los procesos administrativos y estratégicos.

Las pymes del cantón Milagro empezaron a surgir a medida que crecía la ciudad, al mismo tiempo que seguían administrados bajos los mismos esquemas y los mismos conocimientos de cuando iniciaron, de aquí que carece de factores competitivos clave para la creación y que adoptan políticas es por ello que muchas pymes piensas que las prácticas en favor del desarrollo sostenible son exclusivas de grandes empresas.

Para el estudio de este proyecto se basará en una empresa comercial del cantón Milagro “Cohervi”. Esta empresa es un supermercado de productos de consumo masivo que tuvo sus inicios como una tienda y al transcurrir el tiempo ha ido creciendo y aumentando su estructura organizacional, esta empresa se ha dedica atender a tiendas luego a mayorista y hoy en día dirigida hacia el consumidor final. Cohervi se ha mantenido 40 años como negocio y 35 años como empresa. Tiene como misión brindar la mayor satisfacción en el mercado, ambiente, diferenciar en promociones, su visión actual es implantar la mayor cantidad de sucursales a nivel nacional.

Las empresas actualmente se acomodan a cambios que la naturaleza los obliga y favorece, de esta manera exige competitividad, es así como alcanzan sus objetivos y logran ser rentables en su entorno. La gestión empresarial juega un rol muy importante en toda organización de manera que busca el mejor uso de los recursos sean en la persona, económico, tecnológico.

Al hablar de gestión empresarial y competitividad en la pyme, demuestra varios factores como elementos que están determinados de acuerdo a un diseño de integración humana, económica, tecnológica con el objetivo de tomar iniciativas en plan de negociación para lograr una oportunidad en el entorno empresarial. Además, muestra la manera de producir bienes y servicios que satisfaga las expectativas de la sociedad creando e innovando, creando valor agregado a sus actividades.

La gestión empresarial aplicada para grandes empresas es de mucha relevancia e importancia debido a que es el manejo eficiente de todas las áreas de la organización, pone en participación la dirección de las habilidades y estrategias como resultado la eficiencia y la obtención de resultados factible; esto incluye la búsqueda a través de las personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas. Además contar con herramientas de gestión adecuadas es una estrategia clave para alcanzar los objetivos planeados. Es importante analizar la gestión de las pymes, debido a que en la actualidad las empresas buscan estrategias que genere ventaja competitiva y así de esta manera obtener el crecimiento económico esperado, es por esto que es necesario el planteamiento de estrategias que mejore y beneficie las pymes del cantón Milagro.

### **FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

De qué manera la <sup>6</sup> Gestión Empresarial incide en la competitividad de la Pyme comercial Cohervi del Cantón Milagro provincia Guayas

### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Objetivo general

Formular estrategias de gestión empresarial para optimar la competitividad de la empresa comercial Cohervi S.A. del Cantón Milagro, Provincia del Guayas, año 2019.

Objetivos específicos

1. Establecer la relación que sustenta las teorías correspondientes a la variable de investigación.
2. Identificar los factores de gestión determinantes en la competitividad de las Pymes del Cantón Milagro

3. Determinar de qué manera influye la <sup>6</sup> gestión empresarial en la competitividad de las pymes comerciales del cantón Milagro
4. Diseñar un modelo de estrategias de gestión empresarial, que permita visualizar las ventajas competitivas.

### **JUSTIFICACIÓN**

El trabajo a realizar está fundamentado en lograr revelar la situación que presentan una de las empresas del cantón milagro Cohervi S.A. con la finalidad de crear de manera favorable estrategias de mejora.

Unas características fundamentales que debe poseer una empresa en este caso el supermercado Cohervi S.A. a la hora de mejorar la gestión empresarial, siempre debe enfocarse hacia la satisfacción del cliente de manera que contribuya al desarrollo de las actividades de cada área dentro de una empresa; teniendo en cuenta que la aplicación de que una correcta gestión favorecer indiscutiblemente el desempeño de la organización.

La existencia de la informalidad de las empresas es un problema muy grave en algunas empresas del cantón debido a un bajo nivel de administración y por ende mala organización de sus recursos sean estos: económicos, humano, y de gestión que involucra a toda la organización. Las pequeñas y medianas empresas son parte fundamental del desarrollo económico y fortaleza productiva del país, pero debido a una serie de errores impuestos por los mismos gerentes han originado una práctica inestable en la gestión de sus procesos.

Es por ello que se debe desarrollar de manera integral prácticas que involucra a todo el personal directamente con la administración, considerando que mediante una correcta gestión empresarial, la empresa alcanzara mejores niveles competitivos.

Por ende este proyecto de investigación busca está fundamentada en establecer una estrategia de gestión empresarial que involucre al personal administrativo a la consecución de políticas de acuerdo a una correcta gestión empresarial, de tal manera que mejore y fortalezca la práctica competitiva y pueda alcanzar mejores niveles de administración y de mejora para la competitividad. Y es así como este proyecto pretende crear <sup>6</sup> una estrategia de gestión empresarial que optimice la competitividad de Cohervi S.A., debido a que hoy en día existen un sinnúmero de empresas que han entrado al mercado con potencia creando e innovando la práctica empresarial.

Una excelente evaluación y control en sus actividades y procesos que conlleva a la operatividad de la empresa, de manera que se enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos. Es por esta razón que se busca a través de los resultados fomentar políticas que concierna a la capacitación y motivación a los empleados de manera favorable, teniendo en cuenta que los empleado son un elemento clave para llegar hacia la satisfacción del cliente y por ello es necesario adoptar estas prácticas en mejora para la organización.

**CAPÍTULO 1**  
**MARCO TEÓRICO**  
**ANTECEDENTES**

La gestión empresarial tiene su origen en las distintas teorías y enfoques con respecto a la aplicación de las organizaciones empresariales, como la científica por Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth, la funcional, Henry Fayol y otras teorías. A continuación, se trata de conceptualizar una de las teorías que fundamenta el estudio de la gestión empresarial.

Según L. Alberto Gutiérrez (2015) menciona que Frederick W. Taylor fue el fundador de la teoría científica de la gestión empresarial, aproximadamente por la primera de cada del siglo XX, esta teoría analiza y sintetiza los flujos de trabajo. Se ajusta en el ámbito del profesionalismo, la competencia técnica y la previsibilidad, para mejorar su crecimiento económico y su eficiencia en la organización. Es una teoría muy antigua, pero cabe decir que está considerada y sigue siendo de mucha importancia en actualidad en área industrial y administrativa (Gutierrez M., 2012).

La gestión empresarial ha experimentado cambio a lo largo de su desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales ya que ha evolucionado en la toma de decisiones tomando en cuenta sus funciones principales que son planificar, organizar, dirigir y controlar; obteniendo la capacidad de influir al mercado, sociedad, u organizaciones un enfoque de crecimiento en el mundo empresarial.

**PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

El proceso administrativo es un factor determinante de la gestión empresarial se concentra en cuatro actividades fundamentales que son planificar, organizar, dirigir y

controlar; planear es el primer proceso administrativo que consiste en definir los objetivos organizacionales, estableciendo planes y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, el siguiente paso es la organización dentro del proceso administrativo que tiene que ver con el propósito principal que es el establecimiento una estructura general y específica conectado a las funciones de cada miembro de la empresa, además el estableciendo de cargos, puestos y tareas y funciones delegadas, como tercer proceso se encuentra la dirección y está dirigida hacia las personas que se encuentran al mando de la organización, aquí en esta fase se encuentran los administradores, directivos, encargados, jefes de áreas, que deben ayudar a las personas al cumplimiento de los intereses personales y de toda la institución en general, y de esta manera es que se desea lograr una estabilidad , permitiendo así la optimización de los recursos económicos y humano; y por último el control en el proceso administrativo, en esta gestión se vigila y supervisa todos los elementos de la administración, anticipando los problemas y ajustándolo a los nuevos objetivos, además evitando y corrigiendo a tiempo las desviaciones de los planes corregidos (Sánchez Villamil, Parra Cardona, & Naranjo Tuesta, 2014).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado algunos autores comparten el mismo concepto de la aplicación de la gestión empresarial, como proceso administrativo. La siguiente tabla menciona los conceptos clásicos de la gestión empresarial.

#### DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Es el conjunto sistemático de ajuste que logra la máxima eficiencia de sus recursos a través de una adecuada estructurara organizacional, el procesos de coordinación busca de alguna manera resultados eficiente en la relación de las actividades y al personal en general. La gestión de alguna manera tiene que ver con el conjunto de tareas que se



ejecutan con el propósito que busca la empresa que puede ser para la resolución de un problema, puntualizar algún proyecto o en otro aspecto muy general administrar una organización (Gonzales, 2014).

**Tabla 1. Teorías de la gestión empresarial**

<b>Idalberto Chiavenato</b>	La gestión empresarial es el proceso de “Planear organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos sean (intelectuales, humano, materiales financieros y otros)”
<b>Stephen P. Robbins</b>	la administración o gestión empresarial “Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar”
<b>Francisca Martín Jiménez y Rafael Periañez Cristóbal</b>	la administración o gestión empresarial es “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente”
<b>Julio García del Junco</b>	Es el “Conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”
<b>Harold Koontz y Heinz Weihrich</b>	La administración o gestión empresarial es “Un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”

Recuperado de (Agüero, 2007)  
Elaborado por: Evelyn Ayala P.

La gestión empresarial está relacionada con las actividades en los diferentes niveles organizacionales, que buscan mejorar el rendimiento de la organización en su conjunto y por ende la competitividad. Para defender la administración empresarial es indispensable observar el tipo de empresa y procurar tener en cuenta que la alta dirección busca mejorar cada proceso y trata de satisfacer las expectativas de los inversionistas y también a toda la organización en sí. Aquella empresa que busca el desarrollo competitivo, corresponde empezar con un compromiso empezando por los líderes que deberán asumir terminantes valores éticos, en el ámbito empresarial.

### **ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA GESTIÓN**

Para una correcta gestión se debe involucrar a todos los departamentos de una empresa. Es muy importante elaborar un manual de procedimientos en donde se detalle cada función y esté bien planificada. Se establecen dos principales pilares que sirve para la gestión de una pyme: la información y comunicación.

- Trabajar con información veraz, evitando la duplicidad de tareas que puede producir errores. Es necesario promover una buena gestión del tiempo para no frenar los procesos (Valencia, 2018).
- La comunicación interdepartamental debe ser fluida y constante, para dar una respuesta fiable y rápida a los directivos, clientes o proveedores cuando la requieran (Valencia, 2018).

En lo que se concierne a las estructuras principales de la empresa, para mejorar la gestión:

**Estructura financiera:** es un elemento principal en la gestión de una pyme. Existen muchas pymes que han tenido que cerrar por falta de liquidez aun teniendo un buen

nivel de ventas. La demora en el pago de los clientes puede asfixiar a las empresas que no pueden posponer muchos de sus gastos habituales: nóminas, pagos a proveedores o gastos corrientes. Es vital una buena gestión de cobros y pagos, anticipando las decisiones que se deban tomar. Al mismo tiempo, se deben buscar las mejores fuentes de financiación cuando sea necesario: rápidas, seguras y a un coste competitivo (Valencia, 2018).

**Recursos humanos:** los trabajadores es el capital más valioso de una empresa. La tecnología ayuda a reducir los costes y mejorar los procesos, pero son los empleados los que pueden desarrollar las estrategias que se necesiten, pueden aportar ideas y también experiencia. Los profesionales más creativos y con conocimientos en las nuevas tecnologías serán un gran impulso para las pymes. Es necesario elaborar un organigrama bien estructurado, donde se definan los puestos, las funciones y las responsabilidades; y tratar de elegir a los mejores profesionales (Valencia, 2018).

**Producción:** ¿cuánto nos cuesta elaborar nuestro producto o servicio?, ¿a cómo lo podemos vender?, ¿qué margen de rentabilidad tenemos?, ¿en qué aspectos se puede mejorar?, son aquellas cuestiones que hay que estudiar para ofrecer el mejor producto al mejor precio, y que sea rentable (Valencia, 2018).

Tampoco se debe olvidar la gestión de stocks y de almacén porque estos de alguna manera generan costos innecesarios.

**Estrategia comercial:** en estos concierne a los clientes y a las ventas si la estrategia no funciona como se esperaba, no abra ventas y tampoco clientes hoy en día la era digital ofrece muchas posibilidades de comunicación con potenciales clientes, al tiempo que permite abarcar un gran número de mercados (Valencia, 2018). Una pyme nunca debe

apartar su proyección al exterior, aunque aún no tenga las condiciones adecuadas, es importante tener en cuenta que puede presentar una oportunidad.

*Planificación logística:* esto hace referencia en la distribución del producto. Una correcta distribución requiere de una atención determinada, existen muchas actividades es lo suficientemente importante, pero es necesario no dejar a un lado esta área de manera que es el último paso para cerrar la cadena de ventas, la meta para fidelizar al cliente, el prestigio de la compañía se pone en juego (Valencia, 2018).

### **DESARROLLO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYMES**

Por lo general las pequeñas y medianas empresas suelen contar con una estructura organizacional simple por lo tanto esto resulta la toma de decisiones de una manera acelerada y la adaptación a los cambios en su entorno, asimismo mejora la comunicación entre los miembros esto incide una mayor capacidad de acomodar en la estructura organizacional. Las pymes están constituidas como uno de los sectores más productivos para la economía de una nación, están caracterizadas por marcar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo.

Casi siempre las pymes son negocios familiares, por lo tanto, prevalece el nivel de compromiso hacia los integrantes, así mismo el contacto directo hacia el cliente ya que este es el elemento fundamental, permite obtener la información a corto plazo, con determinadas explicaciones (Solís C.Víctor, 2018).

La gestión empresarial en las Pymes es sin duda de vital importancia para el desarrollo de la sociedad, sostener la economía y favorecer la creación de empleo. Hoy en día, la gestión de una pyme es un trabajo duro ya que las circunstancias externas no favorecen

en nada el camino. Estamos en una coyuntura caracterizada por una gran competitividad, precios bajos y una demanda interna que aún necesita tiempo para recuperar su nivel de otras épocas (Valencia, 2018).

El gran desafío de todo empresario es obtener ventaja competitiva en el mercado y buscar nuevas estrategias, en un entorno tan complejo, en la gestión de las pymes y, por incluyendo del personal encargado de la planificación y desarrollo de dicha gestión. Por lo general todas las empresas se esfuerzan para posicionarse en el mercado y articular, de la mejor manera posible, su estrategia ante los elementos que la rodean: trabajadores, proveedores, clientes, competencia, etc. Y, sobre todo, para medir su capacidad de sobrevivir en un mundo totalmente globalizado (Valencia, 2018).

Para determinar la gestión de una pyme es necesario analizar todos los elementos y recursos que tiene a su disposición, o que pueda conseguir, ya que éstos son la clave de una buena gestión. Tener la capacidad correctamente de manejar la información que procesa, integrando todas las áreas, y que ésta sirva para la toma de decisiones, con la finalidad de planificar las mejores estrategias competitivas y manejar con inteligencia la interacción con el entorno (Valencia, 2018).

### **ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD**

Este tema ha sido de mucha discrepancia ya que muchos pensadores han desarrollado muchas definiciones, como Adam Smith un personaje que dio su argumento sobre la competitividad hacia el mercantilismo, y se basó en el predominio de un país de acuerdo al control de la economía, la obtención máxima de sus reservas del oro y la plata, este personaje especuló que los beneficios de la competencia se lograba a través de la maximización de un esfuerzo eficiente, el resultado sería un mejor bienestar (Labarca, 2007).

Según Labarca (2007), menciona que A. Smith “Centró sus ideas sobre la actividad económica dentro de un país a la especialización y el intercambio entre países” (Labarca, 2007). “Alegó que los países deberían dedicar y exportar en aquellos bienes que tuviera una preeminencia absoluta, y estos deberían importar aquellos bienes de manera que el comerciante tuviera una ventaja en los bienes importados” (Labarca, 2007, pág. 160).

### **TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Al hablar de la competitividad es un elemento muy estudiado y así mismo es un tema más discutido en el ámbito de la investigación académica, empresarial, gubernamental y medios de extensión. Según Gonzales, (2014) La ventaja competitiva segunde Porter M. en 1995, se basa en 3 tipos:

- **LIDERAZGO EN COSTOS**

Lograr un liderazgo, significa establecer un conjunto de políticas enfocada hacia el objetivo, un líder en costos debe lograr equivalencia, en bases a diferenciación, obteniendo costos bajo se prevé que la empresa lograra mayor rendimiento para fortalecer su ventaja competitiva. Un enfoque de bajos costos preserva a la empresa tanto a los clientes como a los proveedores, para enfrentar el aumento de sus costos en los insumos.

- **DIFERENCIACIÓN**

La diferenciación significa que una empresa intenta ser única en el mercado y consiste en diferenciar en algún producto o servicio, <sup>3</sup> las áreas de la diferenciación pueden ser: en producto, por distribución, en las ventas, por comercialización, de servicio o por imagen. Lograr la diferenciación implica que la empresa obtendrá mayor rendimiento y se posiciona en las cinco fuerzas de M. Porter (Gonzales, 2014).

- ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Significa que una empresa utiliza sus estrategias enfocadas hacia <sup>6</sup> un grupo específico de compradores, también puede ser un segmento en línea del producto o también puede ser un segmento geográfico. La organización que posea esta estrategia obtiene mayor rendimiento en el sector comercial o industrial; posee bajos costos en sus productos o servicios, o también puede poseer una diferenciación en el mercado, también puede ser en ambas estrategias.

(Gonzales, 2014) “El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones” (Gonzales, 2014).

El siguiente grafico demuestra la ventaja competitiva de M. Porter, pone énfasis en estas estrategias internamente coherentes y explica que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal sus objetivos.

**Tabla 2. Ventaja Competitiva**

	En costos	En diferenciación
Todos los consumidores	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Segmento de mercado	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

*Nota.* Recuperado de (Morales Gallegos, 2015)  
*Elaborado por: Evelyn Ayala P.*

Mediante este grafico Porter establece cada cuadrante, representa una característica que la empresa presenta una posición estratégica dentro de un segmento de mercado o hacia

todos los consumidores para poder competir y conseguir el fin que persigue la organización.

### **LIMITANTES DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS**

Las limitaciones que presentan las pymes en la actualidad se ven afrontada por la estructura u organización de la empresa, puesto que las empresas sean pequeñas o medianas, se encuentran administradas por sus propios propietarios, y muchas veces no cuentan con conocimientos, más bien organizan de manera empírica y poco práctica. Este tipo de empresa por lo general, la asignación de recursos, con respecto a los salarios y sueldos, está dada por el empirismo de sus propietarios de manera que no cambia esa forma de pago y es una de tantas falencias que existes dentro de las pymes (Medina, 2014).

Estas limitaciones son expuestas de la siguiente manera:

#### **Talento Humano**

Con respecto al talento humano, sabemos que esta área es una de las más importantes dentro de una empresa ya que es aquí donde el personal es <sup>1</sup>capacitado, motivado, sensibilizado, orientado y liderado, difícilmente éste lleve sus funciones de forma óptima, lo cual crea un clima o panorama organizacional poco estable (Medina, 2014).

La gestión del capital humano enfocado en la empresa crea de manera favorable un ambiente cálido

Una de las limitaciones presentes está dada por:

<sup>1</sup> Desconocimiento de la <sup>1</sup>funciones de cada puesto de trabajo, por alta rotación del personal, por <sup>1</sup>carencia del sentido de pertenencia, puede ser por desmotivación, también <sup>1</sup>desconocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo, exceso de tareas al personal o caso contrario (Medina, 2014).



## Planificación estratégica

Es un proceso del cual existen cambios en todos los niveles de una empresa. En este procesos se dirige hacia los planes, reglas, metas y estrategias, iniciando de los principios organizacionales, <sup>1</sup> planes de negocio, los planes estratégicos, en los planes operativos sean generales y también específicos de todas las áreas de la empresa, por lo tanto se debe estar claro, <sup>1</sup> los valores pasados, presentes y futuros para de esta manera adaptarse a los rotundos cambios que el mercado demanda y poder responder de manera efectiva la productividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial (CEPAL, 2003).

Estas limitaciones se dan por:

Debilidad en la <sup>1</sup> aplicación de políticas que determina las guías de acciones en los objetivos, las estrategias y las metas en planes cortos, medianos y largo plazo.

También por la participación casi nula en ofertas <sup>1</sup> en el mercado. Limitaciones de respaldo financiero para inversiones de gran envergadura (Medina, 2014)

## COMPETENCIA ESTRATÉGICA

Para Porter la competencia estratégica significa “Escoger una ruta distinta a los demás. En vez de competir para ser las mejores las compañías pueden y deberían competir para ser las únicas”; es decir al valor, la singularidad del valor que creamos y como lo hacemos (Magretta, 2014, pág. 28). Vemos que la “competitividad se manifiesta en la capacidad de las empresas que operan en un país para competir exitosamente en los mercados internacionales, mientras que al mismo tiempo mejora la calidad de vida de los ciudadanos” (Magretta, 2014).

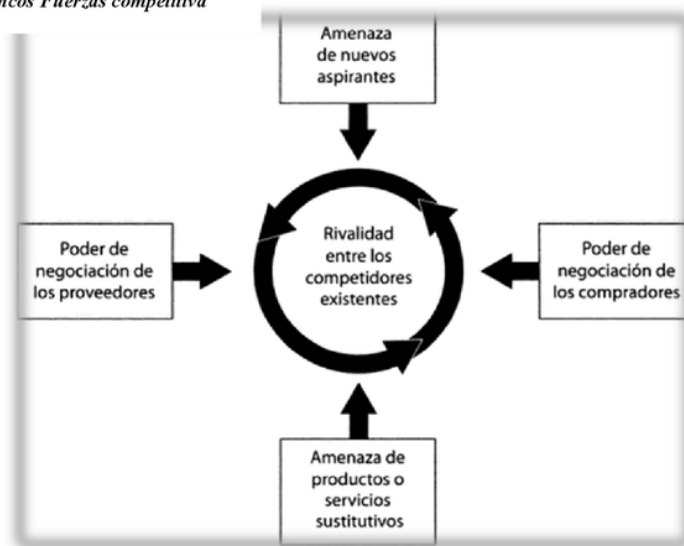
Hoy en día hablar sobre la competitividad es construir definiciones y concepto de acuerdo a cada empresa, como lo emplea. Para W. Chan Kim y Renée Mauborgne

fueron los protagonistas que idearon estos conceptos claves para el éxito del “Océano rojo y Océano azul” para mostrar “El mundo del mercado”. Los Océanos Rojos, representan aquellas empresas que hoy en día existen, descubriendo el mercado en donde se determina los límites de las organizaciones, aquí en este enfoque se refiere a la alta competencias. Las estrategias que deben crear océano rojo se basan en ganar al máximo la competencia, compitiendo en el mercado existente mientras que el océano azul demuestra las industrias que no existen hoy en día, deberán crear ideas innovadoras, encontrando una oportunidad para crecer de manera rápida y eficaz.

### CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Es uno de los modelos más famosos elaborado el economista Michael Porter.

Figura 1. Cincos Fuerzas competitiva



Fuente: (Porter, 2009)

Se dio a conocer en 1979. Porter propone un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a través de la evaluación de los objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. “Este modelo es una herramienta

fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria además permite identificar la competencia” (Michaux, 2016)

### 1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Existen clientes que pueden influir para que los precios reduzcan al exigir mejor calidad, lo que hace que se enfrenten los participantes de la industria; es decir los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los actores de la industria, aún más cuando son sensibles a los precios. Los clientes son importantes para una industria pese a que sus necesidades se vuelven difíciles de cuantificar y son intangibles (Porter, 2009). En esta parte nos explican de la negociación directa con los clientes, esta nos hace ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos hacia nuestros productos.

### 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Michael Porter plantea que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos ya que pueden cobrar un precio más elevado, o limitar la calidad por los costos que traspasan a la industria; si estos participantes no pueden pasar el incremento de costos al precio final, los proveedores estarán sacando la máxima rentabilidad (Porter, 2009). Aquí encontramos que la negociación con proveedores, se requiere más atención ya que son los que realmente saben dónde se obtiene la rentabilidad en el mercado.

### 3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES O NUEVOS ENTRANTES

La posibilidad de que puedan entrar nuevos aspirantes a la industria es un elemento que mide la rentabilidad en el mercado de manera que obtenga una cuota de mercado que genera influencia en los precios, y los costos, y relación de la inversión que es muy necesario, es decir <sup>5</sup> pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para incitar la competitividad. La amenaza de entrada crea un límite a los beneficios de una industria y

ésta va a depender de la fuerza que tengan las barreras de acceso y la reacción que esperan los aspirantes de los ya establecidos (Porter, 2009).

#### 4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un producto que realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria se vuelve una amenaza que muchas veces no es tan visible o directa que se puede pasar por alto. Cuando la amenaza es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente, ya que los sustitutivos limitan el potencial del rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una empresa no se distancia de un sustituto por medio de mejoras en el producto, aumento de calidad, campañas de marketing, etc.; estará arriesgando sus beneficios y por tanto el crecimiento, por ello es importante la atención que se le da a las industrias con sustitutos atractivos (Porter, 2009). La existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.

#### 5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores ya establecidos los lleva a realizar diferentes acciones como descuentos a los precios, mejoras en el producto o servicio, campañas de publicidad, que se definen como competencia. Cuando la rivalidad es eminente se limita la rentabilidad de la industria, todo depende de la intensidad con la que las empresas compitan y la base sobre la que estén compitiendo (Porter, 2009).

### CONCEPTOS CLAVES

**Administración:** La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados, comprende una serie de actos que llevan a conquistar

objetivos. Es proceso social porque esos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personas (Newman, 1961). Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos eficientemente para determinar y alcanzar los objetivos organizacionales.

**Gestión:** es la acción y resultado de Administrar, organizar una cosa o una empresa.

Gestionar es emprender algo con diligencia de manera que esto hará posible la realización de una acción sea en el aspecto comercial o gestionar cualquiera otro asunto de interés personal. En el ámbito administrativo esto tiene que ver con colocar, destinar, ordenar y organizar una cosa o situación en general (Merino, 2012). Conjunto de actividades referente a administrar los recursos, el trabajo si es acorto o largo plazo, incluyendo las actividades definidas.

**Competitividad:** La competitividad es el la capacidad que tiene una empresa o un país de crear servicios o producir bienes que cubra las necesidades del cliente y como resultado de se da la ejecución de una serie de factores sean económicos, sociales, geográficos y políticos une la estructura y el desarrollo de una nación (UBFAL, 2004). En otras palabras es la capacidad que posee una empresa para competir en su medio económico y mantener una ventaja comparativa.

**Ventaja Competitiva:** Aquella característica o atributo único y notable designado a un producto o marca que va a permitir diferenciarse de sus competidores, o también podemos designar aquella empresa posicionada en el mercado. Además hace referencia a una empresa que posee una ventaja única en el mercado y esta es sostenible con respecto a la competencia, esta ventaja permitirá obtener resultados satisfactorios y también tener una posición competitiva superior (Espinosa, 2017).

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se ejecutó en la operación del proyecto fue de carácter cualitativo, debido a que se utilizó muchas fuentes y a través de ello la recopilación de datos para que de esta manera poder explicar y comprender el por qué, cómo o de qué manera se da una determinada acción o en si comportamiento de la observación.

#### **MÉTODO CUALITATIVO**

Estudia los <sup>2</sup>fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurre, dando importancia a los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas, explorando, sobre todo, el significado del actor humano. Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, estudian la vida social en su propio marco sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales (Ruiz, 2012, pág. 44).

A través del método cualitativo se realizó la entrevista de manera que contiene descripciones que aportan en el proceso investigativo.

#### **DISEÑO**

#### **DISEÑO DESCRIPTIVO**

El trabajo de investigación es carácter descriptivo según Hernández, pretenden “Medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables s los que se refiere” (Granero G., 2005, pág. 185) . Este trabajo nos permitió obtener información de las opiniones de la entrevista, según Danke señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta

a un análisis” (Granero G., 2005). En definitiva, este diseño de investigación permite medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en el contexto del escenario anteriormente planteado.

#### DISEÑO EXPLICATIVO

Este diseño fue aplicado para conocer el porqué de dos variables relacionadas, este tipo de diseño de investigación va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos y de esta manera responden a la causa de los eventos presentados.

#### DISEÑO EXPLORATORIO

Sirve para conocer el contexto sobre el tema que se estudió, y de encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno en este diseño prepara el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es reconocer el tema o problema de investigación poco estudiado o que nunca antes ha sido estudiado. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología en comparación a los demás diseños.

### **MÉTODOS**

#### MÉTODO TEÓRICO

Se utilizó este método ya que requeríamos de teoría en el proceso de investigación con el fin de obtener conocimientos previos del tema seleccionado. Este método es deductivo ya que consiste en sacar consecuencias de un principio o suposición.

#### MÉTODO EMPÍRICO



Básicamente este método tiene como propósito tomar a base de la experiencia adquirida de los actores, información que nos proporcionara en el desarrollo del trabajo investigativo. A través de la entrevista que se realizó se pudo obtener la información y de esta manera conocer la experiencia de una persona al mando de una empresa y analizar de este modo la gestión empresarial que presenta como base una de las empresas del cantón Milagro.

#### OBSERVACIÓN

Esta técnica se aplicó en el proyecto con el fin de obtener información primaria de los fenómenos que se investigan y para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo. A través de la observación conoceremos mejor los sucesos y será el sector de las Pymes comerciales del cantón Milagro en donde hay una limitada gestión empresarial.

#### 4 ENTREVISTA

En el sentido estricto, la entrevista es un diálogo que comparte dos o más personas que responde al formato de pregunta-respuesta. Sus elementos son un entrevistador, que efectúa las preguntas, y un entrevistado, normalmente experto en una materia de interés social, quien es el personaje a responder. El propósito de la entrevista fue de obtener la información necesaria para estudiar el proyecto de Investigación. Este instrumento se utilizó debido a que la investigación es de carácter cualitativo. La entrevista a realizar es al Ing. Steven Barzola Morales, quien es el encargado y jefe de todas las sucursales existen en el Cantón Milagro.

#### POBLACIÓN



En el desarrollo del trabajo se utilizó como muestra una empresa comercial del cantón Milagro y se tomó en cuenta como población a una unidad de análisis, supermercado Cohervi S.A. del Cantón Milagro.

#### TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestra aplicada en la investigación es no probabilística debido a que todas las muestras que se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos la misma oportunidad de ser seleccionadas.

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

Es una unidad de análisis por lo tanto no requiere calculo alguno.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La Entrevista tiene por objetivo recabar información para dar paso a un proyecto de titulación denominado: **“GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA COHERVI S.A. DEL CANTÓN MILAGRO”**

Nombre del Entrevistado: **Steven Aquiles Barzola Morales**

Cargo que desempeña: **Gerente de Almacenes**

#### **1. ¿Cómo se controla la ejecución de los planes estratégicos?**

La ejecución de los planes estratégicos se controla mediante el sistema, el personal y los jefes de cada área, lo que uno realiza es analizar en base al sistema, todo lo que se vaya a realizar sea ofertas, promociones, o mover una percha para un proveedor, se necesita analizar la facturación y el producto. Otras formas de poder controlar es de acuerdo al organigrama, el sistema va directamente a la persona encargada dirigida como ejemplo si ponemos alguna estrategia en un producto tiene un fin si tal producto alcanza el fin esperado se mantiene, si queda intermedia se apunta para que suba ese producto, si en otro caso baja directamente se lo elimina.

#### **2. ¿Qué factores anticipan la ejecución de los planes estratégicos?**

Los factores que anticipan al realizar una ejecución es cuando empieza a bajar en alguna área por ejemplo de un caso que aconteció aquí, a un lado de la empresa se colocó el área de promociones y de ese mismo lado se encontraban los cochecitos de compra, por lo tanto los clientes no caminan por ese lado entonces los factores que me anticipan son aquellos que no veo resultado y más bien tengo problemas y

por ende baja en las ventas.

**3. ¿Qué tiempo abarca los planes estratégicos?**

El tiempo que se establecen los planes estratégicos existe dos planes para producto abarca un mes si sigue ese producto o se lo elimina es suficiente para saber si ese producto se vende o no. Planteamiento de la empresa como se denomina en cuanto a planes en el área de marketing, ventas y logística abarca de 6 meses a 1 año en adelante, ya que eso no podemos medir.

**4. ¿Cómo opera en Cohervi el proceso de la Administración estratégica?**

Cohervi trabaja para abrir nuevas sucursales en sectores estratégicos de la ciudad, trabajar para aumentar la variedad de producto existentes, establecer precios muy bajos para alcanzar mayor satisfacción en sus clientes, ofrecer distintas ofertas en las diferentes marcas auspiciantes.

**5. ¿Cuáles son los factores claves del éxito de Cohervi S.A.?**

La clave del éxito de Cohervi son los precios de mayorista para el consumidor final. Otra clave del éxito es las promociones por compra de cierto productos gratis algún producto.

**6. ¿Qué medidas constituyen en los planes específicos de la empresa?**

Los planes específicos se ejecutan en la medida por la cual cada área evalúa las alternativas antes de tomar una decisión, disminuye al mínimo los problemas, mide el rendimiento de cada departamento y busca mejorar en sus procesos.

**7. ¿Qué ventajas mantiene Cohervi en el establecimiento de planes Direccionales?**

Cohervi se enfoca a varios mercados mayoristas, semi-mayoristas, en especial al consumidor final y el beneficio que ofrece de crédito directo enfocado a las tiendas de 3 a 12 meses.

**8. ¿Por qué es importante para la empresa realizar los planes tácticos operativos?**

Es importante para Cohervi establecer los planes operativos ya que de ellos depende la ejecución de los objetivos a corto plazo y por ende de los resultados esperados.

**9. ¿Qué tiempo abarca los planes operativos?**

Para Cohervi los planes operativos son máximos un mes.

**10. En sus planes específicos ¿Qué porcentaje de aumento existe en sus utilidades y de reducción de costos?**

Desde inicios del año hemos tenido un aumento en las utilidades un 7% y en la reducción de costo 10%.

**11. ¿De qué manera retroalimentan el desempeño de los colaboradores?**

Hemos iniciado un proceso de capacitación continua en atención al cliente y de Ventas.

**12. ¿Qué factores positivos han generado oportunidades para la empresa?**

La gran aceptación del mercado local, a través de los eventos que hemos realizado (Bingo-Show) en fechas específicas.

Con la llegada masiva de ciudadano venezolanos y consumo de ciertos productos específicos en una mínima medida pero aumentado el porcentaje de ventas.

**13. ¿Qué factores negativo han generado amenaza en la empresa?**

- La apertura de un nuevo supermercado de consumo masivo.
- Reubicación y remodelación de Supermercados ya existentes cerca de nuestras sucursales y son competencia directa.
- La falta de seguridad en los sectores que se encuentran ubicados nuestras sucursales.

**14. ¿Qué planes de formación permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa?**

Plan estratégico de formación mensual, en este plan donde se recogen las líneas estratégicas operativas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere capacitar a un empleado para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado.

**15. ¿Qué porcentaje considera usted, que cada puesto de trabajo está contribuyendo a los requerimientos de la empresa?**

De manera global considero que un 70% si cumplen con los requerimientos de la empresa.

**16. ¿Cómo se encuentra agrupada por departamentalización las actividades de acuerdo a las funciones establecidas en la empresa?**

Departamentalización Staff ya que son de apoyo y asesoría para la departamentalización lineal, por ejemplo en Cohervi existen líderes por cada almacén y también existen un encargado quien es de ayuda para el principal líder.

**17. ¿Qué tipo de nivel de autoridad existe en la empresa comercial Cohervi?**

Planificamos de acuerdo a los objetivos específicos que mantiene Cohervi S.A. Existe mejor control debido a la división de cada departamento y un moderado nivel de organización

**18. ¿En qué nivel se toman las decisiones en la empresa si es centralizado o descentralizado?**

Centralizada, debido a que las decisiones son tomadas únicamente por los gerentes.

**19. ¿Qué características figura Cohervi en la cultura Organizacional?**

Cohervi presenta valores éticos, desde la gerencia hasta el área operativa y una fuerte cultura organizacional.

**20. ¿De qué manera moldean los líderes de Cohervi las conductas de sus empleados?**

A través del dialogo, la motivación y la atención constante por parte del departamento de Recursos Humanos.

**21. ¿De qué manera ayudan los gerentes a ser eficaces en la realización de las actividades de los subalternos?**

Mostrando buen ejemplo de profesionalidad, ética, esfuerzo, sacrificio y desempeño.

**22. ¿Qué criterio de decisión se mantiene en la toma de decisiones?**

Según las necesidades que se requieren solucionar y además planificaciones a futuro.

**23. ¿De qué manera ayudan los gerentes de Cohervi a ser más eficaces en el aprendizaje de los empleados?**

Capacitación continua por parte de los empleados con experiencia y buen desempeño en todas las áreas de la empresa.

**24. ¿Cómo manejan los jefes de cada área los problemas que presentan los empleados?**

Se busca solucionar los problemas de manera interna, abiertos al dialogo y en caso de haber un problema grave se lo delega según el orden jerárquico.

**25. ¿Cuál es el grado de efectividad en los controles internos?**

Un 80% se realizan los controles en todas las áreas de la empresa.

**26. ¿En qué grado de variación la alta dirección toma medidas correctivas?**

En algunas ocasiones se han tomado medidas correctivas antes de la ocurrencia de algún problema, pero en su mayor totalidad se han tomado después de ocurrir los hechos.

**27. ¿Cómo determinan la discrepancia entre el desempeño real y las metas de los planes?**

Se toman en cuenta de acuerdo a los objetivos alcanzados en cada área de la empresa.

**28. ¿Qué información utiliza el gerente para determinar el desempeño de sus colaboradores?**

Los gerentes analizan el desempeño a través de los reportes semanales del personal y esto lo ejecuta los jefes de cada área de esta manera nos facilitan.

**29. ¿Qué tipos de controles administrativo retroalimenta las deficiencias en los empleados de Cohervi?**

Anticipan los problemas que pueden suceder.

**30. ¿Qué tipo de comprador determina su posición de mercado?**

Hoy en día nos apuntamos hacia el consumidor final.

**31. ¿Cuál es el motivo que permite al cliente volver a realizar sus compras en Cohervi?**

- Precios económicos y competitivos
- Variedad de productos garantizados
- Marcas de reconocida calidad
- Buena Atención al cliente

**32. ¿De qué depende el poder de negociación de los proveedores?**

El volumen de compra, si realizamos una compra de mayor volumen a los proveedores obtenemos mayores descuentos y promociones.

**33. ¿Cuál es la facilidad que da apertura a mejores ofertas en la adquisición de las mercaderías?**

La capacidad que tiene el gerente para determinar a la hora de comprar la mercadería a los proveedores, los costos de los productos que nos ofrecen nuestros proveedores son relativamente bajo y da apertura a nuevas ofertas.

**34. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?**

Más de 20 proveedores: Bimbo, Inalecsa, Pesico, Distenca, Cárnicos, Pronaca, La italiana, Jhonson, Fabril, Dipor, Aje, Familia, Koala, Gasgua, Unilever entre otras.

**35. ¿Cuáles son las diferentes barreras de entrada de una potencial empresa para Cohervi?**

Entre los principales pueden ser las ventajas de los costos en sus productos, llegada de productos sustitutos, variedades de marcas.

**36. ¿De qué manera la empresa puede identificar la competencia directa e indirecta?**

Es importante hacer notar alguna estrategia comercial que mantiene Cohervi y que de alguna manera puede afectar a la empresa, mantener estrategias de mercado para que competencia directa no afecte en gran manera y así mismo merecen cuidado y monitoreo a la competencia indirecta ya que hoy en día de las misma manera están afectando en mínima proporción a la empresa, para saber a dónde van, como y porque, y poder hacerles frente si es que pretenden darnos un golpe estratégico.

**37. ¿Cómo se encuentra posicionada competitivamente la empresa?**

Competitivamente se encuentra posiciona por muchas formas: somos más rápidos, más seguros, más baratos, más cómodos, duramos más, tenemos mejor trato, mayor calidad, mayor valor.

**38. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?**

Un ciento por ciento ya que Milagro es una ciudad del sector comercial, la entrada de un competidor a la empresa no es de esperarse, pero Cohervi se mantiene



anticipado por la entrada de algún nuevo competidor.

**39. ¿Qué consecuencias traerían para la empresa la entrada de productos sustitutos?**

Producirá que baje rotundamente las ventas, pero si mantenemos una estrategia fuerte pues afectará en gran manera.

**40. ¿Qué puede hacer Cohervi para impedir la entrada de productos sustitutos?**

Crear nuevas estrategias de mercado enfocando siempre la satisfacción del cliente ya que es la base de nuestras ventas.

**41. ¿De qué depende el grado de rivalidad entre sus competidores?**

Que los competidores tienen a su disposición variedad de productos y también los precios relativamente bajos.

**42. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?**

Existe un aproximado de 10 empresas entre grandes y pequeñas que son básicamente nuestra competencia. Según los análisis planteados en la empresa, nuestra competencia directa abarca un 68% de crecimiento en el mercado Comisariato, Supermaxi, Tia, Aki, mientras que un 32% tienen los supermercados Devies, Cohervi, Roxana entre otros y dentro de ese porcentaje Cohervi tiene una participación del 18%, al finalizar el año pretendemos quitar un 3% a la competencia directa.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA**

La investigación, a través de los instrumentos de recopilación de datos ha permitido responder a las preguntas de investigación. En relación a la pregunta ¿Cómo se controla la ejecución de los planes estratégicos?, a través de la planificación estratégica, Cohervi pretende establecerse como uno de los mejores supermercados de consumo masivo del cantón Milagro, sus planes se encuentran direccionados al establecimiento de la mayor cantidad de sucursales nivel nacional enfocado a 5 años. Este plan se podrá implementar siempre y cuando la empresa se mantenga fuerte en el mercado, analizando sus debilidades (Demora en la atención en horas de pico, Precio aun no actualizados y acorde con los de la competencia, falta de capacitación a sus empleados de los diferentes almacenes) y aumentando sus fortalezas (Continuar siendo una empresa de alto reconocimiento, Calidad en las líneas de productos que ofrecen, Buena estructura y ubicación en sectores estratégicos, mantener una Rentabilidad alta). ¿Cuáles son los factores claves del éxito de Cohervi s.a.?, una de las claves del éxito se encuentra direccionado hacia los precios, Cohervi se ha mantenido en equilibrio, en cuanto a las ofertas y promociones siempre están presenta; actualmente la empresa tiene como prioridad el área de marketing y ventas, ya que a través de un excelente marketing se puede establecer políticas y presentar nuevos productos que actualmente están en el mercado y a través de ella lograr la atención del cliente y por ende alcanzar un crecimiento considerable. ¿De qué manera ayudan los gerentes de Cohervi a ser más eficaces en el aprendizaje de los empleados?, la empresa debe crear una comunicación directa, de manera integral, clara y específica a sus empleados, de manera que se anticipe las fallas en sus actividades. Por otro lado, la alta dirección maneja a diario un vínculo de comunicación a través de las notificaciones con cada jefe de áreas y almacenes, de manera que ellos comunican las diferentes inquietudes, anomalías y

problemas suscitados en su entorno. La dirección implica motivación y al contar con un personal motivado la empresa logra cumplir con los objetivos específicos y por ende tendrá un mayor crecimiento. ¿Qué tipos de controles administrativo retroalimenta las deficiencias en los empleados de Cohervi?, podemos interpretar, que el control integral en las líneas de productos, se evidencia claramente que cada actividad y proceso a ejecutar es de acuerdo a los objetivos planteados a corto plazo. A través de esta gestión mejora no solamente un área en específico, sino también en los distintos niveles de decisión que sistematizan las acciones con el fin de alcanzar los objetivos de desempeño y mejora en los procesos, fijados a distintos plazos que pueden ser semanales o mensuales. ¿Qué tipo de comprador determina su posición de mercado?, al analizar esta pregunta se observa que los clientes determinan su posición en el mercado, el supermercado mantendrá una estructura organizacional circular de manera que siempre seguirá enfocado en la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente es el grado de cumplimiento de los requerimientos del comprador por lo tanto es imprescindible atender las necesidades e inquietudes de tal forma que asegure que efectúe sus compras con total agrado. ¿Cuál es el motivo que permite al cliente volver a realizar sus compras en Cohervi?, el poder de negociación con los clientes, se observa que el enfoque está basado en la oferta y la promoción de manera que estos elementos son claves en las ventas para Cohervi, por lo tanto, es necesario mantener continuamente y mejorar las estrategias de ventas que ha tenido resultado eficiente en su crecimiento potencial, sin olvidar que el cliente es el factor clave de la empresa y del crecimiento de las ventas, el poder de compra determina las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva.

¿De qué depende el poder de negociación de los proveedores?, Cohervi mantiene una relación de dependencia con los proveedores quienes proporcionan de manera directa los productos que la empresa necesita, de alguna manera un proveedor con poder de

influir tienen una ventaja con respecto a la negociación en cuanto a los montos, aplazamientos y formas de pago. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?, la amenaza de nuevos competidores es claramente notoria, puesto que hoy en día han entrado al mercado cantidad de competidores directos e indirectos con fuertes ventajas competitivas. Cohervi debe impedir a las nuevas empresas entren fácilmente, están se están estableciendo en los sectores estratégicos de manera que dificulten y afecte al supermercado, estas amenazas son barreras que estando, conquisten de manera rápida a los mejores clientes, pero no deben esperar que eso acontezca. ¿Qué puede hacer Cohervi para impedir la entrada de productos sustitutos? Deberá estar fuerte con una ventaja competitiva absoluta puesto que han surgido muchos negocios, como pequeños comerciales, farmacias que de alguna manera pertenecen a la competencia indirecta y pequeñas tiendas en sectores estratégicos. Es por esto que los procesos en la toma de decisiones en cualquier nivel, sean en los planes estratégico, táctico u operativo, tiene que ser tan rápido y preciso, del cual va a permitir el éxito de la empresa. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?, se determina que existe un gran cantidad de empresas competidores en el cantón Milagro para Cohervi y se basan mucho en la alta calidad de su productos, variedad y precios, por lo tanto, la empresa debe crear estrategias que fortalezca su competitividad y mantenga una ventaja en el mercado; como aumentar la cartera de productos, ofrecer productos nuevos, precios bajos entre otras acciones.

### **PROPUESTA**

**Tema:** Diseñar una estrategia de gestión empresarial para la empresa Cohervi S.A. de tal manera que fortalezca la competitividad.

Tabla 3. Propuesta

ESTRATEGIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL						
6 Estrategia de gestión empresarial para mejorar la competitividad de Cohervi						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	RESULTADOS
Planificación	Difundir la misión y visión entre el personal	Políticas estratégicas	\$ 00	Gerente General	Personal con alto nivel de pertenencia a la institución.	Incrementar el nivel de participación de todo el personal de la empresa.
	Definir los planes estratégicos	Políticas estratégicas	\$ 00			
	Asignar actividades	Tiempo	\$ 00			
Organización	Asignar los recursos	Presupuesto	\$ 500	Gerente General	Adecuar la estructura organizacional	Facilitar los procesos de gestión con el fin de alcanzar la eficacia y eficiencia en todos los procesos de la empresa.
		Recursos Humanos	\$ 400			
		Diagrama de Gantt. Materiales, equipos	\$ 300			
Dirección	Capacitar al personal del almacén	Capacitador	\$ 900	Capacitador	Alta capacitación	Fortalecimiento en la atención al cliente y ventas a través del conocimiento de los trabajadores
		Refrigerios y material de papelería.	\$ 200			
		Talento humano	\$ 400			
Control	Designar al personal adecuado para cada actividad	Talento humano	\$ 400	Jefe de R.R.H.H	Cantidad de personas demanda en cada actividad	Cumplimiento eficiente de las actividad programadas por cada jefe delegado.
	Evaluar el desempeño de cada trabajador	Materiales	\$ 50	Gerente de almacenes	Evaluación eficiente de los procesos	Conocer las falencias de cada actividad ejecutada y anticipar los errores.
	Entablar acciones correctivas necesarias	Ninguno	\$ 00			
<b>TOTAL DE COSTO DE LA ESTRATEGIA 2019-2020</b>			\$ 2.750			

Elaborado por: Evelyn Ayala P.

A Través de esta propuesta se demuestra las cuatro estrategias prácticas, fundamental de la gestión empresarial, para fortalecer la competitividad de la empresa comercial Cohervi S.A, entendiéndose así como cada proceso estratégicos asignada a la ejecución de la administración. En la primera estrategia se demuestra el proceso de la planificación estratégica, enfocando dos actividades, y teniendo como resultado el incremento en el nivel de participación de todo el personal de la empresa; en la segunda estrategia se enfoca en la organización, asignando actividades y recursos de esta manera obtenemos resultados en los procesos de gestión, con el fin de alcanzar la eficacia en la empresa; en la tercera encontramos la dirección, teniendo como fin el fortalecimiento en la atención al cliente y ventas a través del conocimiento de los trabajadores y el cumplimiento eficiente de las actividades programadas; y por último el control a través de los resultados podemos conocer las falencias de cada actividad y anticipar los errores.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Al analizar los factores que constituyen la gestión empresarial podemos considerar que pocas son las empresas que mantienen una correcta administración empresarial, a través de los procesos administrativos que son planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo eficiente de los recursos económico, humano.
- Es de vital importancia el estudio de la gestión empresarial en una empresa, a través de un correcto funcionamiento en sus procesos y de esta manera la organización se beneficia en gran manera y enfoca sus planes hacia el mejoramiento y también a cumplir en algunos casos con la satisfacción del cliente.
- Al realizar el diagnóstico de la empresa comercial Cohervi S.A. a través de la entrevista, se pudo evidenciar que la organización atraviesa por un problema del cual no constan en sus objetivos ni dentro de sus planes debido a la falta de planificación.
- Un plan de capacitación constituye un factor muy importante dentro de una organización, puesto que determina las principales necesidades y prioridades de los colaboradores de la empresa.
- En el mercado actual del cantón Milagro las empresas sobreviven dependiendo de la ventaja competitiva que mantiene cada empresa, su importancia radica básicamente en las fuertes estrategia que implementan. Actualmente existe una desarrollada y fuerte competencia para Cohervi, a pesar de las estrategias estratégica que establezcan estas deberán obtener ventajas frente a sus competidores sean estos son

liderazgo en precio bajos, el poder de diferenciación y la aplicación y calidad en sus productos.

### **RECOMENDACIONES**

- Es de relevancia las necesidades que tienen las organizaciones de adoptar estrategias que fortalezca la gestión empresarial para enfrentarse exitosamente ante los profundos cambios que se están generando en el entorno competitivo. La empresa debe mantener la mejora continua en sus niveles estratégicos, con el fin de mejorar en continuidad la competitividad de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades que se presentan en la empresa, direccionando los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de las metas y planes que establezca sean a corto o mediano plazo.
- Examinar las acciones que no están contribuyendo hacia los planes de la empresa es señal de que en alguna manera mejorara la gestión en sus procesos.
- Aplicar un plan de capacitación que mejore el desempeño de los trabajadores dentro del almacén, debido a que existe falta de conocimiento por parte de los empleados del supermercado.
- A través de las capacitaciones permanentes del personal permite que los colaboradores aporten en el desarrollo de los objetivos, en gran manera mejorar la formación y el desempeño de cada miembro de la empresa.



# TESIS

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE  
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad Nacional de Costa Rica

Trabajo del estudiante

1%

3

Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana

Trabajo del estudiante

<1%

4

[www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

Fuente de Internet

<1%

5

Submitted to Instituto Europeo de Posgrado

Trabajo del estudiante

<1%

6

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1%

7

[es.scribd.com](http://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1%

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 35 words

Excluir bibliografía

Activo